

Kobieta *i* BIZNES

ISSN 1230-94-27

Women & BUSINESS



1-4/2021



1–4/2021

Rada Naukowa

dr Jovina Ang, prof. Singapore University of Technology and Design; 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

Zespół redakcyjny

dr hab. Ewa Lisowska, prof. SGH
dr Anna Para

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



1–4/2021

Editorial Advisory Board

Jovina Ang, prof. Singapore University of Technology and Design; 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

Editorial Board

Ewa Lisowska, prof. SGH Warsaw School of Economics
Anna Para, Ph.D.

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

Marka osobista CEO: różnice w sposobach kreacji wśród kobiet i mężczyzn <i>Zuzanna Staniszevska, Anna Górska</i>	2
Działania na rzecz wzmacniania pozycji kobiet w organizacji <i>Ewa Lisowska</i>	16
Badanie kluczowych czynników sukcesu kobiet w biznesie: firmy mikroprzedsiębiorczyń z województwa mazowieckiego <i>Dariusz Leszczyński</i>	25

Contents

The CEO's personal brand: Differences in creation between women and men <i>Zuzanna Staniszevska, Anna Górska</i>	42
Empowering women in organizations – good practices <i>Ewa Lisowska</i>	56
The study of key success factors in business: the case of women micro-entrepreneurs from Mazovia Province <i>Dariusz Leszczyński</i>	64

Zuzanna Staniszevska, Anna Górska
Akademia Leona Koźmińskiego

Marka osobista CEO: różnice w sposobach kreacji wśród kobiet i mężczyzn¹

Wstęp

Deterministyczne postrzeganie osób przez pryzmat płci oraz dyskryminacja wynikająca z przypisywania płciom społecznie i kulturowo ukształtowanych cech pozostaje jednym z głównych problemów w społeczeństwie XXI w. [Bohnet 2018; Slatton, Brailey 2019]. Różnice pomiędzy rolami ekonomicznymi [Adamska et al. 2014] a społecznymi [Vogel et al. 2003] kobiet i mężczyzn opierają się na wciąż pokutujących stereotypach. Schematyczne postrzeganie kobiet i mężczyzn przejawia się w codziennych interakcjach społecznych, znajdując swój wyraz w opiniach, krytycznych uwagach i ocenach dowodzących różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn [Bohnet 2018].

Stereotypowe postrzeganie kobiet na wysokich stanowiskach nadal stanowi istotną przeszkodę na drogach ich sukcesu oraz awansu [Baskiewicz 2013; Heilman, Parks-Stamm 2007; Tabassum, Nayak 2021]. Badania potwierdzają, że kobiety są uważane za mniej asertywne i mniej kompetentne [Górska 2017]; rzadziej postrzegane są w roli liderki [Koenig et al. 2011; Powell, Butterfield 1984; 1989; Schein 2007]. Model zgodności ról [Eagly, Karau 2002] oraz model braku dopasowania [Heilman, Block, Martell 1995; Heilman 2001] wskazują na rozbieżności pomiędzy stereotypowym postrzeganiem przywódcy a stereotypowym postrzeganiem kobiet. Badania sugerują zarazem, że choć mężczyźni i kobiety zajmujący wysokie stanowiska zachowują się bardzo podobnie, mężczyźni z reguły oceniani są jako lepsi liderzy [Schein 1973; Schein i in. 1996]. Konsekwencją tych barier jest nadal utrzymująca

się wyraźna dysproporcja pomiędzy liczbą kobiet a liczbą mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych [Grant Thornton 2018]. Niedostateczna reprezentacja kobiet na stanowiskach przywódczych [Carli, Eagly 2016; Karau, Eagly 1999], pełniących funkcję dyrektorów zarządzających, zasiadających w zarządach firm [Kirsch 2018], zajmujących wysokie stanowiska w organizacjach naukowych [Carli et al. 2016] i polityce [Teele, Kalla, Rosenbluth 2018], w połączeniu z powolnym tempem ich awansu, sprawia, że problem równości kobiet i mężczyzn w strukturach organizacyjnych pozostaje nierozwiązany [McKinsey 2020].

Media jako środki masowego przekazu stały się głównym instrumentem rozpowszechniania informacji mających wpływ na świadomość społeczną, w tym na to, jak postrzegamy mężczyzn i kobiety [Wood 1994]. Badania prowadzone od lat 80. XX w. potwierdzają, że wizerunek mężczyzn i kobiet w mediach zmienia się w czasie, dostosowując swój przekaz do sytuacji ekonomicznej i społeczno-politycznej panującej w danym czasie [Massé, Rosenblum 1988]. Dzisiejsze analizy dowodzą, że medialna stereotypizacja kobiet ma jednocześnie związek z ich aktywnością społeczną [Doris, Summers, Carter 2013] i w konsekwencji wpływa na to, jak kobiety na wysokich stanowiskach postrzegane są w roli liderki [Celia, Gabaldon 2014; Bligh et al. 2012; Simon, Hoyt 2012].

Badania dotyczące reprezentacji kobiet w mediach stanowiły przedmiot analiz wielu badaczy ostatnich lat [Bligh et al. 2012; Byerly, Ross 2008; Gauntlett 2008; Gill, Gill 2007]. Nieustanny rozwój i dostępność mediów stawia zatem przed kobietami

zajmującymi wysokie stanowiska zarządcze szczególnie wyzwania. Wystarczy przypomnieć przykłady kobiet określanych mianem „żelaznych dam” lub krytykowanych przez media za to, że były „zbyt agresywne”. Zgodnie z obowiązującymi normami społecznymi dotyczącymi płci, kobiety powinny być uprzejme, ciepłe i opiekuńcze [Eisenclaus 2013; Prentice, Carranza 2002], jednak gdy te normy są łamane i nieprzestrzegane, kobiety są krytykowane za nieposłuszeństwo [Rudman, Glick 2001]. Jedną z metod pokonywania barier związanych ze stereotypowym postrzeganiem kobiet jest kreowanie silnej i autentycznej marki osobistej, dzięki której kobiety mają szansę wyróżnienia się na rynku i podkreślenia swoich atutów – niekoniecznie tych związanych z płcią, ale wynikających z wykształcenia, doświadczenia i kompetencji, które powinny stanowić o sukcesie i możliwościach awansu kobiet.

Większość opracowań na temat marki osobistej ma charakter popularnonaukowy. Ich autorami są w większości praktycy udzielający wskazówek i porad, dzięki którym czytelnik (w wielu przypadkach aktualnie poszukujący pracy) będzie w stanie stworzyć silną markę osobistą (patrz: Peters, McNally i Speak; Montoya, Arruda, Nicolino, Spillane). Jednocześnie, w literaturze akademickiej wciąż brakuje badań mających na celu analizę elementów różniących proces kształtowania marki osobistej przez kobiety i mężczyzn [Gorbatov et al. 2021; Thompson-Whiteside et al. 2018]. Choć płęć jest postrzegana jako główny element różnicujący, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, autorzy opracowań naukowych nie dokonują rozróżnienia pomiędzy sposobami tworzenia marki osobistej przez kobiety i mężczyzn. W związku z tym w środowisku naukowym to mężczyźni traktuje się często jako domyślny przedmiot badań nad marką osobistą.

Mężczyźni i kobiety są postrzegani różnie, a co za tym idzie, ich marki osobiste mogą być kreowane i prezentowane w inny sposób. Pytanie, czy występują różnice w procesie kreowania marki osobistej przez liderów i liderki, pozostaje bez odpowiedzi [Górska 2021]. Odwołując się do zaobserwowanej luki badawczej, autorki podejmują próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jakie różnice występują w procesie kształtowania marek osobistych przez kobiety i mężczyzn na stanowiskach CEO? W jaki sposób kobiety i mężczyźni na stanowiskach CEO budują markę osobistą z wykorzystaniem mediów?

Niniejszy artykuł ma charakter eksploracyjny, a jego celem jest identyfikacja różnic w sposobach kształtowania marki osobistej CEO przez kobiety

i mężczyzn. Rozpocniemy od omówienia literatury przedmiotu oraz różnic w postrzeganiu kobiet oraz mężczyzn w sytuacjach zawodowych i prywatnych, koncentrując się przede wszystkim na marce osobistej liderów, liderki i prezesów oraz prezesek. Następnie przedstawimy wstępne wyniki badania pilotażowego, a wnioski omówimy w kontekście wcześniejszych ustaleń. W ostatniej części zaprezentujemy zalecenia dotyczące przyszłych badań i omówimy ograniczenia.

Przegląd literatury

Znaczenie marki osobistej

Znaczenie marki osobistej w kontekście rozwoju osobistego i rekrutacji wzrosło pod koniec XX w. [Hearn 2008]. Presja związana z globalizacją i rosnącym znaczeniem mediów społecznościowych przekłada się na wagę, jaką przypisujemy posiadaniu dobrze rozpoznawalnej marki osobistej [Górska et al. 2020; Johnson 2017; Labrecque, Markos, Milne 2011; Mazurek et al. 2020]. To bowiem od jednostki oczekuje się dzisiaj wzięcia odpowiedzialności za swoje zatrudnienie, a także dbania o własną atrakcyjność i wartość na rynku pracy [Vosloban 2014]. I. Shepherd [2005] twierdzi, że odróżnianie się od innych jest strategią umożliwiającą zdobycie przewagi na rynku. Według D.E. McCorkle et al. [McCorkle, Joe, Memo 1992] głównym celem kreowania marki osobistej jest natomiast osiągnięcie celów zawodowych poprzez eksponowanie własnych umiejętności i postaw.

Wzmocniona konkurencja między pracownikami zaowocowała dynamicznymi zmianami procesów rekrutacyjnych. Rekrutujący wraz z pracownikami przenieśli się do środowiska cyfrowego, ponieważ narzuca ono mniejsze ograniczenia i zapewnia większą skuteczność w aspekcie łączenia grup interesu w porównaniu z tradycyjnymi metodami [Gale 2013; Labrecque, Markos, Milne 2011; Kucharska 2018]. Media społecznościowe dla rekrutujących są dzisiaj także źródłem nieformalnych informacji o kandydatach [Berkelaar, Buzzanell 2015; Shaker, Hafiz 2014], które uzupełniają dane przekazywane oficjalnie przez osoby ubiegające się o dane stanowisko.

Tworzenie własnej marki, szczególnie za pośrednictwem mediów społecznościowych i dedykowanych platform pośrednictwa pracy, jest zjawiskiem coraz bardziej powszechnym; jak twierdzą praktycy i specjaliści, aktywne kształtowanie marki osobistej jest obecnie koniecznością, a ci, którzy tego nie wie-

dzą, tracą możliwości rozwoju własnej kariery [Gorbatov, Khapova, Lysova 2019; Schawbel 2009]. Pracowników przekonuje się, że powinni postrzegać samych siebie jako przedsiębiorców nawet w kontekście pracy najemnej [Peters 1997; Vosloban 2014]. Takie podejście skutkuje silną indywidualizacją pracowników korporacji [Vallas, Cummins 2015]. Jednocześnie kariera stała się dobrem będącym własnością pracownika, którą ten buduje na kolejnych stanowiskach i w kolejnych organizacjach; podlega ona interpretacji zgodnie z obowiązującymi normami i jest przedmiotem presji społecznej [Dumont, Ots 2020; Lair, Sullivan, Cheney 2005]. Praca na rzecz kształtowania marki osobistej ma być dowodem kontrolowania własnej tożsamości i stanowić pewnego rodzaju odpowiedź na niepewne warunki zatrudnienia.

Rozumienie marki osobistej

Definicje marki osobistej są często ogólne i nie odzwierciedlają jej „zarządczego” charakteru [Wojtaszczyk, Maszewski 2014]. Aby zdefiniować markę osobistą, autorki odwołują się zatem do klasycznej definicji marki w naukach o zarządzaniu. Jeśli przyjmiemy, że przez markę rozumie się zbiór skojarzeń, jakie budzą określone towary lub usługi [Keller 1993], markę osobistą należy zdefiniować jako „zbiór skojarzeń, jakie budzi dana osoba” [Parmentier, Fischer, Reuber 2013:375]. Jak wspomniano wcześniej, marki mają przyciągać uwagę klientów poprzez wyróżnianie się na tle konkurencji [Keller 2008]; przez analogię, głównym celem marki osobistej jest wyróżnienie się danej osoby spośród innych [Peters 1997]. Tworzenie osobistej marki ma umożliwić „uchwycenie i promowanie” przedsięwzięć, opinii i mocnych stron danej osoby, które są wyjątkowe z punktu widzenia grupy docelowej [Labrecque, Markos, Milne 2011:39], a w ten sposób zapewnić jednostce i zainteresowanym stronom pewną wartość dodaną [Shepherd 2005].

Podobnie jak w przypadku marek produktów tożsamość związana z marką osobistą ma kilka wymiarów, jednocześnie musi pozostawać spójna i jasna, jeśli ma być wiarygodna [Bendisch 2011]. Jak zauważył J.N. Kapferer [1997:17], tożsamość marki nadaje produktowi znaczenie w czasie i przestrzeni. W przypadku produktów twórcy marki tworzą i definiują jej pożądaną tożsamość [Aaker 2003]; w przypadku marek osobistych tożsamość nie może być definiowana wyłącznie przez jej twórcę [Parmentier, Fischer, Reuber 2013], ale musi również obejmować samą osobę. To oznacza, że marka oso-

bista może zostać stworzona przez inną osobę niż ta, która ją reprezentuje [Jacobson 2020]. Zdecydowana większość specjalistycznie przygotowywanych strategii tworzenia marki osobistej jest skierowana do profesjonalistów, którzy pragną rozwijać i prezentować pożądaną tożsamość, jednak te praktyki w miarę upływu czasu przesuwają się w dół piramidy i hierarchii zawodowej, obejmując przy tym także ludzi młodych oraz studentów [Górska 2016; Johnson 2017] poszukujących zatrudnienia na niższych szczeblach.

Kolejną kwestią, którą należy rozważyć, jest stabilność marek osobistych. Tożsamość marek produktów i usług jest uważana za względnie stabilną na przestrzeni czasu. Człowiek jest bytem o wiele bardziej złożonym niż produkt, dlatego tożsamość marki osobistej może się zmieniać w zależności od otoczenia, pełnionej funkcji i nastroju. W rezultacie może pojawić się konflikt pomiędzy tożsamością własną a tą wynikającą z pełnionej funkcji.

Według D. Aakera i E. Joachimsthalera [2000] tożsamość marki można ująć jako tożsamość podstawową i rozszerzoną. Tożsamością podstawową jest sama istota marki, czyli to, co sobą reprezentuje. Mówimy tutaj o wyeksponowaniu różnic, przyciągnięciu uwagi odbiorców oraz zjednaniu ich wokół danej marki. Tożsamość rozszerzona obejmuje bieżące, tymczasowe skojarzenia, które mają stanowić uzupełnienie tożsamości podstawowej. W przypadku marek osobistych tożsamość podstawową stanowią podstawowe wartości, natomiast rozszerzoną cechy, które, w odróżnieniu od podstawowych, mogą zmieniać się w czasie. Należy przy tym zaznaczyć, że taka konceptualizacja marki odnosi się wyłącznie do wewnętrznego rozumienia marki, a więc do tego, jak się ją buduje, a nie do tego, jak jest się postrzeganym.

D. Oyserman [2009] i R. Davis [2015] podkreślają różnicę między tym, jak postrzegamy siebie, a tym, jak chcemy być postrzegani. Jest to cecha wyróżniająca marki osobiste. Bazując na wcześniejszych opracowaniach, D. Aaker i E. Joachimsthaler [2000] zdefiniowali podstawową i rozszerzoną tożsamość marki osobistej prezesa (CEO). Tożsamość podstawowa obejmuje kraj pochodzenia, wykształcenie, umiejętności i wartości, natomiast na rozszerzoną składa się wygląd, styl komunikacji, sukces, posiadany majątek, miejsce zatrudnienia i styl życia prezesa. Należy przy tym podkreślić, że sposób postrzegania tych elementów zależy od odbiorców i może różnić się w zależności od płci [Górska 2017], tzn. kobiety częściej niż mężczyźni postrzegane są

przez pryzmat ról pozazawodowych (matka, babcia, żona itp.). W kolejnej części pokażemy, że również liderki są postrzegane przez ten pryzmat, w związku z czym płeć ma znaczenie w procesie budowania marki osobistej lidera.

Postrzeganie kobiet na stanowiskach kierowniczych

W obszarze przywództwa, polityki i biznesu pokutują negatywne i krzywdzące stereotypy dotyczące kobiet, co uwidacznia się w kilku nurtach badawczych. Zasadniczo kobiety postrzegane są jako gorsze liderki [Górska 2017], co wynika z wielowiekowej dominacji mężczyzn, którzy zdefiniowali style przywództwa, do których jesteśmy przyzwyczajeni [Eagly, Karau 2002]. Właśnie dlatego cechy, które kojarzymy z dobrym przywódcą, są typowo męskie [Eagly, Johannesen-Schmidt 2001; Schein, Davidson 1993]. To przekonanie sprzyja powierzaniu ról przywódczych mężczyznom, postrzeganym jako „domyślni liderzy”. Paradygmat *think leader – think male* (myśląc o menedżerze, myślimy o mężczyźnie) [Schein, Davidson 1993] ugruntowuje uprzedzenia wobec kobiet, co znajduje odzwierciedlenie w obsadzaniu stanowisk kierowniczych, możliwościach awansu, a także decyzjach dotyczących kształcenia [Schein 2007].

W opublikowanym w 2011 r. badaniu stereotypowe cechy lidera silniej korelowały z cechami męskimi (korelacja = 0,62) niż z cechami kobiecymi (korelacja = 0,25) [Koenig et al. 2011]. Badania G.N. Powella i D.A. Butterfielda [1984; 1989] przyniosły zbliżone wyniki, przy czym stereotypy dotyczące przywódców były postrzegane jako mające cechy bliższe cechom agentycznym (męskim) niż społecznym (żeńskim). Innymi słowy przywódcy są stereotypowo postrzegani jako bardziej podobni do mężczyzn niż do kobiet. Podobne wnioski można było wyciągnąć z badania przeprowadzonego w Polsce w 2017 r. Okazało się, że kobiety nadal są postrzegane jako mniej wykwalifikowane, mniej lubiane i rzadziej zatrudniane, a także oceniane gorzej niż mężczyźni o tych samych kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniu [Górska 2017].

Negatywne postrzeganie liderek dodatkowo ugruntowuje syndrom braku dopasowania (ang. *lack of fit*), wynikający ze zbieżności w stereotypowym postrzeganiu cech typowych dla liderów, które odzwierciedlają cechy męskie, a zarazem rozbieżności pomiędzy stereotypowymi cechami liderów a cechami kobiet [Eagly 2007]. Widoczna jest także dychotomia w podejściu do autorytarnych menedże-

rek i autorytarnych menedżerów, ponieważ taki styl zarządzania jest bardziej akceptowany u mężczyzn niż u kobiet [Eagly 2007]. Kobieta zarządzająca w autorytarnym stylu uważana jest za agresywną, a jej zachowanie budzi opór, ponieważ kobiety są stereotypowo postrzegane jako „życzliwe”. Autokratyczny styl zarządzania kłóci się z tym stereotypem, co skutkuje niekorzystną oceną kobiety.

Kolejnym przykładem różnic w akceptowaniu zachowań kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych jest dylemat asertywności. „Zbyt asertywnie” zachowanie liderki jest postrzegane negatywnie i kojarzone z agresją; z drugiej strony „nadmierną gotowość do współpracy” uważa się za nieprzystającą do pozycji lidera, a kobietę, która taką gotowość przejawia, krytykuje się często za to, że nie jest „dość twarda”. Mamy zatem do czynienia z niekonsekwentnym obrazem menedżerki: kiedy zachowanie liderki potwierdza oczekiwania i stereotypy względem kobiet, postrzega się ją jako niewystarczająco kompetentną („zbyt miękką”), gdy kobieta zachowuje się przeciwnie, krytykuje się ją natomiast za to, że jest „niekobieca” i „zbyt twarda” [Kellerman, Rhode 2009].

Kobiety są tradycyjnie postrzegane jako opiekunki, dążące do budowania relacji z innymi ludźmi, ciepłe i życzliwe, a od przywódców oczekuje się asertywności, wytrwałości, skupienia na wynikach oraz pewności siebie. Zatem problem niedopasowania zachodzi poprzez zaistniałą sprzeczność w oczekiwaniach wobec kobiet liderek, które powinny odgrywać rolę kobietą, a zarazem męską z powodu obejmowanego stanowiska.

Gdy patrzy się z nieco innej perspektywy, widać, że kobiety mogą spotkać się także z innym rodzajem dyskryminacji, związanym z atrakcyjnością fizyczną. Zasadniczo kobiety postrzegane jako nieatrakcyjne oraz, przeciwnie, bardzo atrakcyjne są w niekorzystnej sytuacji jako kandydatki na stanowiska kierownicze [Bartol 1980]. Badania wykazały potencjalnie pozytywną korelację pomiędzy atrakcyjnością fizyczną a sukcesem politycznym u mężczyzn [Little et al. 2007], natomiast korelacja negatywna wystąpiła wśród kobiet [Berggren, Jordahl, Poutvara 2010]. Atrakcyjność fizyczna jest zatem atutem w przypadku mężczyzn, ale niekoniecznie w przypadku kobiet [Lee et al. 2015]. Oczekiwania społeczne wobec liderek są więc sprzeczne [Heilman, Block, Martell 1995], co skutkuje negatywnymi postawami wobec nich, a także przekłada się na stronne oceny [Eagly, Carli 2007; Eagly 2007; Górska 2017].

Wyniki cytowanych powyżej badań unaoczniają trudności, z jakimi mierzą się kobiety aspirujące do przywództwa. W społeczeństwie obowiązują podwójne standardy dotyczące przywództwa kobiet i mężczyzn, które przejawiają się w uprzedzeniach i niekonsekwentnych ocenach. Efektem uprzedzeń w stosunku do kobiet jest to, że deprecjonuje się pracę menedżerek, a gdy wartości ich pracy nie sposób zaprzeczyć, sukces przypisuje się raczej czynnikom zewnętrznym niż osobistym zdolnościom; gdy nawet to nie jest możliwe, menedżerka jest niepopularna, zostaje odrzucona i postrzegana negatywnie [Heilman 1994]. Konkludując: powyższa analiza ujawnia potencjalne zagrożenie dla kobiet, które aspirują do bycia liderami, ponieważ cechy kobiece nie należą do cech przywódczych [Schein, Davidson 1993], co może prowadzić do ich negatywnych ocen w roli liderów [Heilman, Block, Martell 1995].

Marka osobista lidera

Jako że kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych są odbierani w różny sposób, ich marki osobiste również mogą być inaczej odbierane i oceniane, a co za tym idzie – ich kreacja i prezentacja może być różna.

Jednym z kluczowych elementów strategii kształtowania marki osobistej liderów jest ich prezentacja w mediach [Bendisch, Larsen, Trueman 2007; Fettscherin 2015; Jin, Yeo 2011; Milbourn 2003; Nguyen-Dang 2005]. Badanie przeprowadzone przez M.C. Portera et al. [Porter, Anderson, Nhotsavang 2015] dowodzi, że liderzy są coraz częściej obecni w mediach tradycyjnych i internetowych. K.M. Getchell i L.S. Beitelspacher [2020] analizowały, w jaki sposób kobiety i mężczyźni opisywani są w magazynie „Forbes”. Odkryły, że „Forbes” przedstawia dyrektorki ds. marketingu, akcentując ich płęć i odwołując się do cech uznawanych za kobiece, a zarazem rzadziej posługuje się sformułowaniami zwyczajowo używanymi do opisu przywództwa. Ponadto dyrektorki ds. marketingu zostały wspomniane tylko 1050 razy, w porównaniu z 1959 wzmiankami na temat mężczyzn pełniących tę samą funkcję. Oznacza to mniejszą widoczność i reprezentację kobiet, a przez to mniejsze szanse na rozpoznawalność i skuteczne promowanie marki osobistej.

Badacze wskazują, że liderzy są coraz bardziej aktywni na różnych platformach społecznościowych [Alghawi, Yan, Wel 2014; Malhotra, Malhotra 2016], także w Polsce [Korzyński 2018]. Wyniki badania przeprowadzonego przez Brandfog [2016] dowodzą, że prezesi obecni w mediach spo-

łecznościowych są uważani za „lepiej przygotowanych do przewodzenia przedsiębiorstwom w świecie Web 2.0” [Brandfog 2016:7]. Należy przy tym wspomnieć, że każda platforma społecznościowa ma inną publiczność i służy innym celom. LinkedIn jest najpopularniejszym narzędziem do kreowania profesjonalnej marki osobistej i zapewnienia sobie rozpoznawalności w środowisku [McCorkle, McCorkle 2012]. Okazuje się, że kobiety rzadziej podają na swoich profilach dane osobowe, udzielają rekomendacji i otrzymują je, a także mniej chętnie niż mężczyźni opisują swoje zainteresowania zawodowe na LinkedIn [Zide, Elman, Shahani-Denning 2014]. Podobne badania przeprowadzone w Polsce wykazały, że w porównaniu z mężczyznami młode kobiety rzadziej są obecne i aktywne na LinkedIn, a jako platformę budowania marki osobistej wybierają raczej Instagram [Górska 2016], który nie jest serwisem o charakterze profesjonalnym.

Badania nad medialną reprezentacją kobiet i mężczyzn na wysokich stanowiskach zarządczych były w ostatnich latach przedmiotem licznych analiz naukowych [Getchell, Beitelspacher 2020; Williams et al. 2016; Yue et al. 2020]. Ukazywanie kobiet w mediach może wpływać na społeczne postrzeganie ich w danej roli zawodowej i społecznej [Cheryan et al. 2013; Doris, Summers, Carter 2013; Simon, Hoyt 2012], a zarazem media są w stanie kształtować postrzeganie liderów przez opinię publiczną [Cukier et al. 2016; Walsh 2015] oraz to, jak one same postrzegają siebie w roli przywódczyni [Geis et al. 1984; Simon, Hoyt 2012].

Wiele z dotychczas przeprowadzonych badań wskazuje, że media często ukazują kobiety przez pryzmat ich płci, kładąc akcent na cechy stereotypowo przypisywane kobietom [Doris, Summers, Carter 2013; Cukier et al. 2016; Davis 2003; Lämsä, Tien-suu 2002; Sung 2013; Walsh 2015]. Jednocześnie rzadziej pokazuje się je w roli liderów [Cukier et al. 2016]. Gdy kobieta osiąga sukces zawodowy, pyta-na jest w wywiadzie o to, jak radzi sobie z łączeniem kariery zawodowej z rodzicielstwem. Mężczyznom rzadko zadaje się takie pytania [Simon, Hoyt 2012], częściej bowiem nacisk jest położony na źródła ich osiągnięć: umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie [Bligh et al. 2012; Collins 2011; Prime, Carter, Welbourn 2009; Robinson, Saint-Jean 1995].

Z badań wynika zarazem, że kobiety na wysokich stanowiskach są niedostatecznie reprezentowane w mediach cyfrowych [Humprecht, Esser 2017; Jia et al. 2016], w radiu [Cukier et al. 2016], telewizji [Vos 2013] i w prasie [Shor et al. 2015]. W kon-

tekście analizowanych badań kobiety rzadziej przedstawiane są pozytywnie w roli przywódczyni lub na kierowniczych stanowiskach, a zdarza się, że pisze się o nich jako o ofiarach [Cukier et al. 2016]. Sporadycznie pojawiają się w roli ekspertek; są chętniej parafrazowane i cytowane niż zapraszane, by wypowiedziały się same za siebie [Cukier et al. 2016].

Wskazane różnice w przedstawianiu obu płci w mediach mogą wpływać na sposób kreowania i prezentowania marek osobistych w mediach oraz na postrzeganie mężczyzn i kobiet jako liderów. Literatura przedmiotu wciąż jednak nie przyniosła odpowiedzi na pytanie dotyczące różnic występujących w procesie tworzenia marek osobistych przez kobiety i mężczyzn na stanowiskach CEO.

Metoda badawcza

Przeprowadzone badanie miało charakter eksploracyjny w celu lepszego zrozumienia różnic dotyczących tworzenia marki osobistej przez kobiety i mężczyzn na wysokich stanowiskach kierowniczych oraz ich medialnej reprezentacji. Badanie jakościowe zostało oparte na 12 wywiadach częściowo ustrukturyzowanych z prezesami i prezeskami firm reprezentujących najsilniejsze polskie marki według rankingu „Rzeczpospolitej” z 2018 r. (na podstawie badań Kantar Millward Brown)².

Ze względu na małą próbę badawczą niniejsze badanie nie daje podstaw do uogólniania wniosków. Jednocześnie należy podkreślić, że to badanie stanowi początek szerszego cyklu badawczego mającego na celu pogłębienie zrozumienia zjawiska potencjalnie występujących różnic w budowaniu marek osobistych przez mężczyzn i kobiety, zatem stanowi ono formę badania pilotażowego. Badanie pilotażowe dostarcza danych do wstępnej analizy zjawiska [Baker 1994]. Jego cechą charakterystyczną jest to, że prowadzi się je na mniejszą skalę niż badanie główne. Badacze zwracają uwagę na zasadność przeprowadzenia badania pilotażowego przed badaniem głównym: umożliwia ono wykrycie nieprawidłowości na wczesnym etapie dzięki identyfikacji problemów i obszarów, które mogą w przyszłości wymagać zastosowania odpowiedniego instrumentu badawczego [Teijlingen, Hundley 2001]. Badacz zyskuje możliwość sformułowania nowych lub doprecyzowania istniejących pytań badawczych, doboru optymalnych narzędzi do realizacji badania oraz oszacowania, ile czasu i jakie zasoby będą potrzebne do jego ukończenia.

Uczestnicy badania

Autorki zastosowały metodę celowego doboru próby. Próba badawcza składała się z prezesów i prezesek najsilniejszych polskich marek według rankingu „Rzeczpospolitej” [2018]. Respondenci i respondentki wywiadów to osoby stojące na czele dużych i rozpoznawalnych polskich firm, mające przy tym zbliżone możliwości kreowania marki osobistej. Uczestnicy wywiadów zostali dobrani w sposób nielosowy, celowy, z wykorzystaniem metody kuli śnieżnej (ang. *snowball sampling*) na podstawie rankingu „Rzeczpospolitej” [2018].

W sumie przeprowadzono 8 wywiadów z mężczyznami i 4 wywiady z kobietami. W badaniu nie uzyskano zrównoważonej próby pod względem płci, z powodu występującego braku proporcji pomiędzy figurującymi w rankingu mężczyznami i kobietami w roli prezesów i prezesek. Autorki starały się zapewnić różnorodność w doborze próby zarówno ze względu na wiek respondentów i respondentek (od 35 do 75 lat), jak i sektor, który reprezentowali uczestnicy badania (telekomunikacja, usługi, artykuły spożywcze i inne).

Ze względu na trudności w umówieniu spotkań z prezesami i prezeskami najsilniejszych polskich marek, autorki rozpoczęły realizację wywiadów we wrześniu 2018 r. i kontynuowały część jakościową badania do lutego 2019 r. Wywiady odbywały się w większości przypadków w biurze rozmówców

Tabela 1. Informacje na temat osób badanych

Kod	Stanowisko	Płeć	Branża
K1	CEO	K	Telekomunikacja
M2	CEO, założyciel	M	Usługi
M3	CEO, założyciel	M	Usługi
M4	CEO	M	Produkty nieżywnościowe
M5	CEO, założyciel	M	Produkty nieżywnościowe
M6	CEO, założyciel	M	Produkty żywnościowe
M7	CEO	M	Media
M8	CEO	M	Moda
M9	CEO, założyciel	M	Kosmetyka i higiena
K10	CEO, założycielka	K	Kosmetyka i higiena
K11	CEO, założycielka	K	Usługi
K12	CEO, założycielka	K	Produkty żywnościowe

Źródło: opracowanie własne.

i rozmówczyń. Jeśli nie było to możliwe ze względu na ograniczenia lokalizacyjne, wywiady były przeprowadzane telefonicznie. W tabeli 1 zaprezentowano szczegółowe informacje dotyczące respondentów z uwzględnieniem zajmowanego stanowiska, płci oraz branży.

Struktura wywiadu

Zastosowano scenariusz wywiadu częściowo ustrukturyzowanego – tematy zaczerpnięto z przeglądu literatury i dostosowano do celu badania. Wywiady zostały przeprowadzone w języku polskim i trwały od 30 do 80 minut. Pierwsza część rozmowy dotyczyła rozumienia marki osobistej przez prezesów i prezeski, a kolejne pytania odnosiły się do procesu kształtowania marki osobistej oraz roli mediów w tym procesie. Chociaż każdy wywiad był prowadzony według ustalonego scenariusza, to pytania były dostosowywane elastycznie, aby zachęcić uczestników do własnej narracji [Riessman 1993].

Wybór metody wynika z celu niniejszego badania. Na potrzeby porównania danych w zakresie różnic uzasadnione jest wykorzystanie wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, gdyż w przypadku nieustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych badacz może stracić kontrolę nad rozmową i w efekcie nie objąć głównych tematów badania. Z drugiej strony ściśle zaplanowane wywiady nie pozwalałyby rozmówcom na swobodne wyrażanie swoich opinii. Tym samym wywiady częściowo ustrukturyzowane pozwalają badaczowi upewnić się, że pytania badawcze i pożądane tematy zostały uwzględnione, a jednocześnie pozwalają na pewien stopień elastyczności, przy zachowaniu kontroli nad rozmową [Adams 2015].

Analiza

Każda z wypowiedzi została nagrana na dyktafon, a po uzyskaniu wszystkich wypowiedzi przystąpiono do transkrypcji wywiadów. Po systematycznej i wnikliwej lekturze transkrybowanych wywiadów autorki zakodowały materiał za pomocą oprogramowania MAXQDA, co pozwoliło na wyłonienie głównych tematów. Kodowanie przeprowadzono na poziomie otwartym, osiowym i selektywnym [Strauss, Corbin 1998]. Na etapie kodowania otwartego autorki utworzyły kody początkowe, a następnie kody ogólne, np.: *proces kreowania marki osobistej*. Kodowanie otwarte ma na celu analizę nieprzetworzonych danych, aby nadać im sens i umożliwić pojawienie się szerszych tematów. Z kodów ogólnych ujawniły

się kolejne podkategorie. Następnie zastosowano kodowanie osiowe, aby odkryć zależności i relacje, a także elementy wspólne i różniące pomiędzy kodami, co w konsekwencji umożliwiło łączenie kodów w główne kategorie. Na końcu wykorzystano kodowanie selektywne, którego celem było stworzenie hierarchii różnic i problemów oraz utworzenie historii poprzez łączenie kategorii. Po pełnym zakodowaniu wywiadów autorki zidentyfikowały wspólne wątki i wzorce. Szczegółowe informacje zawarte w wypowiedziach, które umożliwiłyby identyfikację rozmówców, celowo zostały zmienione, aby chronić ich prywatność.

Wyniki

Część poświęconą wynikom badania podzielono na dwie sekcje. Pierwsza odnosi się do kształtowania i postrzegania marki osobistej przez kobiety oraz mężczyzn, a druga dotyczy kształtowania marki osobistej w mediach. W poniższym punkcie przedstawimy wyniki przeprowadzonych wywiadów i wybrane wątki, ujawnione w trakcie badania, związane z następującymi pytaniami badawczymi: Jakie różnice występują w procesie kształtowania marek osobistych przez kobiety i mężczyzn na stanowiskach CEO? W jaki sposób kobiety i mężczyźni na stanowiskach CEO budują markę osobistą z wykorzystaniem mediów?

Różnice w kształtowaniu marki osobistej CEO przez kobiety i mężczyzn

Wyniki przeprowadzonych wywiadów dowodzą, że mężczyźni i kobiety inaczej rozumieją pojęcie marki osobistej. Według kobiet marka osobista powinna być spójna niezależnie od miejsca prezentacji, a co za tym idzie, od grupy jej odbiorców. Kobiety podkreślały jednocześnie znaczenie autentyczności marki osobistej rozumianej w odniesieniu do jej spójnego charakteru. Jak wyjaśnia jedna z prezesek:

Marka osobista musi być spójna, nie może być inaczej postrzegana osoba w zależności od miejsca (...) musi być autentyczna, inaczej nie będzie spójna, bo to nie może być ta dziwna kreacja, wtedy nie będzie to prawdziwe. Marka osobista odzwierciedla prawdziwy produkt, prawdziwą osobę – K11.

Z kolei dla mężczyzn spójność przejawiała się w koherencji pomiędzy marką osobistą a marką firmy jako dwustronnie wspierającej się relacji. Wartością, a zarazem priorytetem dla prezesów, było

pozostawanie w zgodzie z samym sobą oraz kreowanie marki firmy na tym fundamencie, jako relacji opartej na wzajemnej synergii. Jeden z dyrektorów zarządzających ujął to następująco:

Marka [firmy] to ja, ja jestem marką firmy – M6.

W większości przypadków występuję jako przedstawiciel firmy, jako jej założyciel, nigdy nie jestem od niej oddzielony – M6.

Mężczyźni wyraźnie podkreślali nierozzerwalną relację pomiędzy funkcją prezesa a reputacją eksperta w danej dziedzinie, wiążąc je właśnie z marką firmy. Wydaje się zatem, że respondenci łączyli własną markę osobistą z kontekstem, w jakim występowała marka firmy:

Myślę, że często jestem zapraszany jako prezes i ekspert (...) nawet gdy mówię jako ekspert, jest to zawsze związane z moim stanowiskiem w firmie – M2.

W wypowiedziach kobiet dotyczących budowania marki osobistej częściej pojawiały się nawiązania do elementów tożsamości rozszerzonej. Badane kobiety przypisywały tym czynnikom większą wagę niż mężczyźni. Jedna z prezesek wyjaśnia, że profesjonalizacja marki osobistej wiąże się także z tym, jak kobieta wygląda i jak się prezentuje:

Markę osobistą buduje się również poprzez opakowanie, sposób ubierania się, to znaczy, kiedy widzę kobietę w krótkiej spódniczce, która ledwo co przysłania cokolwiek i na wysokich obcasach, to przepraszam, ale to nie jest profesjonalne, nie myślę o niej jako o dobrej bizneswoman (...). To wszystko musi być spójne, jeśli chcę sprawiać wrażenie profesjonalnej, muszę wyglądać i ubierać się profesjonalnie – K11.

Nawiązując do wcześniejszej wypowiedzi, tylko badane kobiety zwracały uwagę na strój i wygląd jako element marki osobistej. Postrzegały wygląd jako ważny element tego, kim są i jakie zajmują stanowisko:

Zawsze muszę wyglądać dobrze, dobrze ubrana, wypoczęta, nie mogę mieć worków pod oczami, bo ludzie powiedzą „patrzcie, ona ma tyle pieniędzy, a tak źle wygląda”, ale z drugiej strony, jak kobieta wygląda za dobrze, to mówią, że to nieprofesjonalne i za bardzo się stara. To znaczy, że muszę starać się znaleźć coś pomiędzy tymi dwoma rzeczami, podczas gdy mężczyźni nie mają takich problemów – K1.

Okazuje się, że spójność pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a wyglądem jest dla kobiet istotnym aspektem tworzenia marki osobistej. Badane prezeski kładły większy nacisk na to, że samodzielnie

muszą dbać o to, jak będą postrzegane, na przykład odpowiednio dobierając własny strój. Przywiązywały większą uwagę do swojego wyglądu i do tego, jak zostanie on oceniony przez innych.

Dla mężczyzn ważnym czynnikiem odnoszącym się do rozumienia marki osobistej okazała się jej rozpoznawalność w oczach odbiorców. Jak ujął to jeden z prezesów:

Kiedyś spacerowałem z ojcem po naszym rodzinnym mieście i przywitała go jakaś kobieta, była dość młoda, a ojciec już stary (...) i zapytałem ojca, kto to był, a on odpowiedział: „Nie wiem, ale ważne, żeby ona wiedziała, kim ja jestem”. To jest marka osobista – M2.

Kształtowanie marki osobistej CEO w mediach przez kobiety i mężczyzn

Kolejną część wywiadu poświęcono wystąpieniom w mediach. W tym przypadku, autorkom zależało na zdobyciu informacji na temat tego, w jakich mediach skłonni są pojawiać się prezesi i prezeski, jak przygotowują się do wystąpień publicznych oraz jakie są cele komunikacji i aktywnej obecności w sferze medialnej.

Każda z badanych kobiet podkreślała wagę doskonałego przygotowania do wystąpień; mężczyźni rzadziej zwracali na to uwagę:

Muszę się starać dwa razy bardziej niż moi koledzy, tylko dlatego, że jestem kobietą – K11.

Podwójne standardy widoczne były również w przedstawionych wcześniej przykładach dotyczących zachowania spójności marki osobistej niezależnie od miejsca jej prezentacji. Z przeprowadzonych rozmów jednoznacznie wynika, że kobiety muszą być bardziej świadome tego, jak prezentują się w mediach.

Jedna z rozmówczyń przekonywała, że mimo posiadania prywatnego profilu w mediach społecznościowych nie korzysta z niego na potrzeby kreowania marki osobistej; ogranicza się jedynie do obserwowania innych. Z jej wypowiedzi można wywnioskować, że oddzielenie sfery prywatnej od zawodowej stanowi dla niej istotną wartość:

Mam oczywiście swój prywatny profil, nawet myślałam o założeniu profesjonalnego, dużo rozmawialiśmy z moim PR-owcem i gdybym była dłużej prezeską, to może bym go miała na potrzeby firmy (...), ale dla mnie to byłby raczej problem, nie lubię się tam wystawiać – K1.

W odróżnieniu od kobiet badani mężczyźni nie kładli dużego nacisku na rozróżnienie pomiędzy komunikacją prywatną a zawodową w mediach społecz-

nościowych. Ci, którzy w ogóle są obecni w mediach społecznościowych, korzystają ze swoich kont na potrzeby i komunikacji prywatnej, i zawodowej:

Media społecznościowe są zarówno dla moich przyjaciół, jak i dla ogółu społeczeństwa, czasem pojawiają się tam profesjonalne informacje o naszych sukcesach, z czego jesteśmy dumni, a czasem zamieszczam też zabawne zdjęcie – M3.

To znaczy mój profil jest zarówno prywatny, jak i zawodowy (...) od czasu do czasu zamieszczam informacje o moim ogrodzie (...), ale generalnie jest tam więcej informacji zawodowych (...). Prowadzę go specjalnie po to, żeby promować firmę – M2.

Jednocześnie jeden z prezesów podkreślił, że korzysta z mediów społecznościowych z myślą o profesjonalizacji marki osobistej w kontekście ukazywania jej w roli eksperta:

Używam mojego konta na LinkedIn do promowania mojej marki osobistej (...). Używam go do promowania idei związanych z moim życiem zawodowym, jestem bardzo ostrożny w tym, co tam umieszczam, starannie wybieram treści do publikacji – M4.

Badani prezesi postrzegają swoje osobiste konta w mediach społecznościowych jako narzędzie służące do budowania nie tylko własnej marki osobistej, lecz także marki firmy, co podkreślano również w poprzedniej sekcji:

Często piszę artykuły na Facebooku czy LinkedIn o nowych technologiach, o nowościach w firmach, o gospodarce też, prawda? Staram się informować ludzi o tym, co się dzieje (...), ale też przedstawiam siebie jako autorytet w tym temacie (...). Publikuję przynajmniej raz w tygodniu – M2.

Prezesi obecni w mediach koncentrują się na swojej wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościach, które stanowią trzon marki osobistej. Dla mężczyzn wyraźnie istotne było wyróżnianie się na tle innych.

[Marka osobista] to nie tylko coś, dzięki czemu jesteś rozpoznawalny, prawda? Ale żeby odróżnić siebie od innych – M3.

Respondentki podchodziły bardziej zachowawczo do kwestii wyróżniania się, ponownie podając przykłady związane z własnym strojem:

Moja marka mnie wyróżnia, ale nadal nie mogę się zbyt różnić, jak warstwa zewnętrzna od innych prezesów, mam na myśli pewne zasady gry, których się trzymamy, więc nie mogę być zbyt ekstrawagancka, na przykład w sposobie, w jaki się ubieram, czyli jaka jestem – K1.

Dyskusja i wnioski

Prezentowane wyniki badania pilotażowego stanowią podstawę do dalszej analizy mającej na celu wypełnienie luki w literaturze przedmiotu odnośnie do różnic pomiędzy kobietami a mężczyznami w procesie tworzenia marki osobistej. Badanie jakościowe w postaci przeprowadzonych wywiadów spełniło funkcję eksploracyjną, dostarczając wstępnych refleksji dotyczących badanego zjawiska. Pytanie badawcze dotyczyło różnic w procesie kreowania marki osobistej CEO w mediach przez kobiety i mężczyzn. Wyniki badania mają zatem charakter pilotażowej analizy porównawczej.

Po pierwsze, tylko badane prezeski podkreślały wagę solidnego przygotowania i zwracały szczególną uwagę na tożsamość rozszerzoną, np. ubiór [Aaker, Joachimsthaler 2000] w kontekście profesjonalizacji marki osobistej; mężczyźni rzadziej wyrażali takie przekonanie. Patrząc historycznie, kobiety tradycyjnie ceniono za urodę, w przeciwieństwie do mężczyzn, od których oczekiwano inteligencji i siły fizycznej [Wolf 1990]. Badania potwierdzają, że wygląd decyduje o postrzeganiu kandydatów i kandydatek na stanowiska kierownicze [Bartol 1980]. Przy czym szczegółowe badania dowodzą, że atrakcyjność kandydata na stanowisko zarządcze jest konsekwentnie korzystna dla kandydatów płci męskiej ubiegających się o objęcie stanowisk kierowniczych, jednocześnie dla kandydatek płci żeńskiej atrakcyjność była korzystna tylko wtedy, kiedy ubiegały się one o stanowiska inne niż kierownicze [Heilman, Saruwatari 1979; Lee et al. 2015].

Po drugie, respondentki wyraźnie wskazywały na potrzebę oddzielenia sfery zawodowej od prywatnej w kontekście tworzenia marki osobistej w mediach. Dla mężczyzn przeplatanie się tych dwóch wizerunków w mediach nie stanowiło problemu.

Warto zwrócić uwagę na to, że stereotyp *think leader – think male*, który znajduje odzwierciedlenie w gorszej ocenie kobiet menedżerek, może jednocześnie zniechęcać kobiety do aktywnego kształtowania marki osobistej w mediach. Badania wskazują, że to kobiety częściej prezentowane są w mediach w kontekście swojego życia prywatnego [Rockefeller Foundation 2016; Van der Pas, Aaldering 2020]. Jednocześnie wciąż brakuje odpowiedzi na pytanie, czy kobiety rzeczywiście chcą być prezentowane w mediach przez pryzmat ich ról pozazawodowych. Badanie pokazało, że kobiety dążą do rozdziału sfery życia rodzinnego i zawodowego w kontekście ukazywania swojej marki osobistej w mediach społeczno-

ściowych. Podobne wnioski płyną z badań, które dowiodły, że prezeskom i dyrektorkom zarządzającym trudniej jest zaistnieć w mediach niż mężczyznom [Rockefeller Foundation 2016; Roffler 2002], co można tłumaczyć potwierdzonym w badaniach brakiem społecznej akceptacji kobiet na wysokich stanowiskach [Górska 2017].

Po trzecie, wywiady ujawniły, że prezesi są bardziej świadomi konieczności dostosowywania marki osobistej do wymogów poszczególnych mediów, co jest zgodne z zaleceniami badaczy i ekspertów [Rein, Kotler, Stoller 2006; Shepherd 2005]. Mężczyźni ponadto podkreślali znaczenie występowania w pozycji profesjonalisty i eksperta w danej dziedzinie. Podobnie przedstawiał to E. Goffman [1956], dowodząc, że prezesi zdają się rozróżniać pomiędzy poszczególnymi grupami odbiorców, harmonijnie dostosowując treść przekazu do publiczności. Podobnego podejścia nie zauważono wśród kobiet, co nie oznacza jednak, że kobiety nie są świadome tego mechanizmu, a jedynie, że nie koncentrują na tym swoich działań. Może to też wynikać z faktu, że informując o życiu zawodowym kobiet, media częściej kładą nacisk na wygląd, liczbę dzieci i stan cywilny, podczas gdy mężczyźni są częściej opisywani przez pryzmat swoich osiągnięć i kariery [Collins 2011; Robinson, Saint-Jean 1995].

Po czwarte, tylko kobiety wielokrotnie zwracały uwagę na to, jak są odbierane przez innych, poświęcając mniej uwagi wartościom wewnętrznym (tożsamości podstawowej) [Aaker, Joachimsthaler 2000]. W rozdziale teoretycznym dokonano rozróżnienia na tożsamość podstawową i rozszerzoną marki osobistej [Aaker 1996]. Na tożsamość podstawową składają się wartości, umiejętności i wykształcenie, natomiast tożsamość rozszerzona związana jest ze stylem prezentacji i komunikacji [Bendisch 2011]. Podstawą marki osobistej jest zatem spójność wartości, jakie reprezentuje dana osoba na podstawie tożsamości podstawowej i rozszerzonej. Mężczyznom wydaje się mniej istotne to, jak zostaną odebrani przez innych; dbają raczej o to, aby podkreślać posiadane umiejętności i wyznawane wartości.

Prezesi częściej podkreślali silną, wzajemną relację pomiędzy marką osobistą a marką firmy. W przypadku kobiet ważną rolę odgrywało dostosowanie się przez odpowiedni strój czy sposób prezentacji i zachowanie dzięki temu spójności z wartościami firmy, które reprezentowały. Z innych badań wiemy, że kobiety dostosowują się do oczekiwań społecznych w kwestii wyglądu i nie chcą wyróżniać się od innych osób [Bartol 1980]. Jednocześnie reprezentacje me-

dialne zwykle zawierają „zniekształcone normy kulturowe dotyczące wyglądu”, które deformują i dezorientują oczekiwania społeczne wobec przeciętnej kobiety [Rumsey, Harcourt 2012], co może jednocześnie dotyczyć oczekiwań co do wyglądu kobiety obejmującej wysokie stanowiska zarządcze.

Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Chociaż eksploracyjny charakter tego badania nie pozwala na generalizację wyników i przeniesienie ich na ogół społeczeństwa, ujawniło ono szereg istotnych implikacji dla nauki i praktyki. Przede wszystkim zaakcentowano różnice w sposobach tworzenia marki osobistej CEO przez kobiety i mężczyzn oraz uwidoczniono złożone wyzwania, przed którymi stoją prezesi, prezentując siebie i swoje firmy w mediach.

Wstępną interpretację badanego zjawiska dotyczącego tworzenia i prezentowania marki osobistej w mediach przez mężczyzn i kobiety na stanowiskach CEO przeprowadzono na podstawie wywiadów jakościowych. Uzupełnienie niniejszego badania mogłoby stanowić monitoring mediów uwzględniający obecność prezesów i prezesek w mediach. Ten rodzaj badania mogłoby przyczynić się do poszerzenia wiedzy na temat różnic między kobietami a mężczyznami w kreowaniu marki osobistej CEO o wyniki zarówno o charakterze ilościowym (np. liczba wzmianek w mediach), jak i jakościowym (np. nacechowanie treści pojawiających się wzmianek).

Ograniczeniem niniejszego badania jest niewielka liczba respondentów oraz dysproporcja pomiędzy liczbą mężczyzn a liczbą kobiet. W kolejnych badaniach należałoby przeprowadzić analizę, uwzględniając większą próbę, starając się przy tym uzyskać zrównoważoną proporcję respondentów ze względu na płeć.

Kolejny kierunek przyszłych badań mogłaby stanowić analiza w poszukiwaniu relacji i różnic między kształtowaniem marki osobistej mężczyzn i kobiet a akumulacją kapitału społecznego. Analiza występujących różnic w budowaniu i wykorzystywaniu różnych form kapitału społecznego w procesie kształtowania marki osobistej mogłaby unaocznić bariery, przed którymi stoją kobiety zaangażowane w rozwój własnych karier.

Niniejsze badanie było ograniczone do kontekstu Polski, ale zasadne wydaje się sprawdzenie, czy uzyskane wyniki są zbieżne z wynikami podobnego badania przeprowadzonego w innych krajach. Pozwoliłoby to na dokonanie porównania i zidentyfikowanie podobieństw i różnic w tworzeniu oraz prezentowaniu marek osobistych kobiet w mediach w innych krajach.

Zdaniem autorek, oprócz badań mających na celu pogłębienie wiedzy na temat analizowanego zjawiska, wskazane byłoby wdrażanie kierunkowych i dedykowanych szkoleń dla kobiet w organizacjach. Edukacja z zakresu profesjonalnej prezentacji w mediach jest dzisiaj wymogiem stawianym zarówno przez rekruterów, jak i partnerów biznesowych oraz innych interesariuszy. Niniejsze badanie zaakcentowało, że to kobiety częściej mają problemy z podkreśleniem swoich silnych stron, co z kolei przekłada się na rozwój ich karier i proces kreowania marki osobistej i kapitału społecznego.

W nawiązaniu do implikacji menedżerskich prezesi i prezeski powinni być świadomi istotności aktywnego budowania swojej obecności w mediach tradycyjnych i społecznościowych, uwzględniając rosnący trend transparentności oraz wartości płynących z silnego i autentycznego wizerunku w mediach. Osoby obejmujące wysokie stanowiska powinny dzielić się wartościowymi i merytorycznymi informacjami, podkreślając przy tym relacje, jakie łączą je z marką firmy, którą reprezentują. Takie działania wspierają również szansę edukacji młodszych pokoleń i wzbudzanie zdrowej ambicji, szczególnie wśród młodych kobiet, które są bardziej narażone na pokutujące stereotypy dotyczące rozwoju ich karier. W tym celu ponownie warto podkreślić wartość szkoleń i mentoringu w zakresie profesjonalnego kreowania własnego wizerunku w mediach.

Podsumowując: niniejsze badanie wskazuje na potencjalne przyczyny utrzymywania się dysproporcji pomiędzy kobietami a mężczyznami zajmującymi najwyższe stanowiska kierownicze w Polsce. Digitalizacja i rosnące znaczenie mediów społecznościowych sprawiły, że rozpoznawalna marka osobista może być źródłem istotnych korzyści zarówno zawodowych, jak i osobistych. Naukowcy i praktycy podkreślają jej znaczenie w kontekście osiąganych sukcesów biznesowych oraz wyróżnienia się na rynku pracy. Nie ulega wątpliwości, że media mają ogromny wpływ na opinię publiczną i są w stanie propagować ideę równości płci, sprzyjając poprawie sytuacji kobiet oraz ich statusu społecznego.

nej próby. Badanie jest prowadzone na próbie 1500 losowo wybranych respondentów. Dane są zbierane metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview). Ranking obejmuje firmy z wielu sektorów, m.in. paliwowego, spożywczego, usługowego i innych. Respondenci odpowiadają na pytania związane ze świadomością marki, referencją marki oraz oceną marki w różnych wymiarach. Wymiarom przypisuje się wagi, a marki mogą uzyskać od 0 do 100 na podstawie wyników ankiety, gdzie 100 oznacza „idealną markę” w polskich warunkach.

Bibliografia

- Aaker D. [2003], *Building strong brands*, The Free Press, New York.
- Aaker D., Joachimsthaler E. [2000], *Brand leadership*, The Free Press, New York.
- Aaker D.A. [1996], *Measuring brand equity across products and markets*, „California Management Review”, 38(3), s. 102–120, <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Adams W.C. [2015], *Conducting semi-structured interviews*, w: *Handbook of practical program evaluation*, red. J.S. Wholey, H.P. Harty, K.E. Newcomer, Jossey-Bass, San Francisco.
- Adamska L., Fuszara M., Ruminska-Zimny E., Baczewski G. [2014], *Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010–2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Alghawi I., Yan J., Wei C. [2014], *Professional or interactive: CEO's image strategies in the microblogging context*, „Computers in Human Behavior”, vol. 41, s. 184–189.
- Baker T.L. [1994], *Doing social research*, 2nd ed., McGraw-Hill Inc., New York.
- Bartol K.M. [1980], *Female managers and quality of working life: The impact of sex role stereotypes*, „Journal of Occupational Behavior”, vol. 1, s. 205–221.
- Baskiewicz N. [2013], *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, „Studia Ekonomiczne”, 161, s. 27–35.
- Bendisch D., Larsen G., Trueman [2007], *Branding people: Towards a conceptual framework*, „Working Paper Series”, vol. 22, no 22, s. 3–28.
- Bendisch F. [2011], *Branding CEOs: How relationship between chief executive officers, corporate brands and stakeholders image can influence perceived brand value*, University of Bradford, <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/4892>
- Bendisch F., Larsen G., Trueman M. [2013], *Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands*, „European Journal of Marketing”, vol. 47, s. 596–614.
- Berggren N., Jordahl H., Poutvaara P. [2010], *The looks of a winner: Beauty and electoral success*, „Journal of Public Economics”, 94(1), s. 8–15, <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.11.002>
- Berkelaar B.L., Buzzanell P.M. [2015], *Online employment screening and digital career capital*, „Management Communication Quarterly”, vol. 29, no 1, s. 84–113.
- Bligh M.C., Casad B.J., Schlehofer M.M., Gaffney A.M. [2012], *Competent enough, but would you vote for her? Gender stereotypes and media influences on perceptions of women politicians*, „Journal of Applied Social Psychology”, 42(3), s. 560–597.
- Bohnet I. [2018], *What works: Gender equality by design*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

¹ Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego 2019/33/N/HS4/01574, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

² Ranking „Rzeczpospolitej” powstaje corocznie od 2004 r., prezentując ocenę polskich marek na podstawie reprezentatyw-

- Brandfog [2016], *CEO, social media, and leadership: Survey report*, Brandfog: Illuminate your way, USA.
- Byerly C.M., Ross K. [2008], *Women and media: A critical introduction*, John Wiley & Sons, Malden.
- Carli L.L., Alawa L., Lee Y., Zhao B., Kim E. [2016], *Stereotypes about gender and science: Women not equal scientists*, „Psychology of Women Quarterly”, 40(2), s. 244–260.
- Carli L.L., Eagly A.H. [2016], *Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders*, „Gender in Management: An International Journal”, 31(8), s. 514–527.
- Celia D.A., Gabaldon P. [2014], *Female directors and the media: Stereotypes of board members*, „Gender in Management: An International Journal”, 29(6), s. 334–351, <https://doi.org/10.1108/GM-07-2013-0079>
- Cheryan S., Plaut V.C., Handron C., Hudson L. [2013], *The stereotypical computer scientist: Gendered media representations as a barrier to inclusion for women*, „Sex Roles”, 69(1–2), s. 58–71, doi: 10.1007/s11199-013-0296-x
- Collins R.L. [2011], *Content analysis of gender roles in media: Where are we now and where should we go?* „Sex Roles”, 64, s. 290–298.
- Cukier W., Jackson S., Elmi M.A., Roach E., Cyr D. [2016], *Representing women? Leadership roles and women in Canadian broadcast news*, „Gender in Management: An International Journal”, 31(5/6), s. 374–395, doi: 10.1108/gm-04-2015-0035
- Davis R. [2015], *CEO branding. How perception defines reality*, w: *CEO Branding*, red. M. Fetscherin, Routledge, London, s. 129–151.
- Davis S.N. [2003], *Sex stereotypes in commercials targeted toward children: A content analysis*, „Sociological Spectrum”, 23, s. 407–424, doi: 10.1080/02732170309220
- Doris R.E., Summers J., Carter S. [2013], *Women doing their own thing: Media representations of female entrepreneurship*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, 19(5), s. 547–564, <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2011-0107>
- Dumont G., Ots M. [2020], *Social dynamics and stakeholder relationships in personal branding*, „Journal of Business Research”, 106, s. 118–128, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.013>
- Eagly A. [2007], *Female leadership, advantage, and disadvantage: Resolving the contradictions*, „Psychology of Women Quarterly”, 31.
- Eagly A., Carli L. [2007], *Through the labyrinth*, Harvard Business School Press, Boston.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. [2001], *The leadership styles of women and men*, „Journal of Social Issues”, vol. 57, no 4.
- Eagly A.H., Karau S.J. [2002], *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, „Psychological Review”, 109, s. 573–598, doi: 10.1037/0033-295x.109.3.573
- Eisenclas S.A. [2013], *Gender roles and expectations*, „SAGE Open”, 3(4), doi: 10.1177/2158244013506446
- Fetscherin M. [2015], *How does CEO reputation Matter? Impact of CEO reputation on corporate reputation and performance*, w: *CEO Branding*, red. M. Fetscherin, Routledge, London.
- Gale S.F. [2013], *In e-recruiting, there's a new 'recruit'*, „Workforce Management”, vol. 92, no 5, s. 116–127.
- Gauntlett D. [2008], *Media, gender, and identity: An introduction*, Routledge, London.
- Geis F.L., Brown V., Walstedt J.J., Porter N. [1984], *TV commercials as achievement scripts for women*, „Sex Roles”, 10, s. 513–525, doi: 10.1007/BF00287260
- Getchell K.M., Beitelspacher L.S. [2020], *Better marketing for female marketers: Gendered language in the Forbes CMO list*, Business Horizons, doi: 10.1016/j.bushor.2020.04.004
- Gill R., Gill R.M. [2007], *Gender and the media*, Polity Press, Cambridge.
- Goffman E. [1956], *The presentation of self in everyday life*, University of Edinburgh, Edinburgh.
- Gorbatov S., Khapova S.N., Lysova E.I. [2019], *Get noticed to get ahead: The impact of personal branding on career success*, „Frontiers in Psychology”, 10, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>
- Gorbatov S., Khapova S.N., Oostrom J.K., Lysova E.I. [2021], *Personal brand equity: Scale development and validation*, „Personnel Psychology”, 74(3), s. 505–542, <https://doi.org/10.1111/peps.12412>
- Górska A. [2016], *Personal branding through LinkedIn*, w: *The impact of the digital world on management and marketing*, red. G. Mazurek, J. Tkaczyk, Poltext, Warszawa.
- Górska A. [2017], *Perception of women in top managerial positions in Poland*, „Journal of Business and Administration. Central Europe”, vol. 25, s. 16–32.
- Górska A. [2021], *The true or idealized self: How CEOs build their personal brands?*, „Central European Management Journal” (w druku).
- Górska A., Korzynski P., Mazurek G., Pucciarelli F. [2020], *The role of social media in scholarly collaboration: An enabler of international research team's activation?*, „Journal of Global Information Technology Management”, 23(4), s. 273–291, doi: 10.1080/1097198X.2020.1817684
- Grant Thornton [2018], *Polski biznes silny kobietami*, <http://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2018/03/Polski-biznes-silny-kobietami-informacja-prasowa-GRANT-THORNTON-03-08-2018.docx>, dostęp: 4.02.2021.
- Hearn A. [2008], *Meat, mask, burden: Probing the contours of the branded self*, „Journal of Consumer Culture”, 8(2), s. 197–217.
- Heilman M.E. [1994], *Affirmative action: Some unintended consequences for working women*, w: *Research in organizational behavior*, red. B. Straw, L. Cummings, JAI Press, Greenwich.
- Heilman M.E., Block C.J., Martell R.F. [1995], *Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers?*, „Journal of Social Behavior and Personality”, 10, s. 237–252.
- Heilman M.E., Parks-Stamm E.J. [2007], *Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress*, „Advances in Group Processes”, doi: 10.1016/s0882-6145(07)24003-2
- Heilman M.E., Saruwatari L.R. [1979], *When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 23(3), s. 360–372, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90003-5)
- Humprecht E., Esser F. [2017], *A glass ceiling in the online age? Explaining the underrepresentation of women in online political news*, „European Journal of Communication”, 32(5), s. 439–456, doi: 10.1177/0267323117720343
- Jacobson J. [2020], *You are a brand: Social media managers' personal branding and the future audience*, „Journal of Product & Brand Management”, 29(6), s. 715–727.

- Jia S., Lansdall-Welfare T., Sudhahar S., Carter C., Cristianini N. [2016], *Women are seen more than heard in online newspapers*, „PLOS ONE”, 11(2), doi: 10.1371/journal.pone.0148434
- Jin C.H., Yeo H.C. [2011], *Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing”, vol. 19, s. 127–140.
- Johnson K.M. [2017], *The importance of personal branding in social media: Educating students to create and manage their personal brand*, „International Journal of Education and Social Science”, 4(1), s. 21–27.
- Kapferer J.N. [1997], *Strategic brand management, Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London.
- Karau S., Eagly A. [1999], *Invited reaction: Gender, social roles, and the emergence of leaders*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 10, no 4.
- Keller K. [1993], *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, „Journal of Marketing”, 57(1), s. 1–22.
- Keller K. [2008], *Strategic brand management: A European perspective*, Pearson Education, Harlow.
- Kellerman B., Rhode D.L. [2009], *Women and leadership: The state of play and strategies for change*, „Canadian Public Administration”, vol. 52, iss. 2.
- Kirsch A. [2018], *The gender composition of corporate boards: a review and research agenda*, „The Leadership Quarterly”, 29(2), s. 346–364, doi: 10.1016/j.leaqua.2017.06.001
- Koenig A.M., Eagly A.H., Mitchell A.A., Ristikari T. [2011], *Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms*, „Psychological Bulletin”, 137, s. 616–642, doi: 10.1037/a0023557
- Korzyński P. [2018], *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Kozminski University, Warszawa.
- Kucharska W. [2018], *Personal brand value and social media. The top football players case*, w: *Innovation management and education excellence through vision 2020*, red. K.S. Soliman, International Business Information Management Association (IBIMA), s. 605–614.
- Kucharska W., Mikołajczak P. [2017], *Personal branding of artists and art-designers: Necessity or desire?*, „Journal of Product and Brand Management”, 27(3), s. 249–261.
- Labrecque L.I., Markos E., Milne G.R. [2011], *Online personal branding: Processes, challenges and implications*, „Journal of Interactive Marketing”, 25(1), s. 37–50.
- Lair D., Sullivan K., Cheney G. [2005], *Marketization and the recasting of the professional self*, „Management Communication Quarterly”, 18(3), s. 307–343.
- Läämsä A.M., Tiensuu T. [2002], *Representations of the woman leader in Finnish business media articles*, „Business Ethics: A European Review”, 11(4), s. 363–374. doi: 10.1111/1467-8608.00296
- Lee S., Pitesa M., Pillutla M., Thau S. [2015], *When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 128, s. 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.02.003>
- Little A.C., Burriss R.P., Jones B.C., Roberts S.C. [2007], *Facial appearance affects voting decisions*, „Evolution of Human Behavior”, 28, s. 18–27.
- Malhotra C.K., Malhotra A. [2016], *How CEOs can leverage twitter*, „MIT Sloan Management Review”, 57(2), s. 73, <https://sloan-review.mit.edu/wp-content/uploads/2015/12/298f9b44201.pdf>
- Massé M.A., Rosenblum K. [1988], *Male and female created they them: The depiction of gender in the advertising of traditional women's and men's magazines*, „Women's Studies International Forum”, 11(2), s. 127–144, [https://doi.org/10.1016/0277-5395\(88\)90044-1](https://doi.org/10.1016/0277-5395(88)90044-1)
- Mazurek G., Gorska A., Korzynski P., Silva S. [2020], *Social networking sites and researcher's success*, „Journal of Computer Information Systems”, doi: 10.1080/08874417.2020.1783724
- McCorkle D.E., Joe F.A., Memo F.D. [1992], *Developing self-marketing skills for student career success*, „Journal of Marketing Education”, 14(1), s. 57–67.
- McCorkle D.E., McCorkle Y.L. [2012], *Using LinkedIn in the marketing classroom: Exploratory insights and recommendations for teaching social media/networking*, „Marketing Education Review”, 22(2), s. 157–166.
- McKinsey [2020], *Women in the workplace 2020*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>, dostę: 12.02.2021.
- Milbourn T.T. [2003], *CEO reputation and stock-based compensation*, „Journal of Financial Economics”, vol. 68, s. 233–262.
- Nguyen-Dang B. [2005], *Is more news good news? Media coverage of CEOs, firm value, and rent extraction*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=800746, dostę: 12.02.2021.
- Oyserman D. [2009], *Identity-based motivation: Implications for action-readiness, procedural-readiness, and consumer behavior*, „Journal of Consumer Psychology”, 19(3), s. 250–260.
- Parmentier M.A., Fischer E., Reuber A. [2013], *Positioning personal brands in established organizational fields*, „Academy of Marketing Science”, 41(1), s. 373–387.
- Peters T. [1997], *The brand called you*, „Fast Company”, vol. 10, s. 83–89.
- Porter M.C., Anderson B., Nhotsavang M. [2015], *Anti-social media: Executive Twitter 'engagement' and attitudes about media credibility*, „Journal of Communication Management”, 19(3), s. 270–287.
- Powell G.N., Butterfield D.A. [1984], *If 'good managers' are masculine, what are 'bad managers'?*, „Sex Roles”, vol. 10, s. 477–484, doi: 10.1007/bf00287256
- Powell G.N., Butterfield D.A. [1989], *The 'good manager': Did androgyny fare better in the 1980s?*, „Group & Organization Studies”, vol. 14, s. 216–233, doi: 10.1177/105960118901400209
- Prentice D.A., Carranza E. [2002], *What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes*, „Psychology of Women Quarterly”, 26, s. 269–281.
- Prime J.L., Carter N.M., Welbourne T.M. [2009], *Women "take care", men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders*, „The Psychologist-Manager Journal”, 12(1), s. 25–49, doi: 10.1080/10887150802371799
- Rein I., Kotler P., Stoller M. [2006], *High visibility: The making and marketing of professionals into celebrities*, 3rd ed., NTC Business Books, Lincolnwood.
- Riessman C.K. [1993], *Narrative analysis*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Robinson G., Saint-Jean A. [1995], *The portrayal of women politicians in the media*, w: *Gendered politics in contemporary Canada*, red. F.P. Gingras, Oxford University Press, Toronto, Canada.

- Rockefeller Foundation [2016], *CEOs & gender: A media analysis*, <https://www.globalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2016/10/100x25-CEOs-Gender-Report.pdf>, dostep: 19.02.2020.
- Roffler R.F. [2002], *Make a name for Yourself Eight steps every woman needs to create a personal brand strategy for success*, New York, Broadway.
- Rudman L.A., Glick P. [2001], *Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women*, „Journal of Social Issues”, 57, s. 743–762.
- Rumsey N., Harcourt D. [2012], *The Oxford handbook of the psychology of appearance*, Oxford UP, Oxford.
- „Rzeczpospolita” ranking [2018], <http://www.rp.pl/Marki-Polskie/301259825-Mocne-krajowe-marki-wspieraja-polska-gospodarke.html>, dostep: 10.03.2021.
- Schawbel D. [2009], *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, OnePress, Warszawa.
- Schein V.E. [1973], *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*, „Journal of Applied Psychology”, 57, s. 95–100, doi: 10.1037/h0037128
- Schein V.E. [2001], *A global look at psychological barriers to women's progress in management*, „Journal of Social Issues”, 57(4).
- Schein V.E. [2007], *Women in management: Reflections and projections*, „Women in Management Review”, 22(1), s. 6–18, <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>
- Schein V.E., Davidson M.J. [1993], *Think manager, think male*, „Management Development Review”, 6(3).
- Schein V.E., Mueller R., Lituchy T., Liu J. [1996], *Think manager-think male: A global phenomenon?*, „Journal of Organizational Behavior”, 17, s. 33–41, doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199601)17:13.0.co;2-f
- Shaker F., Hafiz R. [2014], *Personal branding in online platform*, „Global Disclosure of Economics and Business”, 3(3), s. 7–20.
- Shepherd I. [2005], *From cattle to coke to Charlie: Meeting the challenges of self-marketing and personal branding*, „Journal of Marketing Management”, 21(5), s. 589–606.
- Shor E., van de Rijt A., Miltsov A., Kulkarni V., Skiena S. [2015], *A paper ceiling*, „American Sociological Review”, 80(5), s. 960–984, doi: 10.1177/0003122415596999
- Simon S., Hoyt C.L. [2012], *Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations*, „Group Processes & Intergroup Relations”, 16(2), s. 232–245, doi: 10.1177/1368430212451176
- Singh V., Vinnicombe S. [2004], *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*, „Corporate Governance: An International Review”, 12(4), s. 479–488, doi: 10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x
- Slatton B.C., Brailey C.D. [2019], *Women and inequality in the 21st Century*, Routledge, London.
- Strauss A., Corbin J. [1998], *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Sung C.M. [2013], *Media representations of gender and leadership: From a discourse perspective*, „Brno Studies in English”, 39(1), s. 89–105, doi: 10.5817/bse2013-1-5
- Tabassum N., Nayak B.S. [2021], *Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective*, „IIM Kozhikode Society & Management Review”, 10(2), s. 192–208.
- Teele D.L., Kalla J., Rosenbluth F. [2018], *The ties that double bind: Social roles and women's underrepresentation in politics*, „American Political Science Review”, 112(3), s. 525–541, <https://doi.org/10.1017/S0003055418000217>
- Teijlingen van E., Rennie A.M., Hundley V., Graham W. [2001], *The importance of conducting and reporting pilot studies: The example of the Scottish Births Survey*, „Journal of Advanced Nursing”, 34, s. 289–295.
- Thompson-Whiteside H., Turnbull S., Howe-Walsh L. [2018], *Developing an authentic personal brand using impression management behaviors: Exploring female entrepreneurs' experiences*, „Qualitative Market Research”, 21(2), s.166–181.
- Vallas S.P., Cummins E.R. [2015], *Personal branding and identity norms in the popular business press: Enterprise culture in an age of precarity*, „Organization Studies”, 36(3), s. 293–319, <https://doi.org/10.1177/0170840614563741>
- Van der Pas D.J., Aaldering L. [2020], *Gender differences in political media coverage: A meta-analysis*, „Journal of Communication”, 70(1), s. 114–143, <https://doi.org/10.1093/joc/jqz046>
- Vogel D.L., Wester S.R., Heesacker M., Madon S. [2003], *Confirming gender stereotypes: A social role perspective*, „Sex Roles”, 48(11–12), s. 519, <https://doi.org/10.1023/a:1023575212526>
- Vos D. [2013], *The vertical glass ceiling: Explaining female politicians' underrepresentation in television news*, „Communications”, 38(4), doi: 10.1515/commun-2013-0023
- Vosloban R. [2014], *Employee's personal branding as a competitive advantage – a managerial approach*, „The International Journal of Management Science and Information Technology”, vol. 2, s. 290–294.
- Walsh C. [2015], *Media capital or media deficit?*, „Feminist Media Studies”, 15(6), s. 1025–1034, doi: 10.1080/14680777.2015.1087415
- Williams J., Mavin S., Stead V., Elliott C. [2016], *Gender, media, and organization: Challenging Mis(s)representations of women leaders and managers*, IAP.
- Wojtaszczyk K., Maszewski F. [2014], *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 1(349), s. 454–462.
- Wolf N. [1990], *The beauty myth: How images of beauty are used against women*, Vintage Books, London.
- Wood J.T. [1994], *Gendered media: The influence of media on views of gender*, „Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture”, 9, s. 231–244.
- Yue C.A., Chung Y.J., Kelleher T., Bradshaw A.S., Ferguson M.A. [2020], *How CEO social media disclosure and gender affect perceived CEO attributes, relationship investment, and engagement intention*, „Journalism & Mass Communication Quarterly”, 107769902094352, doi: 10.1177/1077699020943521
- Zide J., Elman B., Shahani-Denning C. [2014], *LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations*, „Employee Relations”, 36(5), s. 583–604, doi: 10.1108/er-07-2013-0086

Ewa Lisowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Działania na rzecz wzmacniania pozycji kobiet w organizacji

Wprowadzenie

Wysoka światowa konkurencja zarówno po stronie wytwórców dóbr i usług, jak i po stronie kapitału ludzkiego, wynikająca z globalizacji gospodarek, wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań w obszarze zarządzania i kultury organizacyjnej. W tym kontekście talenty kobiet są w coraz większym stopniu doceniane przez firmy. To bowiem kobiety, w krajach rozwiniętych, częściej niż mężczyźni legitymują się wyższym poziomem wykształcenia, a także częściej niż mężczyźni mają cechy i umiejętności niezbędne w zarządzaniu. W siedmiu najwyżej rozwiniętych krajach (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Włochy, Japonia, Kanada) w grupie wiekowej 25–54 lata jest o 10% więcej kobiet niż mężczyzn legitymujących się dyplomem wyższej uczelni, podczas gdy na stanowiskach kierowniczych wyższego i najwyższego szczebla wciąż zdecydowanie więcej jest mężczyzn [Scott 2021:65–66]. Komplementarność cech oraz kwalifikacji mężczyzn i kobiet jako pracowników oraz menedżerów jest wskazywana jako jeden z czynników rozwoju współczesnej gospodarki i tworzenia dobrobytu krajów.

Wyniki licznych badań prowadzonych od początku tego stulecia [Boulouta 2013; Cook, Glass 2014; Conyon, He 2017; Credit Suisse 2012; Hafsi, Turgut 2013; Festing, Knappert, Kornau 2015; Kirsch 2018; Lisowska 2010; Post, Byron 2014] wskazują, że zatrudnianie kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania (w zarządach i radach nadzorczych) przynosi przedsiębiorstwu korzyści zarówno ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne. Z badań tych płynie wniosek praktyczny, że umiejętności i potencjał ko-

biet powinny być w większym niż dotychczas stopniu wykorzystane, by przedsiębiorstwo lepiej funkcjonowało, było pożądanym pracodawcą, miało lepszy wizerunek wśród interesariuszy, a w efekcie osiągało lepsze wyniki ekonomiczne i uzyskiwało przewagę konkurencyjną [Lisowska 2019].

W 2012 r. Komisja Europejska przedstawiła projekt dyrektywy dotyczącej kwot w biznesie i tym samym rozpoczęła dyskusję o problemie niskiej reprezentacji kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych oraz bardzo powolnych zmianach w tym zakresie na przestrzeni ostatnich dekad [European Commission 2019; European Commission 2012]. W preambule do dyrektywy jest odwołanie do prawodawstwa unijnego, obligującego do równego traktowania kobiet i mężczyzn, czyli do art. 8 i art. 157 ust. 4 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej¹ a także do art. 23 Karty praw podstawowych². Propozycje dyrektywy odnoszą się jedynie do największych spółek giełdowych i wskazują, że każda z płci powinna być reprezentowana w ich radach nadzorczych na poziomie co najmniej 40%. Jednocześnie podkreśla się, że rekrutacja powinna uwzględniać kryteria merytoryczne, a przy tych samych lub podobnych kwalifikacjach powinno się wybierać osobę tej płci, która jest w mniejszym stopniu reprezentowana w danej radzie nadzorczej, dopóki nie osiągnie się wskazanego poziomu kwotowego. Dyrektywa przewiduje ustanowienie sankcji pozostających w gestii każdego kraju i na tyle skutecznych, aby zniechęcały spółki do naruszania prawa o kwocie, np. kary administracyjne lub unieważnienie (decyzją sądu) wyboru członków rady nadzorczej, gdy nie spełnia ona kryteriów zawartych w dyrektywie [Lisowska 2013].

Choć nie udało się uchwalić unijnej dyrektywy w sprawie kwot (brak konsensusu ze strony wszystkich państw członkowskich UE), to Komisja Europejska sformułowała wnioski zachęcające poszczególne kraje do dobrowolnego wprowadzania wewnątrzkrajowych przepisów sprzyjających promowaniu kobiet na stanowiska kierownicze wyższego i najwyższego szczebla. Wskazano zarówno na opcję „miękkich” rozwiązań, dobrowolnie wdrażanych przez spółki Skarbu Państwa, spółki notowane na giełdzie czy też wszystkie inne przedsiębiorstwa, jak i na obligatoryjne prawo ustanowione w kraju i przewidujące sankcje nakładane na spółki publiczne, gdy nie będą respektowały prawa kwotowego i w określonym czasie nie wywiążą się z przyjętych w nim ustaleń.

Dzięki wprowadzonym, w niektórych krajach unijnych, rozwiązaniom nastąpił wzrost udziału kobiet wśród ogółu menedżerów i wśród kadry wyższego szczebla, a także w zarządach oraz radach nadzorczych spółek publicznych [European Commission 2019]. Trend ten dotyczy także Polski – w największych spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach zwiększył się z 10% w 2008 r. do 21% w 2018 r. i 23% w 2020 r. [Lisowska 2019].

Rosnący udział kobiet w zarządzaniu potwierdza, że są one zainteresowane obejmowaniem stanowisk kierowniczych, zasiadaniem w radach nadzorczych i zarządach firm. Niemniej jednak kobiety wciąż napotykały na bariery społeczno-kulturowe, gdy zabiegają o te stanowiska [Górska 2017; Lisowska 2019; Scott 2021]. Samo zainteresowanie kobiet obejmowaniem stanowisk kierowniczych jest niewystarczające do tego, żeby dokonała się przełomowa zmiana, czyli przekroczenie masy krytycznej określonej na poziomie co najmniej 40% kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Niezbędne są działania inicjowane wewnętrznie przez przedsiębiorstwa, mające na celu wspieranie rozwoju kobiet w organizacji i promowanie ich na stanowiska kierownicze. Przedsiębiorstwa, które takie działania wprowadzają, są w Polsce wciąż w mniejszości – ograniczają się do spółek giełdowych, bowiem to one są objęte obowiązkiem sprawozdawczości w zakresie promowania kobiet do rad nadzorczych i zarządów.

Głównym celem opracowania jest pokazanie dobrych praktyk z rynku polskiego, odpowiadających na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo może wzmacniać kobiety w ich awansowaniu na wyższe stanowiska kierownicze. W analizie zostaną wykorzystane zarówno opublikowane wyniki dotychcza-

sowych badań, w tym głównie raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) z lat 2019 i 2020 w obszarze działań na rzecz kobiet oraz informacje uzyskane od wybranych przedsiębiorstw (*case studies*). Prezentacja dobrych praktyk zostanie poprzedzona analizą danych statystycznych odnośnie do udziału kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych oraz wskazaniem, że większa liczba kobiet na tych stanowiskach jest jednym z czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo na globalnym rynku.

Kobiety w zarządzaniu: uwarunkowania i korzyści

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 w radach nadzorczych i zarządach, który dokonał się głównie dlatego, że były podejmowane na szczeblu Unii Europejskiej oraz w poszczególnych krajach działania zachęcające firmy do wdrażania polityki równości i różnorodności ze względu na płeć w miejscu pracy oraz na stanowiskach kierowniczych.

Tabela 1. Kobiety na stanowiskach kierowniczych w największych spółkach notowanych na giełdzie w latach 2012–2021 (przeciętna dla EU-28, w %)

Rok	% kobiet wśród <i>non-executives</i>	% kobiet wśród <i>executives</i>	CEOs (<i>Chief Executives Officers</i>)
2012	17,2	10,4	2,5
2013	19,5	11,8	2,8
2014	22,0	12,9	3,3
2015	24,7	14,3	4,3
2016	26,1	14,9	5,9
2017	27,9	15,8	5,3
2018	29,3	16,6	6,4
2019	31,5	18,6	7,7
2020	32,6	20,0	7,4
2021	33,3	20,7	7,9

Non-executives – członkowie rad nadzorczych, rad dyrektorów, zarządów, dyrektorów wykonawczych. *Executives* – osoby stojący na czele rad nadzorczych, rad dyrektorów, zarządów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Institute for Gender Equality [EIGE 2021] odnoszących się do obszaru „biznes”.

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że w ostatniej dekadzie nastąpił dwukrotny przyrost udziału kobiet wśród członków rad nadzorczych, rad dyrektorów i zarządów (*non-executives*) – z 17 do 33% jak i wśród osób zajmujących stanowiska przewodniczących rad nadzorczych, rad dyrektorów, prezesów firm (*executives*) – z 10 do 21%. Stosunkowo najmniejsze zmiany nastąpiły w grupie samych prezesów zarządów (CEOs) – z 2,5 do 7,9%.

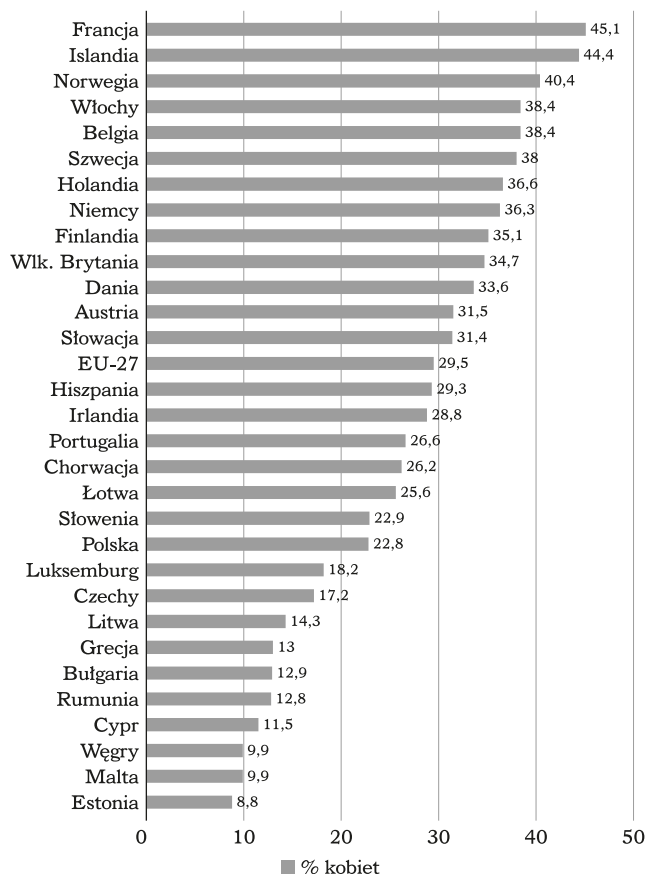
Jak wynika z danych prezentowanych na rysunku 1, najwyższe wskaźniki udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach największych spółek giełdowych są w tych krajach europejskich, które wprowadziły obligatoryjne, i łączące się z sankcjami, kwoty do biznesu, czyli we Francji (45%), Islandii (44%), Norwegii (40%), Włoszech (38%) i Belgii (38%). Stosunkowo wysoki wskaźnik ma także Szwecja (38%), kraj, w którym nie wprowadzono kwoty do biznesu, ale gdzie jest wdrażana od wielu lat komplek-

sowa polityka równego traktowania ze względu na płeć. Takie kraje, jak Holandia i Hiszpania, również mają obowiązkową kwotę wprowadzoną do biznesu, ale bez określonych sankcji, podczas gdy np. Dania, Grecja, Austria, Polska, Irlandia, Słowenia wprowadziły tylko tzw. miękkie regulacje zobowiązujące spółki państwowe do stosowania kwoty [Kirsch 2018:347]. Jak widać, 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], a to powoduje, że tempo uzyskiwania równej reprezentacji mężczyzn i kobiet w zarządzaniu jest w nich wolniejsze niż w krajach, w których są określone prawem sankcje.

Polska ze wskaźnikiem na poziomie 23% kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych plasuje się poniżej średniej unijnej (EU-27) wynoszącej 30%. Niemniej jednak warto podkreślić jest to, że na przestrzeni ostatnich dekad ten wskaźnik zwiększył się ponad dwukrotnie – z 10% w 2008 r. do 23% w 2020 r. Już w 2010 r. Rada Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie rekomendowała spółkom promowanie kobiet do zarządów i rad nadzorczych, a w 2011 r. wzmocniła tę rekomendację zaleceniem, aby w rocznych sprawozdaniach spółek, publikowanych na ich stronie internetowej, znalazła się informacja o liczbie kobiet i mężczyzn na tych stanowiskach³. Dzięki tym miękkim rozwiązaniom dokonał się dostrzegalny, choć niesatysfakcjonujący z punktu widzenia wytycznych Komisji Europejskiej (40% do 2020 r.), postęp w omawianym obszarze.

Niski udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego i najwyższego szczebla objaśniany jest w literaturze przedmiotu uwarunkowaniami kulturowymi i stereotypowym postrzeganiem kobiet 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 [Reuben et al. 2012; Wolfers 2006]. Normą jest, że to mężczyźni kierują, zarządzają i podejmują decyzje biznesowe, a kobieta na stanowisku prezesa firmy lub dyrektora generalnego jest odstępstwem od normy i wciąż rzadkim zjawiskiem. Trudno osiągnąć tzw. masę krytyczną na tych stanowiskach, pozwalającą przełamać postrzeganie kobiet jako gorzej nadających się na stanowiska kierownicze wyższego i najwyższego szczebla [Erkut, Kramer, Konrad 2008]. Stereotypowe podejście nie pozwala zauważyć, że współcześnie

Rysunek 1. Udział kobiet wśród członków rad nadzorczych i zarządów największych spółek notowanych na giełdzie w krajach europejskich w 2020 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [Eurostat 2021].

kobiety mają kwalifikacje do sprawowania funkcji menedżerskich – częściej niż mężczyźni mają wyższy poziom uzyskanego wykształcenia, np. w Polsce 47,6% pracujących kobiet ma wyższe wykształcenie, podczas gdy tylko 28,6% pracujących mężczyzn [BAEL 2021, tabela 2.2]. Kobiety częściej niż mężczyźni kończą studia na kierunkach związanych z biznesem, administracją i prawem – odpowiednio 6,8% pracujących mężczyzn i 19,1% pracujących kobiet legitymuje się takim profilem wykształcenia [BAEL 2021, tabela 2.20], a także częściej niż mężczyźni uczestniczą w studiach podyplomowych: w 2019 r. stanowiły 75% wśród absolwentów tych studiów [GUS 2019], w tym głównie menedżerskich związanych z biznesem i administracją.

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 uzyskiwaniu stanowiska kierowniczego, do którego aspirują.

Do stereotypowych należy stwierdzenie, że kobiety nie chcą obejmować stanowisk kierowniczych, jako że wymagają one dyspozycyjności, a kobiety chcą mieć czas na realizowanie się nie tylko w roli pracownicy, lecz także matki. Z badań McKinsey [2017:15] przeprowadzonych wśród 2000 pracowników i pracowników w pięciu krajach europejskich wynika, że kobiety są równie ambitne co mężczyźni – 68% kobiet i 67% mężczyzn deklarowało, że chce awansować w strukturze firmy, a 48% kobiet i 44% mężczyzn wskazało, że aspiruje do stanowiska członka zarządu. Niemniej jednak tylko 25% kobiet i aż 42% mężczyzn wierzy, że uda się te aspiracje zrealizować.

Badacze zjawiska wskazują na liczne korzyści ekonomiczne [Lisowska 2010; Post, Byron 2014; Vishwakarma 2017; Dang et al. 2018; Fan et al. 2019; Martinez, Rambaud 2019] i pozaekonomiczne [Williams 2003; Mallin, Michelin 2011; Boulo-uta 2013; Hafsi, Turgut 2013; Adams et al. 2015; Harjoto, Laksmana, Lee 2015; Post, Rahman, McQuillen 2015; Byron, Post 2016; Glass, Cook, Ingersoll 2016; Zou et al. 2018] związane z obecnością kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Dotychczasowe studia i analizy pozwalają wnioskować, że więcej kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich zwiększa konkurencyjność przedsiębior-

stwa na rynku, bowiem firma jest postrzegana jako niedyskryminujący pracodawca i w związku z tym przyciąga talenty, różnorodne zespoły są bardziej wydajne i innowacyjne, a dzięki obecności kobiet na stanowiskach decyzyjnych najwyższego szczebla oferta produktowa firmy jest szersza i lepiej dopasowana do różnych grup konsumentów, na przykład do kobiet jako tych, które podejmują większość decyzji zakupowych [Scott 2021; Silverstein, Sayre 2009].

Wiedza ta dociera do coraz większej liczby pracodawców w Polsce i dlatego też coraz więcej przedsiębiorstw wdraża programy, które wzmacniają pozycję kobiet w organizacji i promują je na stanowiska kierownicze najwyższego szczebla.

Działania i programy realizowane w przedsiębiorstwach – przykłady dobrych praktyk

Przedsiębiorstwa funkcjonują w określonych ramach prawnych zarówno rynkowych, jak i tych dotyczących równego traktowania w miejscu pracy ze względu na płeć i inne cechy demograficzno-społeczne osób zatrudnionych. Instytucje mają wpływ na zachowania przedsiębiorstw. Według W.R. Scotta [1995] instytucje to regulacje i normy oraz kulturowy i etyczny porządek charakterystyczny dla danego społeczeństwa. Teoria instytucjonalna wyjaśnia, dlaczego organizacje funkcjonujące w określonym otoczeniu społecznym zachowują się podobnie i dlatego jest im trudno wdrażać strategię związane z otwartością na różnorodność oraz zarządzaniem różnorodnymi zespołami pracowników.

Instytucje odgrywają ważną rolę w legitymizacji przez interesariuszy rozwiązań równościowych oraz praktyk związanych z różnorodnością kapitału ludzkiego [Yang, Konrad 2011]. W krajach, w których instytucje są zorientowane na równość traktowania i przeciwdziałanie wszelkiej dyskryminacji, łatwiej jest wprowadzać rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością, bo są one oczekiwane przez interesariuszy. Jak twierdzi L. Zhang [2020], normy społeczne i regulacje mogą mieć wpływ na podejście pracowników, inwestorów oraz menedżerów do różnorodności ze względu na płeć w miejscu pracy. Gdy w kraju lub branży różnorodność jest postrzegana jako wartość przyczyniająca się do lepszego podejmowania decyzji i zwiększania produktywności, to inwestorzy mogą preferować firmy zróżnicowane pod względem płci, a pracownicy i menedżerowie

mieć do niej pozytywny i akceptujący stosunek. Tam zaś, gdzie różnorodność nie jest ceniona, inwestorzy mogą ją widzieć jako szkodliwą dla funkcjonowania firmy i jej przyszłych wyników, a zatrudnione kobiety doświadczać stereotypowego umniejszania ich kompetencji. Tak więc otoczenie instytucjonalne kształtuje ludzkie postawy wobec różnorodności oraz jej wpływu na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki.

O ile teoria instytucjonalna tłumaczy homogeniczność organizacji i wskazuje na przyczyny trudności w praktykowaniu różnorodności, to teoria zasobowa jest w swej istocie oparta na heterogeniczności [Barney, Clark 2007]. Zasoby, którymi dysponuje ludzkość (fizyczne, finansowe, ludzkie i naturalne), są ograniczone, więc przedsiębiorstwo musi je w sposób optymalny wykorzystywać, żeby osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. W świetle tej teorii, różnorodność zasobów ludzkich jest pożądanym działaniem z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej. Wdrażanie praktyk związanych z zarządzaniem różnorodnością generuje bowiem zasoby, które są rzadkie i trudne do imitacji przez konkurentów rynkowych.

W Polsce przedsiębiorstwa zorientowane na różnorodność i czerpanie korzyści z wdrażania strategii zarządzania różnorodnością są w zdecydowanej mniejszości. Choć należy odnotować, że na przestrzeni lat 2012–2021, czyli od czasu ustanowienia Karty Różnorodności przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, liczba jej sygnatariuszy wzrosła w sposób widoczny – z 40 do 233 [FOB 2021]. Przystąpienie do Karty Różnorodności jest dobrowolne i przez wiele lat było wolne od opłaty, dopiero od stycznia 2019 r. wiąże się z jednorazową opłatą w przypadku firm dużych i średnich. Podpisując Kartę Różnorodności, każdy pracodawca zobowiązuje się do respektowania zasady równości (zakazu dyskryminacji) w miejscu pracy oraz podejmowania działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności wewnątrz i na zewnątrz swojej organizacji, a także wyraża gotowość do zaangażowania wszystkich pracowników i pracowników oraz partnerów biznesowych w działania promujące różnorodność. Wśród tych działań jest także wzmacnianie pozycji kobiet w organizacji i promowanie ich na stanowiska kierownicze, w tym najwyższego szczebla. Składają się na ten proces wszelkiego rodzaju dokumenty i procedury antydyskryminacyjne zawarte w strategii, wykorzystywane we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc w rekrutacji, kształtowaniu warunków pracy i rozwoju zawodowego, w obszarze godzenia życia zawodowego z prywatnym (*work-life balance*), oce-

nie wyników pracy. W szczególności jednak ważne są specjalne programy kierowane do kobiet, które mają na celu niwelowanie historycznego obciążenia negatywnym stereotypem ich gorszych kompetencji do zarządzania. Programy te są nastawione na budowanie poczucia własnej wartości wśród kobiet, uwidocznianie ich talentów oraz zachęcanie do aplikowania na stanowiska kierownicze wyższego i najwyższego szczebla w strukturze organizacji.

W nawiązaniu do literatury warto podkreślić, że ogłoszenia o pracę, które w swojej treści i obrazie prezentują równościowe podejście, są dostrzegane i pozytywnie odbierane przez kobiety oraz skłaniają je do aplikowania na dane stanowisko [Avery, McKay 2006]. Zapewnienia pracodawców (zarówno w komunikacji wewnętrznej, jak i na zewnątrz firmy), że promują kobiety na stanowiska przywódcze, oraz wdrażane przez nich rozwiązania idące za tymi zapewnieniami są lepiej odbierane przez kobiety o silnej tożsamości płciowej niż przez kobiety, które w mniejszym stopniu identyfikują się ze swoją płcią [Martins, Parsons 2007]. Silna kobieca tożsamość płciowa wiąże się z brakiem motywacji do wkraczania w obszary zdominowane przez mężczyzn, a tym samym tłumaczy, dlaczego kobiety wzbraniają się przed piastowaniem stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla i są mniej, niż mężczyźni, widoczne w aplikowaniu o takie stanowiska. Różnego rodzaju zachęty kierowane do utalentowanych pracowników skutkują wzmacnianiem ich potencjału i w efekcie większym zainteresowaniem stanowiskami kierowniczymi.

Wdrażanie takich programów stanowi także istotny element procesu zmian w postrzeganiu kobiet i traktowaniu ich jako głównych lub jedynych opiekunek dzieci i ich braku dyspozycyjności lub chęci do mobilności w związku z obowiązkami opiekuńczymi. Ten stereotyp niejako z góry zakłada, że każda kobieta jest uwikłana w konflikt ról zawodowych i rodzicielskich oraz nie może, lub nie chce ze swej natury, podejmować się zadań, które ten konflikt wzmacniają. Tymczasem bardzo łatwo jest współcześnie łagodzić wspomniany konflikt ról, zarówno przez politykę państwa prowadzącą do zwiększania liczby instytucji opieki nad dziećmi i promowania zaangażowania się ojców dzieci w opiekę nad nimi, jak i działania podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa w obszarze *work-life balance*, kierowane nie tylko do matek, lecz także ojców. Trzeba wyjść poza stereotyp kobiety jako opiekunki ogniska domowego i uznać fakt, że na obojgu rodzicach spoczywają obowiązki związane z opieką i wychowywaniem dzie-

ci, aby dostrzec talenty kobiet, ich zaangażowanie w pracę oraz ich ambicje zawodowe.

Od kiedy Polska jest w Unii Europejskiej obowiązuje prawo zakazujące dyskryminacji na rynku pracy, a także prawo, które dopuszcza wdrażanie rozwiązań wyrównujących szanse kobiet w dostępie do stanowisk kierowniczych różnego szczebla. Prawo niewątpliwie sprzyja temu, aby promować kobiety wszędzie tam, gdzie jest ich niska reprezentacja. Niemniej jednak normy społeczne i kulturowe, rozpowszechnione w Polsce, nie tworzą dobrego klimatu dla różnorodności i działań na rzecz walki ze stereotypami oraz wykluczeniem w miejscu pracy ze względu na płeć. W związku z tym wciąż tak niewielu pracodawców jest przekonanych do tego, że więcej kobiet w zarządzaniu to więcej korzyści dla przedsiębiorstwa. Warto zatem pokazywać dobre praktyki w tym zakresie jako *benchmark* dla innych.

Programy wdrażane przez przedsiębiorstwa aktywne na rynku polskim, głównie te z kapitałem zagranicznym, to najczęściej **sieć współpracy kobiet w organizacji**, utworzona na ogół oddolnie i akceptowana oraz wspierana przez kierownictwo firmy. Takie kobiece sieci służą integracji i wymianie doświadczeń, dyskusji o sytuacji kobiet w danej organizacji oraz jej międzynarodowych oddziałach, szkoleniom w różnych obszarach zidentyfikowanych jako ważne, niezbędne i przydatne kobietom, wzajemnemu wsparciu oraz artykułowaniu osiągnięć i własnych planów rozwojowych, a także wywieraniu wpływu na politykę personalną firmy. Przykłady takich sieci to: Kobiety w Capgemini; Women Polish Chapter w Microsoft; Discovery Women's Network w TVN Discovery Polska; Rada Kobiet w IT inicjatywa realizowana w banku Credit Suisse Polska; Liderki Veolii; Women in Leadership w Henkel Polska; Women@HPE Poland w firmie Hewlett Packard; Loża Kobiet Biznesu obecna we wszystkich oddziałach PwC w Polsce; Citi Women's Network [FOB 2019; FOB 2020].

Stosunkowo często realizowane programy to **mentoring i coaching** kierowany do kobiet w organizacji, by wspomagać ich rozwój zawodowy ukierunkowany na objęcie stanowiska kierowniczego. Na przykład firma Dentsu Polska wdrożyła mentoring wewnętrzny, w ramach którego stale pracuje kilkanaście par składających się z menedżerki i pracownicy [FOB 2019; FOB 2020]. Z kolei firma Orange Polska stosuje *job shadowing*, polegający na spędzeniu określonego czasu z osobą, od której można się czegoś nauczyć, obserwowanie jej w pracy. Jest to program skierowany do nowo mianowanych kierow-

ników lub dyrektorów, przy czym zalecane jest, aby kobieta była cieniem dla mężczyzny, a mężczyzna – dla kobiety⁴.

Stosunkowo najrzadsze są praktyki bezpośrednio związane ze zwiększeniem liczby kobiet w zarządach, czyli ustalanie wskaźnika do osiągnięcia w określonym czasie i monitorowanie realizacji tego celu. Na przykład Philip Morris Polska przyjął, że do 2022 r. zwiększy udział kobiet na stanowiskach zarządczych do 40%, a Santander Bank Polska deklaruje ten sam wskaźnik do 2025 r.

Część firm wzmacnia kobiety w ramach prowadzonej polityki różnorodności. Orange Polska ma program Razem.One, który koncentruje się na czterech blokach.

1. Moc, czyli dawanie kobietom siły do działania, do sięgania wyżej oraz osiągania lepszych rezultatów, zarówno w pracy, jak i życiu prywatnym, m.in. przez różnego rodzaju szkolenia i warsztaty.
2. Ambicja, czyli zachęcanie kobiet do ubiegania się o stanowiska kierownicze.
3. Obecność, czyli zwiększanie obecności kobiet w obszarach IT.
4. Świadomość, czyli rozpowszechnianie wiedzy o podejmowanych działaniach w ramach polityki różnorodności i budowaniu zrównoważonych zespołów.

Cyklicznie przeprowadzana jest analiza liczby kobiet i mężczyzn na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych oraz warunków zatrudnienia na równorzędnych stanowiskach (w tym analiza wysokości wynagrodzeń ze względu na płeć), a także analiza udziału przedstawicieli obu płci w procesie rekrutacji.

Podobny program, zainaugurowany w 2020 r., ma BNP Paribas Bank Polska. W ramach tego przedsięwzięcia, zatytułowanego „Kobiety zmieniające BNP Paribas”, wyróżniono pięć stref tematycznych adresowanych do kobiet: Moc, Rozkwit, Głos, Zmiana i Otwartość. Został także uruchomiony program Women Up, którego celem jest wsparcie kobiet w odkrywaniu ich mocnych stron, rozwój kompetencji miękkich oraz wykorzystanie potencjału kobiet w zarządzaniu na wszystkich szczeblach [FOB 2020].

Do tego typu inicjatyw należy też program #SantanderWomen – wewnętrzna platforma internetowa, za pośrednictwem której organizowane są warsztaty dla kobiet wzmacniające ich cechy przywódcze i zachęcające do aplikowania na stanowiska kierownicze. W ramach zarządzania różnorodnością Grupa Santander Bank Polska dąży do osiągnięcia zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn w odniesieniu

do wszystkich stanowisk, w tym również w organach zarządzających i nadzorujących. W 2020 r. zorganizowano cykl warsztatów „Masz tę moc” oraz „Mastermind”, a ich celem było zainspirowanie kobiet do rozwoju kompetencji liderkich oraz wymiana wiedzy i doświadczeń między uczestniczkami. Bank współpracuje z fundacją Vital Voices Polska i fundacją Lesława Pagi, które wspierają kobiety w biznesie. Liderki z Grupy Santander Bank Polska pełnią funkcje menterek oraz przekazują swoją wiedzę praktyczną, uczestnicząc w konferencjach oraz panelach dyskusyjnych organizowanych przez te fundacje⁵.

Zakończenie

Jak wynika z teorii instytucjonalnej, różnorodność zarządów ze względu na płeć może być postrzegana negatywnie przez pracodawców i grupy interesariuszy w społeczeństwach, w których brakuje dobrego klimatu dla równości i różnorodności, wywołuje bowiem trudności adaptacyjne. Jednocześnie wiele badań wskazuje, że 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. Zatrudnianie kobiet w zarządach jest sygnałem wysyłanym do inwestorów, konsumentów, akcjonariuszy czy potencjalnych pracowników, że firma legitymizuje przestrzeganie prawa i wartości społeczne 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 firma jest odpowiedzialna społecznie. Wszystko to przyczynia się do pozycjonowania przedsiębiorstwa jako bardziej konkurencyjnego na rynku. W konkurencyjnym świecie ograniczonych zasobów, w tym ludzkich, przedsiębiorstwo musi poszukiwać możliwości wyróżnienia się na rynku w myśl teorii zasobowej. Zorientowanie na różnorodność jest taką możliwością.

Wiedza o tym, że różnorodność się opłaca, dociera stopniowo do pracodawców w Polsce, o czym świadczy fakt, że liczba sygnatariuszy Karty Różnorodności zwiększyła się ośmiokrotnie na przestrzeni lat 2012–2021. Są wśród nich zarówno duże spółki z kapitałem zagranicznym, jak i przedsiębiorstwa polskie różnej wielkości oraz instytucje publiczne (urzędy i szkoły wyższe). Wciąż jednak jest tak, że najbardziej przekonane i zaawansowane we wdraża-

niu polityki różnorodności są spółki córki koncernów międzynarodowych, które czerpią wzorce ze spółek matek w zakresie wprowadzania rozwiązań służących tworzeniu bardziej różnorodnego środowiska pracy z przekonaniem, że jest to korzystne dla biznesu. Wśród tych rozwiązań są także takie, których celem jest zwiększenie udziału kobiet wśród kadry zarządzającej.

Najczęstsze praktyki wdrażane w firmach działających na polskim rynku to wewnętrzne sieci kontaktów kobiet służące wymianie wiedzy i doświadczeń, programy mentoringu i coachingu oraz specjalne, kompleksowe programy rozwoju zawodowego kobiet zatrudnionych w firmie. Niektóre przedsiębiorstwa wyznaczają sobie cele do osiągnięcia w określonym czasie w zakresie udziału kobiet w zarządzie. Są też takie, które komunikują na zewnątrz, że przywiązują dużą wagę do różnorodności ze względu na płeć w zarządzaniu przez angażowanie się w inicjatywy podejmowane przez organizacje pozarządowe, służące wzmacnianiu potencjału kobiet.

Niniejsze opracowanie powstało na podstawie analizy dotychczasowych badań oraz studiów w kontekście teorii organizacji i teorii zasobowej. W opracowaniu wykorzystano wszystkie dobre praktyki zgłoszone przez przedsiębiorstwa do raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2019 i 2020, a także informacje uzyskane od przedstawicielek dwóch firm na temat wdrażanych przez nie programów wzmacniających pozycję kobiet w organizacji. Główne ograniczenie badawcze to stosunkowo niska liczba firm, które ujawniają rozwiązania służące promowaniu kobiet na stanowiska kierownicze. Wskazane jest zatem, aby kontynuować proces zbierania dobrych praktyk w tym obszarze w ramach przyszłych badań, by w ten sposób upowszechniać wiedzę o możliwych działaniach ukierunkowanych na wzmacnianie potencjału kobiet i promowanie ich na najwyższe stanowiskach w strukturze firmy.

¹ Art. 8 wskazuje: „We wszystkich swoich działaniach Unia zmierza do zniesienia nierówności oraz wspierania równości mężczyzn i kobiet”. Art. 157, ust. 4 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej wprost odnosi się do równego traktowania w sferze zawodowej oraz stosowania specjalnych działań wyrównawczych: „W celu zapewnienia pełnej równości między mężczyznami i kobietami w życiu zawodowym zasada równości traktowania nie stanowi przeszkody dla Państw

Członkowskich w utrzymaniu lub przyjmowaniu środków przewidujących specyficzne korzyści, zmierzające do ułatwienia wykonywania działalności zawodowej przez osoby płci niedostatecznie reprezentowanej bądź zapobiegania niekorzystnym sytuacjom w karierze zawodowej i ich kompensowania”. Patrz: Dz. Urz. UE C83/49 z 30 marca 2010 r.

- ² Artykuł 23 Karty praw podstawowych, zatytułowany „Równość kobiet i mężczyzn”, ma następujące brzmienie: „Należy zapewnić równość kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, w tym w zakresie zatrudnienia, pracy i wynagrodzenia. Zasada równości nie stanowi przeszkody w utrzymywaniu lub przyjmowaniu środków zapewniających specyficzne korzyści dla osób płci niedostatecznie reprezentowanej” [Karta 2021].
- ³ Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW [Uchwała 2010] oraz Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW [Uchwała 2011].
- ⁴ Informacje uzyskane od osoby zatrudnionej w Orange Polska w ramach dyskusji podczas zajęć na studiach podyplomowych SGH.
- ⁵ Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej Santander Bank Polska S.A. w 2020 r. uzyskane mailowo od przedstawicielki Banku.

Bibliografia

- 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.
- Avery D.R., McKay P.F. [2006], *Target practices: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants*, „Personnel Psychology”, 59, s. 157–187.
- BAEL [2021], *Aktywność ekonomiczna ludności Polski – III kwartał 2020*, seria: Informacje Statystyczne, GUS, Warszawa.
- Barney J.B., Clark D.N. [2007], *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, New York.
- Boulouta J. [2013], *Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance*, „Journal of Business Ethics”, 113(2), s. 185–197.
- Byron K., Post C. [2016], *Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis*, „Corporate Governance”, 24(4), s. 428–442.
- Canyon M.J., He L. [2017], *Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach*, „Journal of Business Research”, 79, s. 198–211.
- Cook A., Glass C. [2014], *Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis*, *Gender, Work & Organization*, vol. 21(1), s. 91–103.
- Credit Suisse [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.
- EIGE [2021], <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>, dostęp: 9.07.2021.
- 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 [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.
- European Commission [2019], *Report on equality between women and men in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurostat [2021], https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en, dostęp: 15.07.2021.
- 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, 105607.
- Festing M., Knappert L., Kornau A. [2015], *Gender-specific preferences in global performance management: An empirical study of male and female managers in a multinational context*, „Human Resource Management”, vol. 54(1), s. 55–79.
- FOB [2019], *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019*, Warszawa.
- FOB [2020], *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2020*, Warszawa.
- FOB [2021], *Sygnatariusze Karty Różnorodności w Polsce*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty/>, dostęp: 2.08.2021.
- 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.
- Górska A. [2017], *Perception of women in top managerial positions in Poland*, „Journal of Management and Business Administration Central Europe”, 25(1), s. 16–32, doi: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.187
- GUS [2019], *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2019 r.*, Informacje Statystyczne, GUS, Warszawa–Gdańsk.
- 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.
- Karta [2021], *Równość kobiet i mężczyzn*, <https://fra.europa.eu/pl/eu-charter/article/23-rownosc-kobiet-i-mezczyzn>, dostęp: 29.07.2021.
- 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”, 1–4, s. 3–12.
- Lisowska E. [2013], *Zasada parytetu płci na stanowiskach kierowniczych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 4, s. 147–161.

- Lisowska E. [2019], *Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm*, „Kobieta i Biznes”, 1–4, s. 2–9.
- 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, 102251.
- Martins L.L., Parsons C.K. [2007], *Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs*, „Journal of Applied Psychology”, 92, s. 865–875.
- McKinsey [2017], *Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej?*, McKinsey&Company, Warszawa.
- 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”, vol. 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.
- Scott L. [2021], *Kapitał kobiet. Dlaczego równouprawnienie wszystkim się opłaca*, Wydawnictwo Filtry, Warszawa.
- Scott W.R. [1995], *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- 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.
- 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.
- Uchwała [2010], Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_17_1249.pdf, dostęp: 4.08.2021.
- Uchwała [2011], Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_15_1282_2011.pdf, dostęp: 4.08.2021.
- 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.
- 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.
- Yang Y., Konrad W.M. [2011], *Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory*, „Group & Organization Management”, 36(1), s. 6–38, doi: 10.1177/1059601110390997; <http://gom.sagepub.com/content/36/1/6>
- Zhang L. [2020], *An institutional approach to gender diversity and firm performance*, „Organization Science”, 31(2), s. 439–457.
- 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.

Dariusz Leszczyński

Uniwersytet Trzeciego Wieku SGH

Badanie kluczowych czynników sukcesu kobiet w biznesie: firmy mikroprzedsiębiorczyń z województwa mazowieckiego

Wprowadzenie

Kluczowym elementem zapewniającym długoterminowy rozwój społeczno-ekonomiczny danego kraju jest stworzenie odpowiednich warunków dla kreowania postaw przedsiębiorczych, zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn [Leszczyński 2013a; Lisowska 2017], a także wspieranie zrównoważonego rozwoju mikroprzedsiębiorstw na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach [Kmieć 2017]. Rozwój przedsiębiorczości umożliwia tworzenie nowych oraz wykorzystanie już istniejących szans rynkowych przez m.in. wprowadzanie nowych produktów i usług na rynek, wdrażanie różnych form innowacji, tworzenie nowych miejsc pracy i poprawę sytuacji materialnej lokalnych społeczności [Elam et al. 2019:41–55].

Przedsiębiorczość istotnie wpływa na zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce światowej [Davidsson 2017]. W szczególności badanie czynników, które wpływają na sukces osiągany przez przedsiębiorcze kobiety, stało się po kryzysie gospodarczym z lat 2007–2009 ważnym problemem podejmowanym przez naukowców z różnych dyscyplin i eksplorowanym w specyficznych kontekstach regionalnych [Kelley et al. 2015]. Jest to temat interesujący poznawczo [Gołębiowski, Russel 2017], który należy analizować z wielu perspektyw: ekonomicznej, osobistej, społeczno-kulturowej oraz zewnętrznego otoczenia biznesu [Carranza, Dhakal, Love 2018:6–11].

Różne poglądy i definicje sukcesu, w kontekście prowadzenia własnej firmy przez kobiety, można sklasyfikować w sześciu kategoriach analitycznych

[Kirkwood 2016:594–615; Gorgievski, Ascalon, Stephan 2011:209–217]:

- 1) sukces finansowy firmy,
- 2) rozwój ekonomiczny przedsiębiorstwa mierzony wzrostem zatrudnienia lub przychodów ze sprzedaży towarów i/lub usług,
- 3) przetrwanie firmy na rynku,
- 4) relacje z interesariuszami, czyli budowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z dostawcami, klientami oraz pracownikami przedsiębiorstwa,
- 5) osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym i/lub prywatnym,
- 6) sukces osobisty (np. satysfakcja z realizacji celów firmy, zadowolenie z osiągnięcia planów zawodowych, zdobycie publicznego uznania).

Ze względu na wielowymiarową naturę sukcesu badacze sugerują stosowanie zróżnicowanych miar w ocenie tego zjawiska w kontekście przedsiębiorczości kobiet [Khan et al. 2021; Razmus, Łaguna 2018]. Podejście to wymaga zastosowania kombinacji mierników ilościowych (tj. obiektywnych wskaźników ekonomicznych firmy) oraz jakościowych (tj. percepcyjnych wskaźników związanych z osobistą oceną osiągnięć w obszarze działalności gospodarczej). Ich stosowanie umożliwia wyjaśnienie osobistych, organizacyjnych, jak również społeczno-kulturowych czynników sukcesu przedsiębiorczych kobiet [Cabrera, Mauricio 2017].

Analiza literatury przedmiotu sugeruje, iż badacze nie są zgodni co do liczby kluczowych czynników, które wyczerpująco wyjaśniają zjawisko przedsiębiorczości kobiet [Fielden, Davidson 2010]. Zidentyfikowane czynniki sukcesu można sprowadzić do

trzech głównych kategorii: czynniki osobiste obejmujące cechy oraz umiejętności przedsiębiorczych kobiet [Alene 2020:4–8]; czynniki organizacyjne dotyczące charakterystyki firm zarządzanych przez kobiety [Abdul et al. 2017:17–21]; czynniki związane z zewnętrznym otoczeniem biznesu [Shakeel, Yoakuang, Gohar 2020:7–12].

Większość dotychczas opublikowanej wiedzy naukowej w zakresie działalności ekonomicznej przedsiębiorców bazuje na badaniach dotyczących doświadczeń właścicieli jednoosobowych podmiotów gospodarczych płci męskiej oraz analizie ich firm [Yadav, Unni 2016]. Jednakże współcześni badacze twierdzą, iż niewłaściwe jest bezkrytyczne wykorzystywanie wyników badań dotyczących działalności gospodarczej mężczyzn i wyciąganie na ich podstawie wniosków odnośnie do oceny aktywności ekonomicznej przedsiębiorczych kobiet [Mitchell 2004].

Pomimo rosnącej liczby firm prowadzonych przez kobiety i ich coraz większego pozytywnego wpływu na gospodarkę wielu krajów świata [Elam et al. 2021] pozostają one wciąż mało zbadaną kategorią przedsiębiorców [Wishart 2018]. Międzynarodowe badania naukowe sugerują, iż prowadzenie własnej działalności gospodarczej w przypadku kobiet i mężczyzn różni się pod wieloma względami [Veena, Nagaraja 2013]. Przykładowo różnice te dotyczą: motywacji do prowadzenia własnego biznesu [VISA 2019], skłonności do podejmowania ryzyka [Abdieva, Sulaimanova, Karymshakov 2019], tworzenia sieci i udziału w sieciach społecznych [Klyver, Grant 2010], celów do realizacji w biznesie [Gottschalk, Niefert 2013], finansowania działalności gospodarczej [McGrath Cohoon, Wadhwa, Mitchell 2010], zasobów kapitału ludzkiego [Khalife, Chalouhi 2013], stylu kierowania firmą [Burke, Collins 2001], sposobu zarządzania biznesem [Mukhtar 2002] oraz wyników ekonomicznych [Fairlie, Robb 2008].

Omawiane tu badanie¹ jest odpowiedzią na rekomendację wielu badaczy wskazującą na konieczność prowadzenia empirycznych badań naukowych nad przedsiębiorczością kobiet w krajach Europy Środkowej i Wschodniej [Ramadani et al. 2015; Leszczyński 2013b]. Wypełnia ono lukę badawczą dotyczącą analizy różnorodnych czynników, które pozytywnie wpływają na osiągnięcie sukcesu w biznesie przez przedsiębiorcze kobiety w warunkach polskich [Leszczyński 2016a; 2016b]. Wyniki badania poszerzają dotychczas zgromadzoną wiedzę naukową na temat polskich kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą o teoretyczny model badawczy opisujący tę działalność. Model ten został

poddany empirycznej weryfikacji na populacji kobiet mikroprzedsiębiorczyń działających na terenie woj. mazowieckiego.

Celem opracowania jest wskazanie, jakie są kluczowe czynniki pozytywnie wpływające na osiągnięcie sukcesu w biznesie przez polskie kobiety mikroprzedsiębiorczynie z województwa mazowieckiego.

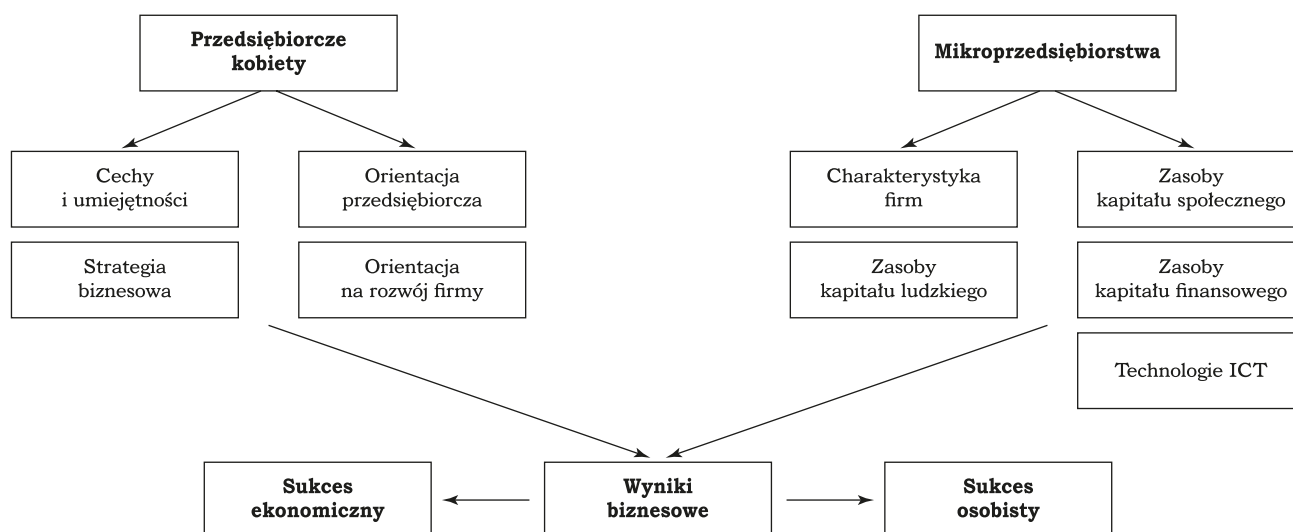
Teoretyczny model i hipotezy badawcze

Autorski teoretyczny model badawczy [Leszczyński 2012; 2013b] został opracowany na podstawie pogłębionej analizy literatury w zakresie przedsiębiorczości kobiet oraz trzech wpływowych koncepcji teoretycznych. Pierwsza z tych koncepcji dotyczy dorobku teoretycznego B. Wernerfelt [1984] i jego wkładu do zasobowej teorii organizacji, którą zastosowano do analizy przewagi konkurencyjnej firmy na rynku. Druga jest związana z modelem teoretycznym W.B. Gartnera [1985], który został wykorzystany do opisu tworzenia nowego przedsięwzięcia biznesowego. Z kolei trzecia odnosi się do modelu teoretycznego opracowanego przez D.J. Storeya [2000], który zastosowano do analizy kluczowych czynników pozytywnie wpływających na rozwój małych firm na rynku.

Model badawczy zaprezentowano na rysunku 1. Przedstawia on relacje pomiędzy badanymi czynnikami sukcesu w biznesie oraz osiągniętymi wynikami osobistymi i ekonomicznymi zrealizowanymi przez firmy, których właścicielkami lub współwłaścicielkami były polskie kobiety mikroprzedsiębiorczynie. Sukces ekonomiczny zmierzono za pomocą zmiennej zależnej określonej w badaniu jako syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa. Był on zoperacjonalizowany przy użyciu 7-punktowej skali ratingowej. Z kolei sukces osobisty zmierzono na podstawie percepcyjnych opinii przedsiębiorczyń (zmienne kategoryczne) odnoszących się do wskazania najważniejszego celu do osiągnięcia w biznesie².

Badane predyktory sukcesu w biznesie zostały w modelu sklasyfikowane w dwóch kategoriach badawczych. W pierwszej przedstawiono zmienne opisujące cechy społeczno-demograficzne oraz umiejętności biznesowe przedsiębiorczych kobiet, a w drugiej – zmienne dotyczące charakterystyki firmy oraz zasobów posiadanych przez mikroprzedsiębiorstwa, których właścicielkami lub współwłaścicielkami były kobiety.

Rysunek 1. Teoretyczny model badawczy przedstawiający czynniki sukcesu w biznesie kobiet mikroprzedsiębiorczyń z woj. mazowieckiego



Źródło: opracowanie własne.

Cechy społeczno-demograficzne oraz podstawowe umiejętności przedsiębiorcze kobiet odnoszą się do zmiennych niezależnych, takich jak: płeć i wiek przedsiębiorcy, formalne wykształcenie, stan cywilny, doświadczenie zawodowe, doświadczenie na stanowisku kierowniczym oraz w branży, czy też historia i tradycje członków rodziny w prowadzeniu działalności gospodarczej. Badacze zajmujący się przedsiębiorczością na ogół podzielają pogląd, że zmienne te nie są wystarczające do pełnego wyjaśnienia zjawiska przedsiębiorczości kobiet w każdym aspekcie jego złożoności [Robichaud, Cachon, Haq 2010:40–41].

Orientacja przedsiębiorcza opisuje działania i zachowania (praktyki biznesowe) podejmowane przez właścicielki firm, rozumiane jako proces tworzenia strategii biznesowej, wykorzystywanej do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Głównymi składnikami tej koncepcji, konsekwentnie opisywanymi w literaturze, są: innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka oraz proaktywność rozumiana jako zdolność do przewidywania i wyprzedzania działań konkurentów [Rauch et al. 2009:763–764].

R.M. Grant [2016:15–16] definiuje strategię biznesową jako „środek, za pomocą którego jednostki i organizacje osiągają swoje cele”. Na dobrze opracowaną strategię składają się następujące elementy: spójne i zwięźle sformułowane cele o charakterze długookresowym, dobre zrozumienie otoczenia biznesowego firmy, rzetelna ocena posiadanych zasobów firmy. Sformułowanie strategii biznesowej oraz

jej praktyczne wdrożenie są ważnymi elementami powodzenia na rynku [Leszczyński 2016b; Lemańska-Majdzik 2009].

Rozwój przedsiębiorstw jest przedmiotem badań podejmowanym przez wielu naukowców [Davidsson 2016]. Pojęcie to służy do pomiaru zmian w wielkości organizacji (np. wzrost sprzedaży towarów i/lub usług), gdy przedsiębiorstwo się rozrasta. Wzrost może również opisywać proces ekspansji firmy, który skutkuje wzrostem aktywów firmy lub poprawą jakości zarządzania procesami zachodzącymi w firmie [Davidsson, Achtenhagen, Naldi 2010]. Badania sugerują, że małe i średnie przedsiębiorstwa przechodzą przez różne etapy wzrostu [Gupta, Guha, Krishnaswami 2013]. Pojęcie orientacji na rozwój firmy pozwala uchwycić wybory i decyzje podejmowane przez przedsiębiorcze kobiety, gdy celem tych działań jest ekspansja firmy w niedalekiej przyszłości [Elam et al. 2021].

Pojęcie kapitału ludzkiego odnosi się do niematerialnej wartości ekonomicznej cech, takich jak wiek, wykształcenie, wiedza, doświadczenie zawodowe i umiejętności pracownika [Parker 2009:113–119]. Teoria kapitału ludzkiego zakłada, że pracownicy firmy mogą zwiększyć swój potencjał produkcyjny przez zdobycie lepszego wykształcenia oraz aktywny udział w szkoleniach zawodowych [Ross 2021]. Badania wskazują, że zasoby kapitału ludzkiego (np. posiadane umiejętności) odgrywają istotną rolę w procesie rozpoczęcia działalności gospodarczej przez kobiety [Brush et al. 2017].

P. Davidsson i B. Honig [2003:307] definiują kapitał społeczny jako „zdolność jednostek do czerpania korzyści z ich struktur społecznych, sieci i członkostwa (w organizacjach)”. Kapitał społeczny obejmuje takie zbiorowości, jak najbliższa i dalsza rodzina, grono bliskich przyjaciół, społeczności lokalne, kontakty biznesowe i zawodowe [Parker 2009:119–121]. Przedsiębiorcze kobiety mogą odnieść korzyści z angażowania się w osobiste i zawodowe sieci społeczne, ponieważ przyczyniają się one do krótkoterminowego przetrwania firmy, jak również do jej długoterminowego powodzenia na rynku [McGrath Cohoon, Wadhwa, Mitchell 2010].

Przedsiębiorczynie, które dążą do osiągnięcia sukcesu na konkurencyjnym rynku, muszą zgromadzić wystarczający kapitał finansowy z różnych źródeł (np. fundusze własne, kredyty bankowe), aby sfinansować bieżącą działalność operacyjną oraz zapewnić długoterminowy wzrost swoich firm [Carter, Marlow, Bennett 2012]. Badania dotyczące przedsięwzięć biznesowych kobiet wskazują, że często dysponowały one mniejszym kapitałem finansowym przy zakładaniu własnej firmy w porównaniu z mężczyznami [Carter, Allen 1997]. Ten niedobór środków finansowych podczas rozpoczynania działalności gospodarczej, w przypadku przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety, negatywnie wpływa na ich wyniki ekonomiczne i perspektywy przyszłego rozwoju na rynku [McAdam 2013].

Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) są ważnym elementem współczesnego świata. Znacznie zrewolucjonizowały one sposób zarządzania firmami prowadzonymi przez przedsiębiorcze kobiety [Bhowal 2020]. Technologie informacyjno-komunikacyjne są dziś postrzegane jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na rentowność i rozwój firm na całym świecie [Stair Jr, Crittenden, Crittenden 1989]. Wdrożenie technologii ICT umożliwia firmom obniżenie kosztów operacyjnych, poprawę efektywności zarządzania i zwiększenie zysków z działalności operacyjnej [Nordin, Hamid, Woon 2011].

Charakterystyka firmy (atrybuty organizacyjne) obejmuje takie zmienne, jak wiek firmy, wielkość przedsiębiorstwa, liczba założycieli, forma prawna, początkowy kapitał założycielski, źródła finansowania oraz kwota zysków reinwestowanych w przedsiębiorstwo [Parker 2009:319–324]. Badania wykazują, że wielkość zespołu zarządzającego firmą [Westhead, Howorth 2006], prowadzenie działalności w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością [Capelleras, Greene 2008] oraz korzystanie

z różnych źródeł finansowania [Westhead, Cowling 1995] są skorelowane z intencjami właścicieli związanymi z rozwojem firmy. Badania pokazują, że przedsiębiorcze kobiety mają mniejsze ambicje co do wzrostu ich firm w porównaniu do mężczyzn przedsiębiorców. Przyczyną tego mogą być uwarunkowania społeczno-kulturowe (np. oczekiwania społeczne, stereotypy, normy, aspekty kulturowe, role przypisywane kobietom i mężczyznom w społeczeństwie) oraz zakres wsparcia instytucjonalnego w zakresie opieki nad dziećmi czy regulacji na rzecz zmniejszania nierówności między płciami [Darnihamedani, Terjesen 2020].

Teoretyczny model badawczy, przedstawiony na rysunku 1, posłużył do sformułowania hipotezy głównej oraz dziesięciu hipotez szczegółowych.

Na użytek badania główną hipotezę badawczą sformułowano w postaci dwóch następujących tez:

- 1) sukces w biznesie (mierzony w kategoriach efektów ekonomicznych) jest pozytywnie skorelowany z cechami społeczno-demograficznymi i umiejętnościami biznesowymi przedsiębiorczych kobiet, a także posiadanymi zasobami oraz cechami mikroprzedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety,
- 2) łączne dodatnie oddziaływanie badanych zmiennych niezależnych (objaśniających) na uzyskane wyniki ekonomiczne mikroprzedsiębiorstw, których właścicielkami lub współwłaścicielkami są kobiety, pozwala wyodrębnić firmy osiągające lepsze wyniki ekonomiczne od tych, które nie osiągnęły sukcesu w biznesie.

Ponadto sformułowano dziesięć szczegółowych hipotez badawczych przedstawionych w tabeli 1.

Hipotezy badawcze³ zostały zweryfikowane empirycznie za pomocą modeli regresji liniowej prostej (jednowymiarowej). Analiza ta umożliwiła dokonanie oceny przydatności badanych zmiennych niezależnych jako predyktorów osiągniętego sukcesu w biznesie przez przedsiębiorcze kobiety pod względem kierunku (dodatni czy ujemny) oraz siły ich oddziaływania (tj. siły relacji pomiędzy zmiennymi w badanej populacji firm) na wyniki ekonomiczne badanych mikroprzedsiębiorstw. Z kolei łączny wpływ zmiennych niezależnych na wyniki ekonomiczne mikroprzedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety był testowany empirycznie za pomocą trzech modeli regresji wielowymiarowej (wielorakiej). Analiza ta umożliwiła wybranie najlepszej kombinacji czynników sukcesu (predyktorów) oraz modelu o najwyższej mocy objaśniającej, zmniejszonej skorygowanym współczynnikiem determinacji R^2 .

Tabela 1. Hipotezy badawcze testowane w ramach prowadzonych badań

Nr	Treść testowanej hipotezy badawczej
H1A	Istnieje dodatni związek pomiędzy wiekiem przedsiębiorczych kobiet a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H1B	Istnieje dodatni związek pomiędzy ukończonym poziomem edukacji przedsiębiorczych kobiet a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H1C	Istnieje dodatni związek pomiędzy doświadczeniem w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej przedsiębiorczych kobiet a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H2	Istnieje dodatni związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą kobiet mikroprzedsiębiorczyń a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H3	Istnieje dodatni związek pomiędzy stosowaniem strategii biznesowej w zarządzaniu firmą przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H4	Istnieje dodatni związek pomiędzy nastawieniem (orientacją) na rozwój firmy przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H5	Istnieje dodatni związek pomiędzy zasobami kapitału ludzkiego posiadanymi przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H6	Istnieje dodatni związek pomiędzy zasobami kapitału społecznego wykorzystywanymi przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H7	Istnieje dodatni związek pomiędzy zasobami kapitału finansowego posiadanymi przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie
H8	Istnieje dodatni związek dotyczący wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) przez przedsiębiorcze kobiety a wynikami ekonomicznymi osiągniętymi w biznesie

Źródło: opracowanie własne.

Metody badawcze i dane

Populacja, z której wylosowano próbę badawczą, składała się z mikroprzedsiębiorstw zarejestrowanych w woj. mazowieckim, działających we wszystkich sektorach gospodarki narodowej, których właścicielkami lub współwłaścicielkami były kobiety. Firmy te wyselekcjonowano do badania, stosując metodę próby losowej systematycznej. Link do kwestionariusza internetowego został wysłany do 3000 kobiet mikroprzedsiębiorczyń, spośród których 309 wypełniło kwestionariusz ankiety.

Zaprojektowanie, przetestowanie oraz wykorzystanie kwestionariusza internetowego do przeprowadzenia badania zostało zlecone profesjonalnej firmie zajmującej się badaniami opinii i rynku, która pozyskała dane empiryczne zgodnie z przyjętymi standardami badawczymi⁴. Badanie zostało zrealizowane za pomocą kombinacji metod pozyskania danych CAWI (wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony internetowej) i CATI (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny) w okresie 10–30 września 2014 r.

Analizę zgromadzonych danych empirycznych przeprowadzono za pomocą oprogramowania firmy IBM® SPSS® Statistics wersja 24. W badaniu wstępnym zastosowano analizę czynnikową eksplo-

racyjną, która posłużyła do wyodrębnienia czterech zmiennych niezależnych (objaśniających) oraz jednej zmiennej zależnej (objaśnianej) przy użyciu danych zgromadzonych z internetowego kwestionariusza wywiadu. Zmienne te były mierzone na podstawie 7-punktowej skali ratingowej, 7-punktowej skali porównawczej lub 7-punktowej skali Likerta. W przypadku zmiennych kategoriowych (mierzonych na skali nominalnej lub porządkowej), które miały więcej niż dwie kategorie jako predyktory, zmienne binarne zostały utworzone przy użyciu tabel rozkładu częstości dla każdej zmiennej w celu wykorzystania ich w modelach regresji liniowej (jednowymiarowej) oraz regresji wielowymiarowej (wielorakiej).

W badaniu głównym zastosowano regresję liniową (jednowymiarową), a uzyskane wyniki posłużyły do weryfikacji sformułowanych szczegółowych hipotez badawczych. W końcowej części pracy skonstruowano i przetestowano trzy modele statystyczne (modele A, B i C) na podstawie regresji liniowej wielowymiarowej (wielorakiej). Metoda ta posłużyła do weryfikacji hipotezy głównej przez określenie najlepszej kombinacji czynników sukcesu (predyktorów) zawartych w badanych modelach statystycznych oraz do wyboru modelu regresji liniowej wielowymiarowej o największej mocy objaśniającej, mierzonej skorygowanym współczynnikiem determinacji R^2 .

Ograniczenia badania

Zaprezentowane badanie ma kilka ograniczeń, które związane są z zastosowanym procesem badawczym, metodami oraz narzędziami badawczymi [Leszczyński 2019]. Najważniejsze ograniczenie dotyczy uogólnienia uzyskanych wyników badań: wniośki z badania należy ograniczyć do badanej populacji kobiet mikroprzedsiębiorczyń prowadzących działalność gospodarczą na terenie woj. mazowieckiego.

Następne ograniczenie związane jest z faktem, że badanie ma charakter przekrojowy, w którym dane empiryczne były pozyskane od respondentek tylko w jednym okresie. Z tego też względu wykryte zależności pomiędzy badanymi zmiennymi w testowanym modelu teoretycznym mogą ulec zmianie wraz z upływem czasu oraz na skutek oddziaływania czynników zewnętrznych.

Kolejne ograniczenie badania dotyczy pozyskania danych empirycznych przez wykorzystanie internetowego kwestionariusza wywiadu. Aby wziąć udział w badaniu, respondentki musiały mieć dostęp do stabilnego połączenia internetowego oraz dysponować aktywnym adresem e-mailowym. W celu zminimalizowania ograniczeń związanych z zastosowaniem internetowego kwestionariusza wywiadu, przedsiębiorczynie wylosowane do badania były poinformowane telefonicznie o celu prowadzonego badania oraz możliwości bezpłatnego uzyskania jego wyników w momencie ich publikacji.

Dodatkowym ograniczeniem jest zastosowany pomiar zmiennej zależnej (syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa) przy użyciu percepcyjnej 7-punktowej skali ratingowej, którą dostosowano do realiów ekonomicznych polskich mikroprzedsiębiorczyń. Stosując tę skalę pomiaru, respondentki oceniały kondycję ekonomiczną swoich firm w okresie ostatnich trzech lat przed dniem wypełnienia ankiety. W badaniu zastosowano 7-punktową skalę ratingową jako miarę zastępczą w związku z brakiem dostępu do rzeczywistych wyników ekonomicznych badanych mikroprzedsiębiorstw. Skala ta została opracowana na podstawie rekomendacji J. Kickul i T. Iakovlevy [Iakovleva, Kickul 2007; Kickul et al. 2010], które badały czynniki sukcesu przedsiębiorczych kobiet oraz zarządzanych przez nie firm na rynku rosyjskim.

Należy podkreślić, że percepcyjne (subiektywne) miary wyników ekonomicznych przedsiębiorstw są coraz powszechniej stosowane w badaniach naukowych [Wall et al. 2004]. Współczesne badania naukowe potwierdzają istnienie silnej i dodatniej kore-

lacji pomiędzy rezultatami badawczymi, uzyskanymi przy wykorzystaniu wskaźników percepcyjnych do oceny wyników ekonomicznych przedsiębiorstw przez właścicieli firm, a obiektywnymi wskaźnikami uzyskanymi na podstawie danych liczbowych wykazanych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw [Partanen et al. 2018; Lee, Hallak, Sardeshmukh 2016; Singh, Darwish, Potochnik 2016].

Rezultaty badawcze

Charakterystyka badanych kobiet mikroprzedsiębiorczyń oraz ich firm. Dominującą kategorią wiekową wśród badanych kobiet była grupa 30–39 lat (34,6%), a najmniej reprezentowaną kategorią wiekową była grupa do 29 lat (3,2%). Aż 45% badanych przedsiębiorczych kobiet wskazało ukończenie studiów wyższych na poziomie uniwersyteckim, a kolejne 33% wskazało, że uzyskały także dyplom ukończenia studiów podyplomowych. Jedynie 0,3% badanych kobiet prowadzących własny biznes ukończyło szkołę zawodową.

Rezultaty badawcze pokazują, że kobiety bez doświadczenia zawodowego (34,6% respondentek) oraz o krótkiej historii pracy zawodowej (do 5 lat; 26,9% respondentek) są bardziej skłonne do prowadzenia własnej działalności gospodarczej niż kobiety z bardzo dużym doświadczeniem zawodowym (21 i więcej lat; 7,4% respondentek). Respondentki prowadziły swoje firmy przeciętne przez około 11 lat. Uzyskane wyniki badań pokazują, że zdecydowana większość badanych kobiet zarządzała relatywnie młodymi oraz rozwijającymi się jeszcze firmami.

Aby osiągnąć przewagę nad konkurentami w branży, kobiety mikroprzedsiębiorczynie realizują takie strategie, jak oferowanie produktów i/lub usług istotnie wyróżniających się na tle oferty konkurencji (13,6%), a także poprawa jakości, sprawności i terminowości obsługi klientów (13,3%). Bardzo niski był odsetek kobiet, które stosowały strategie w postaci implementacji nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych w swoich firmach (1%) lub strategie związane z wdrażaniem innowacji (1,6%).

Przeważająca większość badanych kobiet prowadziła firmy głównie w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (91,9%). Wyniki badania pokazały, że 72,8% spośród z nich funkcjonowało w sektorze usług. Drugą najczęściej występującą aktywnością ekonomiczną był handel detaliczny i hurtowy (16,2%).

Największa koncentracja badanych mikroprzedsiębiorstw (58,9%) miała miejsce w mieście stołecznym Warszawa. Jedynie 11% badanych firm było zarejestrowanych w gminach wiejskich zlokalizowanych na terenie woj. mazowieckiego. Aż 54,7% firm nie zatrudniało pracowników. Dla porównania jedynie 23,6% badanych mikroprzedsiębiorstw zatrudniało więcej niż dwóch pracowników.

Większość badanych kobiet mikroprzedsiębiorczyń (79,9%) wskazała, że korzystała z własnych środków w finansowaniu działalności gospodarczej. Jeśli chodzi o zewnętrzne źródła finansowania, najczęściej były to kredyty bankowe (11,7%).

Weryfikacja szczegółowych hipotez badawczych oraz hipotezy głównej. W tabeli 2 zostały przedstawione wyniki pierwszej części analizy regresji liniowej prostej (jednowymiarowej). Zawiera ona statystyki dotyczące miar dobroci dopasowania badanych modeli regresji liniowej prostej do danych empirycznych oraz wyniki analizy wariancji (ANOVA). Wyniki statystyki F oraz odpowiadające im poziomy statystycznej istotności (wartości p), dotyczące analizy wariancji (ANOVA) informują, w jakim stopniu zmienność analizowanej w pracy zmiennej zależnej (syntetyczny miernik kondycji ekonomicz-

nej mikroprzedsiębiorstwa), w każdym z testowanych modeli regresji liniowej prostej (modele 1–10) może być wyjaśniona przez badaną zmienną objaśniającą (weryfikowaną jako hipoteza badawcza).

Uzyskane rezultaty badawcze dla analizy wariancji (ANOVA) pokazują dla badanych modeli regresji liniowej prostej, że każdy z tych modeli objaśnia zmienność wyników ekonomicznych badanych firm znacznie lepiej niż model bazowy regresji, który zawiera jedynie wartość stałą (określającą punkt przecięcia linii regresji z osią). Ponadto wyniki statystyki F pokazują, że wartości p dla wszystkich badanych modeli regresji liniowej prostej były istotne statystycznie na poziomie ufności $p < 0,05$.

Ze wszystkich dziesięciu analizowanych modeli regresji liniowej prostej model 4 (testujący zmienną „orientacja przedsiębiorcza”) wykazuje największą moc objaśniającą, mierzoną skorygowanym współczynnikiem determinacji R^2 (13,1%). Rezultat ten oznacza, że orientacja przedsiębiorcza jako predyktor sukcesu kobiet w biznesie wyjaśnia aż 13,1% wariancji wyników ekonomicznych osiągniętych przez badane mikroprzedsiębiorstwa. Dla porównania badany model 7 (testujący zmienną „kapitał ludzki”) wykazuje najniższą moc objaśniającą, mierzoną

Tabela 2. Miary dobroci dopasowania badanych modeli regresji liniowej prostej (jednowymiarowej) do danych empirycznych oraz wyniki analizy wariancji (ANOVA)

Badany model	Testowane zmienne objaśniające (predyktory sukcesu w biznesie mikroprzedsiębiorstw)	Miary dobroci dopasowania badanego modelu regresji liniowej				Analiza wariancji (ANOVA)	
		Współczynnik korelacji R	Współczynnik determinacji R^2	Skorygowany współczynnik determinacji R^2	Błąd standardowy oszacowania	Wartość statystyki F	Poziom istotności dla statystyki F (wartość p)
1	Wiek do 39 lat	0,358	0,128	0,119	1,513	14,914	0,000 (***)
1	Wiek 40–59 lat	0,358	0,128	0,119	1,513	14,914	0,000 (***)
1	Wiek 60 lat i więcej	0,358	0,128	0,119	1,513	14,914	0,000 (***)
2	Wykształcenie	0,216	0,046	0,043	1,577	14,956	0,000 (***)
3	Doświadczenie biznesowe	0,344	0,119	0,116	1,516	41,288	0,000 (***)
4	Orientacja przedsiębiorcza	0,365	0,133	0,131	1,504	47,283	0,000 (***)
5	Strategia biznesowa	0,147	0,022	0,018	1,598	6,772	0,010 (*)
6	Orientacja na rozwój firmy	0,182	0,033	0,030	1,588	10,497	0,001 (**)
7	Kapitał ludzki (1)	0,120	0,014	0,011	1,603	4,506	0,035 (*)
8	Kapitał społeczny	0,157	0,025	0,021	1,595	7,756	0,006 (**)
9	Kapitał finansowy (1)	0,139	0,019	0,016	1,599	6,083	0,014 (*)
10	Wykorzystanie technologii ICT	0,122	0,015	0,012	1,603	4,629	0,032 (*)

Komentarz: Zmienną zależną (objaśnianą) jest syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa mierzony za pomocą 7-punktowej skali ratingowej. W przypadku zmiennej niezależnej „wykorzystanie technologii ICT” skrót ICT oznacza technologie informacyjno-komunikacyjne (*information and communication technology*). $N = 309$ obserwacji. Notacje (podane w nawiasach) dla analizy wariancji (ANOVA) i użyte do określenia poziomu istotności statystycznej dla wartości statystyki F oznaczają: (*) dla $p < 0,05$; (**) dla $p < 0,01$; (***) dla $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

skorygowanym współczynnikiem determinacji R^2 (1,1%). W tym przypadku uzyskany wynik oznacza, że kapitał ludzki jako predyktor powodzenia kobiet w biznesie wyjaśnia zaledwie 1,1% zmienności wyników ekonomicznych badanych mikroprzedsiębiorstw.

W tabeli 3 przedstawiono podsumowanie drugiej części analizy regresji liniowej prostej (jednowymiarowej), czyli rezultaty badawcze związane z weryfikacją sformułowanych hipotez szczegółowych.

Aby przyjąć (potwierdzić) sformułowaną hipotezę badawczą, dwa warunki musiały zostać jednocześnie spełnione dla badanego modelu regresji liniowej prostej. Po pierwsze, uzyskana wartość standaryzowanego współczynnika regresji (Beta) musiała być zgodna z założonym dodatnim kierunkiem zależności pomiędzy zmienną zależną (syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa) i badaną zmienną objaśniającą (predyktorem sukcesu)

dla testowanej hipotezy szczegółowej. Po drugie, obliczona wartość statystyki t (iloraz t testu) odnośnie do wartości standaryzowanego współczynnika regresji (Beta) dla testowanej zmiennej objaśniającej musiała być statystycznie istotna na zakładanym poziomie ufności $p < 0,05$. W procesie decyzyjnym weryfikacji hipotez badawczych zastosowano rekomendacje wskazane przez J.F. Haira Jr. et al. [2014:157–161] oraz A. Fielda [2018:457–532].

Zaprezentowane w tabeli 3 dane pokazują, że potwierdzono szczegółowe hipotezy badawcze dla następujących zmiennych objaśniających: (a) wiek do 39 lat (H1A; Beta = 0,426; $t = 6,209$; $p < 0,001$); (b) orientacja przedsiębiorcza (H2; Beta = 0,365; $t = 6,876$; $p < 0,001$); (c) wykształcenie (H1B; Beta = 0,216; $t = 3,867$; $p < 0,001$); (d) orientacja na rozwój firmy (H4; Beta = 0,182; $t = 3,240$; $p < 0,01$); (e) wiek 40–49 lat (H1A; Beta = 0,181; $t = 2,700$;

Tabela 3. Rezultat weryfikacji hipotez szczegółowych za pomocą regresji liniowej prostej (jednowymiarowej)

Badany model	Testowane zmienne objaśniające (predyktory sukcesu w biznesie)	Testowane hipotezy szczegółowe (H_R)	Niestandaryzowane współczynniki regresji		Standaryzowane współczynniki regresji	Wartość statystyki t	Poziom istotności dla statystyki t (wartość p)	Ocena wyniku testu dla statystyki t odnośnie do hipotezy zerowej (H_0)	Ocena wyniku testu dla statystyki t odnośnie do testowanej hipotezy szczegółowej (H_R)
			B	Błąd standardowy oszacowania	Beta (β)				
1	Wiek do 39 lat	H1A	1,413	0,228	0,426	6,209	0,000 (***)	Odrzucona	Przyjęta
1	Wiek 40–59 lat	H1A	0,668	0,247	0,181	2,700	0,007 (**)	Odrzucona	Przyjęta
1	Wiek 60 lat i więcej	H1A	0,249	0,295	0,053	0,847	0,398 (NS)	Przyjęta	Odrzucona
2	Wykształcenie	H1B	0,838	0,217	0,216	3,867	0,000 (***)	Odrzucona	Przyjęta
3	Doświadczenie biznesowe	H1C	–0,079	0,012	–0,344	–6,426	0,000 (***)	Przyjęta	Odrzucona
4	Orientacja przedsiębiorcza	H2	0,573	0,083	0,365	6,876	0,000 (***)	Odrzucona	Przyjęta
5	Strategia biznesowa	H3	0,488	0,187	0,147	2,602	0,010 (*)	Odrzucona	Przyjęta
6	Orientacja na rozwój firmy	H4	0,248	0,076	0,182	3,240	0,001 (**)	Odrzucona	Przyjęta
7	Kapitał ludzki (1)	H5	–0,387	0,182	–0,120	–2,123	0,035 (*)	Przyjęta	Odrzucona
8	Kapitał społeczny	H6	0,218	0,078	0,157	2,785	0,006 (**)	Odrzucona	Przyjęta
9	Kapitał finansowy (1)	H7	0,554	0,225	0,139	2,466	0,014 (*)	Odrzucona	Przyjęta
10	Wykorzystanie technologii ICT	H8	0,137	0,064	0,122	2,151	0,032 (*)	Odrzucona	Przyjęta

Komentarz: Zmienną zależną (objaśnianą) jest syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa mierzony przy użyciu 7-punktowej skali ratinowej. $N = 309$ obserwacji. Notacje (podane w nawiasach) użyte do określenia poziomu istotności statystycznej dla wartości statystyki t oznaczają: (NS) dla „Nieistotny statystycznie”; (*) dla $p < 0,05$; (**) dla $p < 0,01$; (***) dla $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

$p < 0,01$); (f) kapitał społeczny (H6; Beta = 0,157; $t = 2,785$; $p < 0,01$); (g) strategia biznesowa (H3; Beta = 0,147; $t = 2,602$; $p < 0,05$); (h) kapitał finansowy 1 (H7; Beta = 0,139; $t = 2,466$; $p < 0,05$); oraz (i) wykorzystanie w biznesie technologii informacyjno-komunikacyjnych (H8; Beta = 0,122; $t = 2,151$; $p < 0,05$).

W przypadku wymienionych zmiennych objaśniających potwierdzono sformułowane hipotezy badawcze (H_R), a odrzucono hipotezy zerowe (H_0), ponieważ spełnione zostały jednocześnie dwa wymagane warunki procesu decyzyjnego odnoszące się do weryfikacji hipotez badawczych. Dotyczyły one dodatniego kierunku standaryzowanego współczynnika regresji (Beta) dla relacji pomiędzy zmienną zależną (objaśnianą) a zmienną objaśniającą (predyktorem sukcesu) oraz statystycznej istotności dla wartości statystyki t (iloraz t testu) dotyczącej standaryzowanego współczynnika regresji (Beta) na zakładanym poziomie istotności $p < 0,05$ dla badanej zmiennej objaśniającej.

Uzyskane rezultaty badawcze pokazują, że testowana zmienna „wiek do 39 lat” (Beta = 0,426; $t = 6,209$; $p < 0,001$) wykazała najwyższą moc objaśniającą dla uzyskanych wyników ekonomicznych analizowanych firm w badanym okresie.

Dla porównania, w przypadku trzech testowanych zmiennych objaśniających, tj. doświadczenie biznesowe (H1C; Beta = -0,344; $t = -6,426$; $p < 0,001$), kapitał ludzki 1 (H5; Beta = -0,120; $t = -2,123$; $p < 0,05$) oraz wiek 60 lat i więcej (H1A; Beta = 0,053; $t = 0,847$; $p = 0,398$), odrzucono sformułowane hipotezy badawcze (H_R), a zaakceptowano hipotezy zerowe (H_0) ze względu na niespełnienie przez nie wymaganych warunków procesu decyzyjnego.

Zaprezentowane w teoretycznym modelu badawczym (rysunek 1) czynniki sukcesu w biznesie zostały zweryfikowane empirycznie za pomocą regresji liniowej prostej (tabele 2 i 3), a następnie zbadane za pomocą trzech modeli regresji liniowej wielowymiarowej: A, B i C (tabele 4 i 5).

Regresję liniową wielowymiarową (wieloraką) wykorzystano w badaniu w celu określenia najlepszej kombinacji czynników sukcesu (predyktorów) w odniesieniu do badanych mikroprzedsiębiorstw. Ponadto metoda ta posłużyła do weryfikacji hipotezy głównej (jej drugiej części) przez identyfikację modelu regresji liniowej wielowymiarowej o najwyższej mocy objaśniającej, zmierzonej za pomocą skorygowanego współczynnika determinacji R^2 .

W tabeli 4 zaprezentowano statystyki dotyczące ogólnej charakterystyki oraz miar oceny badanych

modeli statystycznych A, B i C uzyskanych przez zastosowanie analizy regresji liniowej wielowymiarowej (wielorakiej).

Modele statystyczne A, B i C zostały zbudowane na podstawie klasyfikacji czynników sukcesu w biznesie zaprezentowanej w teoretycznym modelu badawczym na rysunku 1. Model C zawierał czynniki sukcesu z kategorii badawczej grupującej zmienne dotyczące charakterystyki firmy oraz zasobów posiadanych przez mikroprzedsiębiorstwa, których właścicielkami lub współwłaścicielkami były kobiety. Model B zawierał czynniki sukcesu z kategorii badawczej grupującej zmienne opisujące cechy społeczno-demograficzne oraz umiejętności biznesowe przedsiębiorczej kobiety. Model A zawierał czynniki sukcesu sklasyfikowane w dwóch kategoriach zaprezentowanych w teoretycznym modelu badawczym na rysunku 1.

Tabela 4. Statystyki podsumowujące dopasowanie badanych modeli A, B oraz C dla regresji liniowej wielowymiarowej (wielorakiej)

Statystyki podsumowujące analizę wariancji (ANOVA) oraz dopasowanie modeli	Model A	Model B	Model C
Współczynniki korelacji wielokrotnej R	0,690	0,629	0,492
Współczynniki determinacji R^2	47,6%	39,6%	24,2%
Skorygowane współczynniki determinacji R^2	36,2%	29,3%	16,9%
Wartość statystyki F dla przeprowadzonej analizy wariancji (ANOVA)	4,174	3,832	3,317
Poziom istotności dla wartości statystyki F dotyczący analizy wariancji (ANOVA)	0,000 (***)	0,000 (***)	0,000 (***)
Liczba czynników sukcesu (predyktorów) w badanym modelu regresji	43	33	15
Liczba zmiennych kontrolnych w badanym modelu	12	12	12
Liczba obserwacji (N)	309	309	309

Komentarz: Notacja (podana w nawiasach) dla analizy wariancji (ANOVA) stosowana do określenia poziomu istotności statystycznej w odniesieniu do wartości statystyki F oznacza: (***) dla $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty dla statystyki F dotyczącej analizy wariancji (ANOVA) pokazują, że wszystkie trzy badane modele regresji wieloczynnikowej są dobrze dopasowane do danych empirycznych, ponieważ wyniki tego testu są istotne statystycznie dla każdego z analizowanych modeli na poziomie ufności $p < 0,001$. Przeprowadzona analiza danych pokazała, że model A miał najwyższą moc objaśniającą w zakresie zmienności badanej zmiennej zależnej (współczynnik determinacji $R^2 = 47,6\%$; skorygowany współczynnik determinacji $R^2 = 36,2\%$). Wartość współczynnika determinacji R^2 dla modelu A informuje, że wprowadzone do tego modelu czynniki sukcesu w biznesie oraz zmienne kontrolne objaśniały aż 47,6% wariancji analizowanej zmiennej

zależnej (syntetycznego miernika kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa), mierzonej za pomocą 7-punktowej skali ratingowej.

Dla porównania, model C wykazał najniższą moc objaśniającą w zakresie zmienności badanej zmiennej zależnej (współczynnik determinacji $R^2 = 24,2\%$; skorygowany współczynnik determinacji $R^2 = 16,9\%$). W przypadku modelu C wartość współczynnika determinacji R^2 pokazuje, że wprowadzone do tego modelu czynniki sukcesu oraz zmienne kontrolne przyczyniły się do objaśnienia jedynie 24,2% zmienności badanej zmiennej zależnej (syntetycznego miernika kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa), mierzonej za pomocą 7-punktowej skali ratingowej.

Tabela 5. Oszacowanie współczynników regresji liniowej wielowymiarowej (wielorakiej) dla badanego modelu statystycznego A

MODEL A Badane zmienne niezależne (predyktory sukcesu w biznesie)	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Wartość statystyki t	Istotność statystyczna (wartość p) dla statystyki t
	B	Błąd standardowy	Beta (β)		
Doświadczenie biznesowe	-0,052	0,015	-0,228	-3,419	0,001 (**)
Zasięg terytorialny działalności gospodarczej – rynek krajowy	0,604	0,231	0,162	2,615	0,009 (**)
Zasięg terytorialny działalności gospodarczej – rynek zagraniczny	0,745	0,268	0,170	2,776	0,006 (**)
Kapitał ludzki (1)	-1,308	0,441	-0,406	-2,966	0,003 (**)
Nabyte doświadczenie zawodowe w branży (czynnik sukcesu)	0,793	0,439	0,132	1,803	0,072 (#)
Klienci firmy – średnie i/lub duże przedsiębiorstwa	0,447	0,229	0,117	1,954	0,052 (#)
Kapitał finansowy (1)	0,413	0,208	0,104	1,981	0,049 (*)
Kapitał finansowy (2)	0,071	0,042	0,085	1,688	0,093 (#)
Strategia biznesowa – poprawa jakości obsługi klientów	0,688	0,267	0,145	2,577	0,011 (*)
Strategia biznesowa – inna stosowana strategia	0,534	0,250	0,122	2,135	0,034 (*)
Wiek do 39 lat	0,600	0,250	0,181	2,401	0,017 (*)
Wykształcenie (wyższe lub podyplomowe)	0,399	0,207	0,103	1,930	0,055 (#)
Kompetencje menedżerskie – umiejętność zarządzania finansami firmy	-0,616	0,362	-0,102	-1,703	0,090 (#)
Orientacja przedsiębiorcza	0,307	0,092	0,196	3,352	0,001 (**)
Kapitał społeczny	-0,149	0,080	-0,107	-1,855	0,065 (#)
Wielkość mikroprzedsiębiorstwa – zatrudnienie (samozatrudnienie)	-1,003	0,445	-0,310	-2,253	0,025 (*)
Wielkość mikroprzedsiębiorstwa – przychody (500 000 do 1 000 000 zł)	0,625	0,352	0,111	1,774	0,077 (#)

Komentarz: Zmienną zależną (objaśnianą) jest syntetyczny miernik kondycji ekonomicznej mikroprzedsiębiorstwa mierzony przy użyciu 7-punktowej skali ratingowej. $N = 309$ obserwacji. Notacje (podane w nawiasach) odnośnie do poziomu istotności dla wartości statystyki t oznaczają: (#) dla $p < 0,10$; (*) dla $p < 0,05$ oraz (**) dla $p < 0,01$. W tabeli 5 przedstawiono jedynie dane dotyczące współczynników wieloczynnikowej regresji liniowej dla zmiennych objaśniających (predyktorów sukcesu), które w analizie statystycznej okazały się istotne statystycznie ($p < 0,10$) w celu zmniejszenia objętości danych prezentowanych w artykule.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 5 zaprezentowano oszacowanie wartości dla współczynników regresji liniowej wielowymiarowej (niestandardyzowane i standardyzowane), ich błąd standardowy pomiaru oraz rezultat testu dla statystyki t dotyczący modelu A. W przeprowadzonej analizie regresji liniowej wielowymiarowej model A okazał się być najlepiej dopasowany do danych empirycznych ($F = 4,174$ dla $p < 0,001$) oraz wyjaśniał 36,2% wariancji badanej zmiennej zależnej, mierzonej skorygowanym współczynnikiem determinacji R^2 (skorygowany $R^2 = 36,2\%$).

Badane predyktory sukcesu w biznesie oraz zmienne kontrolne zostały uwzględnione w modelu A przy użyciu metody wprowadzania. Polega ona na tym, że wszystkie analizowane zmienne niezależne są wprowadzane do modelu regresji jednocześnie. Metoda ta jest rekomendowanym rozwiązaniem w przypadku regresji liniowej wieloczynnikowej, gdy celem badania jest eksploracja relacji pomiędzy badanymi zmiennymi [Tabachnick, Fidell 2013:143–144]. W interpretacji uzyskanych wyników dla regresji liniowej wieloczynnikowej dla modelu A zastosowano rekomendacje przedstawione przez A. Fielda [2018:485–530]. W ocenie rezultatów badawczych wykorzystano otrzymane wartości dla standaryzowanych współczynników regresji (Beta) oraz ich istotność statystyczną (tj. rezultat testu dla statystyki t i jej wartość p).

Wyniki badania dla modelu A pokazują, że najlepszymi predyktorami sukcesu badanych mikroprzedsiębiorstw są: (a) orientacja przedsiębiorcza (Beta = 0,196; $p < 0,01$); (b) wiek do 39 lat (Beta = 0,181; $p < 0,05$); (c) zasięg terytorialny działalności gospodarczej – rynek zagraniczny (Beta = 0,170; $p < 0,01$); (d) zasięg terytorialny działalności gospodarczej – rynek krajowy (Beta = 0,162; $p < 0,01$); (e) strategia biznesowa – poprawa jakości obsługi klientów (Beta = 0,145; $p < 0,05$); (f) nabyte doświadczenie zawodowe w branży – czynnik sukcesu (Beta = 0,132; $p < 0,10$); (g) strategia biznesowa – inna stosowana strategia (Beta = 0,122; $p < 0,05$); (h) klienci firmy – średniej wielkości i/lub duże przedsiębiorstwa (Beta = 0,117; $p < 0,10$); (i) kapitał finansowy 1 (Beta = 0,104; $p < 0,05$); (j) wykształcenie – wyższe lub podyplomowe (Beta = 0,103; $p < 0,10$); (k) kapitał finansowy 2 (Beta = 0,085; $p < 0,10$).

Z drugiej strony rezultaty badawcze dotyczące modelu A wskazują, że cztery zmienne niezależne miały istotny statystycznie ujemny wpływ na wyniki ekonomiczne badanych mikroprzedsiębiorstw. Są to: (a) kapitał ludzki 1 (Beta = -0,406; $p < 0,01$); (b) doświadczenie biznesowe (Beta = -0,228; $p < 0,01$);

(c) kapitał społeczny (Beta = -0,107; $p < 0,10$); (d) kompetencje menedżerskie – umiejętność zarządzania finansami firmy (Beta = -0,102; $p < 0,10$).

Ponadto w przypadku zmiennych kontrolnych, które uwzględniono w analizie regresji liniowej wielowymiarowej dla modelu A, zidentyfikowano dwie, które miały dodatni bądź ujemny wpływ na badaną zmienną zależną. Analizowana zmienna kontrolna „wielkość mikroprzedsiębiorstwa – przychody od 500 000 do 1 000 000 zł” (Beta = 0,111; $p < 0,10$) miała pozytywny wpływ, natomiast zmienna kontrolna „wielkość mikroprzedsiębiorstwa – samozatrudnienie” (Beta = -0,310; $p < 0,05$) negatywnie wpłynęła na powodzenie w biznesie osiągane przez badane mikroprzedsiębiorstwa prowadzone lub współprowadzone przez przedsiębiorcze kobiety z woj. mazowieckiego.

Dyskusja. Odnoszące powodzenie w biznesie przedsiębiorcze kobiety z woj. mazowieckiego są w przedziale wiekowym 30–39 lat, mają wyższe wykształcenie, a także kilka lat doświadczenia zawodowego w branży, w której prowadzą własną działalność gospodarczą. Podobne rezultaty badawcze opublikowano w wielu wysoko rozwiniętych ekonomicznie krajach na całym świecie [American Express 2018].

Badania międzynarodowe pokazują, że najwyższe wskaźniki uczestnictwa w przedsiębiorczości wśród kobiet występują na ogół w grupie wiekowej 18–34 lata [Elam et al. 2021:33–34]. Co więcej, badania wskazują, że 33% przedsiębiorczych kobiet na całym świecie posiada wykształcenie średnie lub wyższe. Najwyższe wskaźniki osiągniętego poziomu wykształcenia wśród kobiet prowadzących działalność gospodarczą zarejestrowano w wysoko rozwiniętych krajach Europy i Ameryki Północnej [Kelley et al. 2015:30–31]. Jednakże badania światowe także sugerują, że kobiety z niższym wykształceniem są skłonne do zakładania własnych firm niezależnie od poziomu rozwoju ekonomicznego w danym kraju [Elam et al. 2019:27–28].

Kobiety mikroprzedsiębiorczynie, których firmy osiągnęły lepsze wyniki ekonomiczne w badanym okresie, stosowały średnioterminową strategię biznesową, aby uzyskać przewagę nad konkurentami z branży. Wdrożona strategia, która okazała się najskuteczniejszą w praktyce biznesowej, dotyczyła poprawy jakości obsługi klientów, ponieważ najwięcej badanych mikroprzedsiębiorstw funkcjonowało w sektorze usług. Badania na poziomie światowym potwierdzają ważną rolę implementacji skutecznych strategii biznesowych oraz praktyk marketingowych przez przedsiębiorcze kobiety w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku [Agarwal 2018].

Kobiety, które odniosły sukces jako mikroprzedsiębiorczynie w woj. mazowieckim, są innowacyjne i podejmują ryzyko, ale na umiarkowanym poziomie. Wykazują również większą aktywność w dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia biznesowego. Takie zachowania świadczą o ponadprzeciętnej orientacji przedsiębiorczej wykazywanej przez kobiety, które uzyskały powodzenie w biznesie. Wyniki badań światowych potwierdzają istnienie dodatniej korelacji pomiędzy zachowaniem przedsiębiorczych kobiet (przejaw ich orientacji przedsiębiorczej) a osiągniętymi wynikami ekonomicznymi ich firm [Arham et al. 2020].

Badane przedsiębiorcze kobiety zgłaszały również czynniki sukcesu charakterystyczne dla branży, w której działają ich firmy, albo dla formy prawnej i rodzaju prowadzonej działalności ekonomicznej, czy też dotyczące badanego regionu. Wskazane czynniki powodzenia w biznesie, które miały dodatni wpływ na uzyskane wyniki ekonomiczne mikroprzedsiębiorstw (w badanych modelach A, B i C), dotyczyły: nabytego doświadczenia zawodowego w branży; cech osobowości przedsiębiorczej kobiety (np. pewność siebie, podejmowanie ryzyka, innowacyjność); wytrwałości i determinacji w dążeniu do celu; skutecznego wykorzystania możliwości i okazji rynkowych oraz niektórych innych czynników sukcesu (np. zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników, wdrażanie nowoczesnych technologii, korzystanie z porad doświadczonych przedsiębiorców).

Międzynarodowe badania wskazują również na obecność wielu szczególnych czynników sukcesu odnoszących się do firm prowadzonych przez kobiety. Przykładowo są nimi: realizacja postawionych celów biznesowych [Robichaud, Cachon, McGraw 2015]; obecność w rodzinie przedsiębiorczych osób stanowiących wzór do naśladowania [Rashid et al. 2015]; długoletnie doświadczenie członków rodziny w prowadzeniu działalności gospodarczej [El-Hamidi 2011]; wsparcie małżonka, dzieci, rodziny i/lub przyjaciół w prowadzeniu firmy [Welsh et al. 2018]; osiągnięcie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym [Kagenavar, Kallimath 2021] oraz liczba godzin poświęcona na prowadzenie własnego biznesu [Dijkhuizen et al. 2016].

Odnoszące sukces w biznesie przedsiębiorcze kobiety z woj. mazowieckiego wskazały w badaniu, że ich firmy rozwinęły się od dnia rejestracji działalności gospodarczej. W literaturze przedmiotu rozwój w czasie firm prowadzonych przez kobiety jest postrzegany przez badaczy jako ważny wskaźnik oceny powodzenia w biznesie, a także jako istotny składnik

przyczyniający się do tworzenia nowych miejsc pracy, dobrobytu dla lokalnych społeczności oraz rozwoju ekonomicznego krajów na całym świecie [Cirera, Qasim 2014]. Niektóre badania informują również, że istnieje istotna statystycznie korelacja między wielkością przedsiębiorstwa (mierzoną np. liczbą pracowników) a dążeniem jego właścicieli do rozwoju firmy w czasie [Bulanova, Isaksen, Kolvereid 2016].

Badane mikroprzedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety, które osiągnęły sukces na rynku, oferowały swoje produkty i/lub usługi dla klientów na terenie wielu województw w kraju, a także dla klientów za granicą. Wyniki badania wskazują, że przedsiębiorcze kobiety, które są w stanie przyciągnąć klientów z sektora biznesowego, również osiągają lepsze wyniki niż kobiety mikroprzedsiębiorczynie, które koncentrują swoje działania marketingowe i sprzedażowe na klientach detalicznych obsługiwanych na rynkach lokalnych.

W krajach rozwiniętych związek między orientacją rynkową przedsiębiorstw a ich wynikami ekonomicznymi został stosunkowo dobrze zbadany. Właściele mikro i małych firm doceniają znacznie dobrej znajomości obsługiwanych klientów oraz przywiązują dużą wagę do systematycznego zbierania informacji na ich temat w celu osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej na lokalnym rynku [Perry 2014]. Wyniki badań przeprowadzonych w krajach azjatyckich wskazują, że czynniki, takie jak: umiejętność zdefiniowania rynku do obsługi klientów, wprowadzanie nowych oraz innowacyjnych produktów i/lub usług, osobiste zaangażowanie się właściciela firmy w działania marketingowe i sprzedażowe, odgrywają bardzo ważną rolę w osiągnięciu sukcesu na rynku przez firmy prowadzone zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety [Chittithaworn et al. 2011:183–185].

Rezultaty badawcze wskazują, że kobiety, które od początku zarejestrowania swojej działalności gospodarczej odniosły sukces jako mikroprzedsiębiorczynie, polegały przede wszystkim na własnych zasobach finansowych. Podobne wyniki badań można znaleźć w literaturze światowej [OECD 2016]. Większość kobiet mikroprzedsiębiorczyń rozpoczyna własną działalność gospodarczą, korzystając z takich źródeł kapitału początkowego, jak: własne oszczędności; pożyczki od rodziny i/lub bliskich przyjaciół; zadłużenie z tytułu korzystania z prywatnych i/lub firmowych kart kredytowych [Stokes, Wilson 2017:402–413]. Jednakże należy podkreślić, że uzależnienie od wykorzystania jedynie własnych środków finansowych może ograniczać rozwój ich firm.

Przedsiębiorcze kobiety stosują strategie finansowe, które zmierzają do pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania (np. kredyty bankowe, środki pozyskane od aniołów biznesu, inwestycje typu *venture capital*), aby zaspokoić bieżące potrzeby inwestycyjne swoich firm lub ich ekspansję [Leitch, Welter, Henry 2018]. Naukowcy sugerują, że pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania jest jedną z głównych barier ekonomicznych, jakiej doświadczają na całym świecie kobiety będące właścicielkami mikro i małych firm [Boateng, Poku 2019].

Analiza modeli regresji liniowej wieloczynnikowej pokazała, że niektóre zmienne kontrolne miały dodatni wpływ na wyniki ekonomiczne badanych mikroprzedsiębiorstw. W przypadku prezentowanego modelu A ten pozytywny wpływ dotyczył osiągnięcia przez firmę przychodów ze sprzedaży w wysokości od 500 000 do 1 000 000 zł (wielkość mikroprzedsiębiorstwa – przychody). Dodatkowo oddziaływanie tej zmiennej kontrolnej na badaną zmienną zależną był stosunkowo niewielki, jednakże istotny statystycznie.

W badaniach międzynarodowych naukowcy zidentyfikowali wiele zmiennych kontrolnych, używanych w różnych kontekstach badawczych, które mają dodatni wpływ na sukces osiągany przez firmy prowadzone przez przedsiębiorcze kobiety. Są nimi przykładowo: wiek firmy [Wan Mustapa, Al. Mamun, Ibrahim 2018]; sektor lub branża gospodarki [Joona 2018]; forma prawna firmy [Gottschalk, Niefert 2013]; lokalizacja firmy [Robichaud, Cachon, McGraw 2015]; firma dostarcza produkt lub usługę [Jaiswal 2020]; kapitał finansowy – mierzony jako wykorzystanie środków własnych względem kredytu bankowego [Mozumdar et al. 2020]; wielkość przedsiębiorstwa – mierzona liczbą pracowników [Ribeiro et al. 2021]; wielkość przedsiębiorstwa – mierzona przychodami ze sprzedaży towarów i/lub usług [Robichaud et al. 2013] oraz wielkość przedsiębiorstwa – mierzona sumą aktywów [Johnsen, McMahon 2005].

Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Głównym celem podjętego badania była eksploatacja kluczowych czynników, rozpoznanych w literaturze przedmiotu, mających pozytywny wpływ na osiągnięcie sukcesu w biznesie w odniesieniu do polskich mikroprzedsiębiorczyń. Zidentyfikowane czynniki zaprezentowano w autorskim modelu badawczym. Następnie poddano je pogłębionej analizie

w celu zbadania ich statystycznie istotnego wpływu na osiągnięcie powodzenia w biznesie przez kobiety prowadzące lub współprowadzące swoje firmy na terenie woj. mazowieckiego.

Uzyskane rezultaty badawcze wskazują, że przetrwanie badanych mikroprzedsiębiorstw w średnim okresie oraz ich dalszy rozwój w długim okresie zależą od obecności i odpowiedniej kombinacji kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te dotyczą cech społeczno-demograficznych oraz praktycznych umiejętności biznesowych przedsiębiorczych kobiet, ale także zasobów mikroprzedsiębiorstw.

Wyniki badania pokazują, że przedsiębiorcze kobiety z woj. mazowieckiego, które odniosły sukces, miały od 30 do 39 lat; ukończyły studia wyższe lub studia podyplomowe; nabyły praktyczne doświadczenie zawodowe w swojej branży (przed założeniem własnej firmy); a także posiadały cechy osobowości, takie jak wytrwałość i determinacja w biznesie.

Przedsiębiorcze kobiety, których firmy osiągnęły korzystniejsze od innych wyniki ekonomiczne, wykazywały się ponadprzeciętną orientacją na przedsiębiorczość, czyli innowacyjnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, proaktywnością. Badane kobiety mikroprzedsiębiorczynie, które osiągnęły powodzenie na rynku, stosowały średniookresową strategię biznesową (poprawa jakości, sprawności oraz terminowości obsługi klientów), aby skutecznie konkurować na lokalnym rynku. Były one także w stanie szybko zidentyfikować oraz wykorzystać pojawiające się na rynku nowe szanse i możliwości biznesowe.

Wyniki badania wskazują także, że przedsiębiorcze kobiety z badanego regionu, które odniosły sukces w biznesie, oferowały swoje produkty i/lub usługi dla klientów na rynku ogólnokrajowym oraz międzynarodowym, a także dla klientów biznesowych o dużej i/lub średniej wielkości. Kobiety, których firmy wykazały się lepszymi wynikami ekonomicznymi w badanym okresie, posiadały wystarczające zasoby finansowe w momencie rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Należy jednak podkreślić, że wykorzystywały one przede wszystkim własne fundusze na finansowanie potrzeb operacyjnych i inwestycyjnych firmy. Przedsiębiorcze kobiety, które uzyskały powodzenie na rynku, wskazały, że ich firma odnotowała znaczący wzrost od momentu zarejestrowania działalności gospodarczej.

Analizy badawcze pokazały dodatni wpływ niektórych zmiennych kontrolnych na wyniki ekonomiczne badanych firm. W przypadku modelu A ten pozytywny wpływ dotyczył zmiennej kontrolnej

związanej z osiągniętymi przez mikroprzedsiębiorstwo przychodami ze sprzedaży towarów i/lub usług w przedziale od 500 000 do 1 000 000 zł. Pozytywny wpływ tej zmiennej kontrolnej na badaną zmienną zależną był stosunkowo niewielki, jednakże statystycznie istotny.

Opracowanie wypełnia lukę badawczą w zakresie przedsiębiorczości kobiet w Polsce oraz wnosi wkład do usystematyzowania wiedzy naukowej na temat kluczowych czynników sukcesu kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą. Zaleca się podjęcie podobnych badań w słabiej rozwiniętych gospodarko regionach Polski dla celów porównawczych. Aby uzyskać pełniejszy obraz zarządzania mikroprzedsiębiorstwami w obszarze kluczowych czynników sukcesu, wskazane jest porównanie populacji firm prowadzonych przez mężczyzn i kobiety z wykorzystaniem zróżnicowanych metod oraz narzędzi badawczych (np. badania długofalowe, analizy studium przypadku). Badania takie mogłyby wykazać ewentualne różnice w kluczowych czynnikach sukcesu, które wpływają na wyniki firm ze względu na płeć.

Przedsiębiorczość kobiet jest postrzegana na arenie międzynarodowej jako dynamiczne zjawisko społeczne oraz gospodarcze, przyczyniające się do rozwoju państw oraz lokalnych społeczności [Leszczyński 2013c:120–123]. Dlatego, w celu pogłębionej eksploracji podjętego problemu badawczego, zaleca się, aby przyszłe prace badawcze uwzględniały w modelach teoretycznych zmienne niezależne (objaśniające) dotyczące: procesu przedsiębiorczości (np. rekrutacja, szkolenie, rozwój oraz zatrzymanie pracowników w firmie); zewnętrznego otoczenia mikroprzedsiębiorstwa (np. rodzaj i siła budowanych relacji z klientami, dostawcami i pracownikami) oraz kontekstu społeczno-kulturowego przedsiębiorczości kobiet (np. macierzyństwo, równowaga między życiem zawodowym a obowiązkami rodzinnymi, wsparcie partnera/rodziny w prowadzeniu firmy).

Celem poszerzenia istniejącego dorobku naukowego na temat kluczowych czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety wskazane jest, aby dalsze badania były przeprowadzone także w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

- ² Badania autora dotyczące aspektu badawczego „sukces osobisty” kobiet mikroprzedsiębiorczyń z woj. mazowieckiego zostały zaprezentowane w [Leszczyński 2016b].
- ³ Hipoteza szczegółowa H1 została podzielona w pracy na trzy hipotezy szczegółowe H1A, H1B i H1C. Celem tego zabiegu było zoperacjonalizowanie konstruktów teoretycznych (przedstawionych w modelu teoretycznym na rysunku 1 jako „cechy i umiejętności” przedsiębiorczej kobiety) tak, aby mógł on zostać empirycznie zweryfikowany w analizie regresji liniowej jednowymiarowej przy użyciu trzech bardziej precyzyjnych zmiennych niezależnych. Zmienne te dotyczyły: wieku, poziomu wykształcenia oraz doświadczenia biznesowego badanych kobiet mikroprzedsiębiorczyń.
- ⁴ Firma (certyfikowana agencja badawcza), której zlecono przeprowadzenie badania, zgromadzenie i dostarczenie danych empirycznych jest członkiem polskiego stowarzyszenia „Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR)”, założonego w 1997 r. Szczegółowe informacje na temat tej organizacji można uzyskać na stronie <https://www.ofbor.pl/> [Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR) 2021].

Bibliografia

- Abdieva R., Sulaimanova B., Karymshakov K. [2019], *Gender differences, risk attitude and entrepreneurship in Kyrgyzstan*, „Economics and Business Letters”, 8(1), s. 17–30, <https://doi.org/10.17811/eb1.8.1.2019.17-30>
- Abdul M., Gunasagaran K., Kamarudin N.A., Rahman M.M., Uddin M.J., Saidur Rahman M. [2017], *Critical success factors and challenges of women entrepreneurs in Klang Valley, Malaysia*, „Journal of Advanced Research in Business and Management Studies”, 6(1), s. 12–23.
- Agarwal J. [2018], *Women entrepreneurship in India: Problems & essential strategies*, „International Journal of Research Culture Society”, special issue, 10, s. 228–232.
- Alene E.T. [2020], *Determinants that influence the performance of women entrepreneurs in micro and small enterprises in Ethiopia*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 9:24, s. 1–20, <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00132-6>
- American Express [2018], *The 2018 state of women-owned businesses report: Summary of key trends*, s. 1–15, <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/keywords/state-of-women-owned-businesses-report/>, dostęp: 18.12.2021.
- Arham A.F., Norizan N.S., Muslim N.H., Aksan A. [2020], *Effects of gender on leadership, entrepreneurial orientation and organizational performance*, „Social and Management Research Journal”, 17(1), s. 49–60, <https://doi.org/10.24191/smrj.v17i1.8142>
- Bhowal C. [2020], *Information and communication technology (ICT): Opportunities or threats for women entrepreneurs – An empirical survey*, „SSRN” (open-access working paper repository), Working paper, s. 1–6, Rochester, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3574023>, dostęp: 18.12.2021.
- Boateng S., Poku K.O. [2019], *Accessing finance among women-owned small businesses: Evidence from lower Manya Krobo municipality, Ghana*, „Journal of Global Entrepreneurship Research”, 9:5, s. 1–17, <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0128-0>

¹ Badanie zostało zrealizowane we wrześniu 2014 r., w ramach projektu badawczego sfinansowanego ze środków otrzymanych od Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach konkursu (nr projektu: KGS/BMN/04/14).

- Brush C., Ali A., Kelley D., Greene P. [2017], *The influence of human capital factors and context on women's entrepreneurship: Which matters more?*, „Journal of Business Venturing Insights”, 8, s. 105–113, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.001>
- Bulanova O., Isaksen E.J., Kolvereid L. [2016], *Growth aspirations among women entrepreneurs in high growth firms*, „Baltic Journal of Management”, 11(2), s. 187–206, <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2014-0204>
- Burke S., Collins K.M. [2001], *Gender differences in leadership styles and management skills*, „Women in Management Review”, 16(5), s. 244–257, <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Cabrera E.M., Mauricio D. [2017], *Factors affecting the success of women's entrepreneurship: A review of literature*, „International Journal of Gender and Entrepreneurship”, 9(1), s. 31–65, <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2016-0001>
- Capelleras J.L., Greene F.J. [2008], *The determinants and growth implications of venture creation speed*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 20(4), s. 317–343, <http://dx.doi.org/10.1080/08985620701855683>
- Carranza E., Dhakal C., Love I. [2018], *Female entrepreneurs: How and why are they different?*, „Jobs Working Paper”, 20, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/3100>, dostęp: 13.12.2021.
- Carter N.M., Allen K.R. [1997], *Size determinants of women-owned businesses: Choice or barriers to resources?*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 9(3), s. 211–220, <https://doi.org/10.1080/08985629700000012>
- Carter S., Marlow S., Bennett D. [2012], *Gender and entrepreneurship*, w: *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, 3rd ed., red. S. Carter, D. Jones-Evans, Pearson Education Limited, Harlow.
- Chittithaworn C., Islam M.A., Keawchana T., Yusuf D.H.M. [2011], *Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand*, „Asian Social Science”, 7(5), s. 180–190, <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
- Cirera X., Qasim Q. [2014], *Supporting growth-oriented women entrepreneurs: A review of the evidence and key challenges*, „Innovation, Technology & Entrepreneurship Policy Note”, 5, s. 1–20, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23654>, dostęp: 19.12.2021.
- Darnihamedani P., Terjesen S. [2020], *Male and female entrepreneurs' employment growth ambitions: The contingent role of regulatory efficiency*, „Small Business Economics”, published online, s. 1–20, <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00405-0>, dostęp: 18.12.2021.
- Davidsson P. [2016], *Researching entrepreneurship: Conceptualization and design*, International Studies in Entrepreneurship Book Series (vol. 33), 2nd ed., Springer International Publishing, Cham.
- Davidsson P. [2017], *A future of entrepreneurship research: Domain, data, theory, and impact*, w: *The Wiley handbook of entrepreneurship*, red. G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klingner, T. Karcisky, 1st ed., John Wiley & Sons., Hoboken.
- Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L. [2010], *Small firm growth*, „Foundations and Trends® in Entrepreneurship”, 6(2), s. 69–166.
- Davidsson P., Honig B. [2003], *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing”, 18(3), s. 301–331, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Dijkhuizen J., Gorgievski M., van Veldhoven M., Schalk R. [2016], *Feeling successful as an entrepreneur: A job demands – resources approach*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, 12(2), s. 555–573, <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0354-z>
- Elam A.B., Brush C.G., Greene P.G., Baumer B.S., Dean M., Heavlow R. [2019], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report*, The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, London, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20182019-womens-entrepreneurship-report>, dostęp: 19.12.2021.
- Elam A.B., Hughes K.D., Guerrero M., Hill S., Nawangpalupi C., del Mar Fuentes M. et al. [2021], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Women's Entrepreneurship 2020/21 Report: Thriving Through Crisis*, The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London, <https://gem-consortium.org/report/gem-202021-womens-entrepreneurship-report-thriving-through-crisis>, dostęp: 19.12.2021.
- El-Hamidi F. [2011], *How do women entrepreneurs perform? Empirical evidence from Egypt*, w: *The Economic Research Forum (ERF)*, Working Paper Series, 621, <https://erf.org.eg/publications/women-entrepreneurs-perform-empirical-evidence-egypt/>, dostęp: 19.12.2021.
- Fairlie R.W., Robb A.M. [2008], *Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners' survey*, US Census Bureau Center for Economic Studies Paper, CES-WP-08-39, s. 1–45, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1260987>, dostęp: 13.12.2021.
- Field A. [2018], *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*, 5th ed., SAGE Publications, London.
- Fielden S.L., Davidson M.J. [2010], *Introduction*, w: *International research handbook on successful women entrepreneurs*, red. S.L. Fielden, M.J. Davidson, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Gartner W.B. [1985], *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, „The Academy of Management Review”, 10(4), s. 696–706, <https://doi.org/10.2307/258039>
- Gołębiowski G., Russel P. [2017], *Determinanty i rozwój przedsiębiorczości kobiet w Polsce na tle wybranych państw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie”, 75, s. 115–126.
- Gorgievski M.J., Ascalon M.E., Stephan U. [2011], *Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences*, „Journal of Small Business Management”, 49(2), s. 207–232, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00322.x>
- Gottschalk S., Niefert M. [2013], *Gender differences in business success of German start-up firms*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 18(1), s. 15–46, <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.050750>
- Grant R.M. [2016], *Contemporary strategy analysis: Text and cases*, 9th ed., John Wiley & Sons, Chichester.
- Gupta P.D., Guha S., Krishnaswami S.S. [2013], *Firm growth and its determinants*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 2(15), s. 1–14, <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
- Hair Jr. J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. [2014], *Multivariate data analysis*, 7th ed., Pearson Education Limited, Harlow.

- Iakovleva T., Kickul J. [2007], *Personal and organizational success factors of women SMEs in Russia*, w: *Empirical entrepreneurship in Europe: New perspectives*, red. M. Dowling, J. Schmude, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Jaiswal M. [2020], *Gender differences and new venture performance*, „New England Journal of Entrepreneurship”, 23(1), s. 1–21, <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2019-0038>
- Johnsen G.J., McMahon R.G.P. [2005], *Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey*, „International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship”, 23(2), s. 115–142, <https://doi.org/10.1177/0266242605050509>
- Joona P.A. [2018], *How does motherhood affect self-employment performance?*, „Small Business Economics”, 50(1), s. 29–54, <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9887-1>
- Kagenavar S., Kallimath G.H. [2021], *Women entrepreneurship and work-life balance*, „International Journal of Creative Research Thoughts”, 9(1), s. 132–138.
- Kelley D.J., Brush C.G., Greene P.G., Herrington M., Ali A., Kew P. [2015], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Special Report: Women's Entrepreneurship 2014*, The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, Tecnológico de Monterrey and The Center for Women's Leadership, London, <https://gemconsortium.org/report/gem-2014-womens-report>, dostęp: 19.12.2021.
- Khalife D., Chalouhi A. [2013], *Gender and business performance*, „International Strategic Management Review”, 1(1–2), s. 1–10, <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.001>
- Khan R.U., Salamzadeh Y., Shah S.Z.A., Hussain M. [2021], *Factors affecting women entrepreneurs' success: A study of small- and medium-sized enterprises in emerging market of Pakistan*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 10(11), s. 1–21, <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00145-9>
- Kickul J., Liao J., Gundry L., Iakovleva T. [2010], *Firm resources, opportunity recognition, entrepreneurial orientation and performance: The case of Russian women-led family businesses*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management”, 12(1), s. 52–69, <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.033167>
- Kirkwood J.J. [2016], *How women and men business owners perceive success*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, 22(5), s. 594–615, <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2016-0024>
- Klyver K., Grant S. [2010], *Gender differences in entrepreneurial networking and participation*, „International Journal of Gender and Entrepreneurship”, 2(3), s. 213–227, <https://doi.org/10.1108/17566261011079215>
- Kmieć D. [2017], *Determinanty samozatrudnienia w Polsce: Czynniki wpływające na decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej*, w: *Samozatrudnienie konieczność czy wybór przedsiębiorczych?*, red. M. Skrzek-Lubasińska, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Lee C., Hallak R., Sardeshmukh S.R. [2016], *Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model*, „Tourism Management”, 53, s. 215–228, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Leitch C., Welter F., Henry C. [2018], *Women entrepreneurs' financing revisited: Taking stock and looking forward*, „Venture Capital”, special issue, 20(2), s. 103–114, <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1418624>
- Lemańska-Majdzik A. [2009], *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Leszczyński D. [2012], *The determinants of success in business of women entrepreneurship in the context of Poland*, International Conference „Europe in the World Economy Beyond the Sovereign Debt Crisis”, May 31–June 1, Warsaw School of Economics, Warsaw, Conference paper.
- Leszczyński D. [2013a], *Contemporary challenges of the European tertiary education system*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, 4, s. 72–83, <https://www.uth.edu.pl/o-uczelnii/dzialalnosc-naukowa/wydawnictwo/przedsiębiorstwo-przyszlosci>, dostęp: 18.12.2021.
- Leszczyński D. [2013b], *The investigation into the success factors in business among Polish female micro-entrepreneurs from the Mazowieckie and Warmińsko-Mazurskie Provinces: A comparative analysis*, 4th International PhD Student Conference „New Economic Challenges”, April 25, red. V. Kajurová, Masaryk University, Brno, Conference proceedings.
- Leszczyński D. [2013c], *The investigation into motivations, success factors and barriers among women small business owners: An overview of extant literature*, „International Journal of Management and Economics”, 39(1), s. 108–125, <https://doi.org/10.2478/ijme-2014-0024>
- Leszczyński D. [2016a], *Exploration of key success factors that influence business performance: The experiences of women micro-entrepreneurs from Mazovia Voivodeship of Poland*, „International Journal of Management and Economics”, 51(1), s. 63–89, <https://doi.org/10.1515/ijme-2016-0020>
- Leszczyński D. [2016b], *Polish women micro-entrepreneurs from the Mazovia Province: Pursued goals, adopted business strategy and firm characteristics*, „International Journal of Contemporary Management”, 15(4), s. 135–156, <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.16.028.6709>
- Leszczyński D. [2019], *The investigation into key success factors in business: The case of women micro-entrepreneurs from the Mazovia Voivodeship*, unpublished PhD thesis, Warsaw School of Economics, Warsaw.
- Lisowska E. [2017], *Samozatrudnienie kobiet*, w: *Samozatrudnienie konieczność czy wybór przedsiębiorczych?*, red. M. Skrzek-Lubasińska, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- McAdam M. [2013], *Female Entrepreneurship*, 1st ed., Routledge (Taylor & Francis Group), Abingdon.
- McGrath Cohoon J., Wadhwa V., Mitchell L. [2010], *The anatomy of an entrepreneur: Are successful women entrepreneurs different from men?* The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2009/07/successful_women_entrepreneurs_510.pdf, dostęp: 13.12.2021.
- Mitchell B.C. [2004], *Motives of entrepreneurs: A case study of South Africa*, „The Journal of Entrepreneurship”, 13(2), s. 167–183, <https://doi.org/10.1177/097135570401300203>
- Mozumdar L., Hagelaar G., van der Velde G., Omta S.W.F. [2020], *Determinants of the business performance of women entrepreneurs in the developing world context*, „Multidisciplinary Scientific Journal”, 3(2), s. 215–235, <https://doi.org/10.3390/j3020017>
- Mukhtar S.M. [2002], *Differences in male and female management characteristics: A study of owner-manager businesses*, „Small Business Economics”, 18(4), s. 289–311, <https://doi.org/10.1023/A:1015235402335>

- Nordin N.A.M., Hamid A.H.A., Woon C.C. [2011], *Factors affecting profitability of women entrepreneurs' business in Malaysia*, Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (ASBES), Kuching, Sarawak, Malaysia, Proceeding, 2011-054-194, s. 972–985, <https://econpapers.repec.org/paper/cmslasb11/2011-054-194.htm>, dostęp: 18.12.2021.
- OECD [2016], *Do women have equal access to finance for their business?*, w: *Gender equality*, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/gender/data/do-women-have-equal-access-to-finance-for-their-business.htm, dostęp: 19.12.2021.
- Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR) [2021], *Organizacja*, <https://www.ofbor.pl/index.php/organizacja>, dostęp: 16.12.2021.
- Parker S.C. [2009], *The economics of entrepreneurship*, 1st ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Partanen J., Kauppi O.P., Sepulveda F., Gabrielsson M. [2018], *Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, 14(2), s. 178–197, <https://doi.org/10.1002/sej.1296>
- Perry M. [2014], *Market orientation in small businesses: Creative or lacking*, „The Marketing Management Journal”, 24(1), s. 96–107.
- Ramadani V., Fayolle A., Gërguri-Rashiti S. [2015], *Introduction: Female entrepreneurship in transition economies as a significant but understudied field*, w: *Female entrepreneurship in transition economies: Trends and challenges*, red. V. Ramadani, A. Fayolle, S. Gërguri-Rashiti, 1st ed., Macmillan Publishers Limited, Basingstoke.
- Rashid K.M., Ngah H.C., Mohamed Z., Mansor N. [2015], *Success factors among women entrepreneur in Malaysia*, „International Academic Research Journal of Business and Technology”, 1(2), s. 28–36.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. [2009], *Entrepreneurial orientation and business practice: An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 33(3), s. 761–787, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Razmus W., Laguna M. [2018], *Dimensions of entrepreneurial success: A multilevel study on stakeholders of micro-enterprises*, „Frontiers in Psychology”, 9(791), s. 1–11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00791>
- Ribeiro M.A., Adam I., Kimbu A.N., Afenyo-Agbe E., Adeola O., Figueroa-Domecq C., de Jong A. [2021], *Women entrepreneurship orientation, networks and firm performance in the tourism industry in resource-scarce contexts*, „Tourism Management”, 86, s. 1–15, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104343>
- Robichaud Y., Cachon J.C., McGraw E. [2015], *Why are female-owned businesses smaller? An empirical study in Canada and the United States*, „Journal of Management Policy and Practice”, 16(1), s. 62–75.
- Robichaud Y., Cachon J.C., Haq R. [2010], *Motives, success factors, and barriers among Canadian female entrepreneurs: The case of Greater Sudbury*, „Entrepreneurial Practice Review”, 1(2), s. 36–65.
- Robichaud Y., McGraw E., Cachon J.C., Bolton D., Barragan Codina J., Eccius-Wellmann C., Walsh A.D. [2013], *Female entrepreneurs' motives and SME's growth: An international study*, „Journal of Women's Entrepreneurship and Education”, 3–4, s. 1–27.
- Ross S. [2021], *What is the human capital theory and how is it used?*, <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>, dostęp: 17.12.2021.
- Shakeel M., Yaokuang L., Gohar A. [2020], *Identifying the entrepreneurial success factors and the performance of women-owned businesses in Pakistan: The moderating role of national culture*, „SAGE Open”, 10(2), s. 1–17, <https://doi.org/10.1177/2158244020919520>
- Singh S., Darwish T.K., Potočník K. [2016], *Measuring organizational performance: A case for subjective measures*, „British Journal of Management”, 27(1), s. 214–224, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Stair Jr R.M., Crittenden W.F., Crittenden V.L. [1989], *The use, operation, and control of the small business computer*, „Information & Management”, 16(3), s. 125–130, [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(81\)90066-5](https://doi.org/10.1016/0378-7206(81)90066-5)
- Stokes D., Wilson N. [2017], *Small business management and entrepreneurship*, 7th ed., Cengage Learning EMEA, Andover.
- Storey D.J. [2000], *Understanding the small business sector*, reprinted edition, Thompson Learning, London.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S. [2013], *Using multivariate statistics*, 6th ed., Pearson Education, Upper Saddle River.
- Veena M., Nagaraja N. [2013], *Comparison of male and female entrepreneurs – an empirical study*, „International Journal of Engineering and Management Research”, 3(6), s. 138–143, www.ijemr.net, dostęp: 18.12.2021.
- VISA [2019], *State of female entrepreneurship*, Report summary, <https://usa.visa.com/content/dam/VCOM/regional/na/us/run-your-business/documents/visa-state-of-entrepreneurship-research-summary.pdf>, dostęp: 18.12.2021.
- Wall T.D., Michie J., Patterson M., Wood S.J., Sheehan M., Clegg C.W., West M. [2004], *On the validity of subjective measures of company performance*, „Personnel Psychology”, 57(1), s. 95–118, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
- Wan Mustapa W.N., Al Mamun A., Ibrahim M.D. [2018], *Development initiatives, micro-enterprise performance and sustainability*, „International Journal of Financial Studies”, 6(3), s. 1–15, <https://doi.org/10.3390/ijfs6030074>
- Welsh D.H.B., Kaciak E., Memili E., Minialai C. [2018], *Business-family interface and the performance of women entrepreneurs: The moderating effect of economic development*, „International Journal of Emerging Markets”, 13(2), s. 330–349, <https://doi.org/10.1108/IJoEM-03-2017-0095>
- Wernerfelt B. [1984], *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 5(2), s. 171–180, <http://www.jstor.org/stable/2486175>, dostęp: 13.12.2021.
- Westhead P., Cowling M. [1995], *Employment change in independent owner-managed high-technology firms in Great Britain*, „Small Business Economics”, special issue, 7(2), s. 111–140, <https://www.jstor.org/stable/40228833>, dostęp: 18.12.2021.
- Westhead P., Howorth C. [2006], *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*, „Family Business Review”, 19(4), s. 301–316, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00077.x>
- Wishart M. [2018], *Under-represented entrepreneurs: A literature review*, ERC Research Report, July 5, Enterprise Research Centre (ERC), Coventry and Birmingham, <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/publications/represented-entrepreneurs-literature-review/>, dostęp: 13.12.2021.
- Yadav V., Unni J. [2016], *Women entrepreneurship: Research review and future directions*, „Journal of Global Entrepreneurship Research”, 6(12), s. 1–18, <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0055-x>

Zuzanna Staniszevska and Anna Górska
Kozminski University

The CEO's personal brand: Differences in creation between women and men¹

Introduction

The deterministic perception of persons through the prism of gender and discrimination based on the attribution of socially and culturally formed traits to the genders continues to be one of society's main problems in the 21st century [Bohnet 2018; Slatton and Brailey 2019]. Differences among the economic [Adamska *et al.* 2014] and social [Vogel *et al.* 2003] roles of women and men are still based on entrenched stereotypes. The schematic perception of women and men is manifested in daily social interactions, being expressed in opinions, critical remarks and assessments demonstrating the different treatment of women and men [Bohnet 2018].

The stereotypical perception of women in positions of power continues to pose a significant obstacle on their paths to success and advancement [Baskiewicz 2013; Heilman and Parks-Stamm 2007; Tabassum and Nayak 2021]. Studies show that women are believed to be less assertive and less competent [Górska 2017] and are less often seen as leaders [Koenig *et al.* 2011; Powell and Butterfield 1984, 1989; Schein 2007]. The congruity model [Eagly and Karau 2002] and the lack-of-fit model [Heilman, Block, Martell 1995; Heilman 2001] point out the divergences between the stereotypical perception of a leader and the stereotypical perception of women. Studies suggest that even though men and women in high positions act very similarly, men are usually viewed as the better leaders [Schein 1973; Schein *et al.* 1996]. The consequence of these barriers is the persistence of a clear disproportion between the number of women

and men in top management positions [Grant Thornton 2018]. Insufficient representation of women in leadership positions [Carli and Eagly 2016; Karau and Eagly 1999], serving as CEOs, sitting on corporate management boards [Kirsch 2018], occupying high positions in academia [Carli *et al.* 2016] and in politics [Teele *et al.* 2018], combined with the slow pace of career progression, makes the problem of equality of men and women in organizational structures an unresolved issue [McKinsey 2020].

The media, as tools of mass communication, have become the main instrument for disseminating information that influences public awareness, including our perceptions of men and women [Wood 1994]. Studies carried out since the 1980s confirm that the media images of men and women have evolved over time, adapting the message to the economic and socio-political situations prevailing at the time [Massé and Rosenblum 1988]. Today's analyses show that the media stereotyping of women shows a connection with their social activity [Doris, Summers, Carter 2013] and in consequence affects the way women in high positions are perceived in their roles as leaders [Celia and Gabaldon 2014; Bligh *et al.* 2012; Simon and Hoyt 2012].

In recent years, studies into the media presentation of women have attracted much scholarly analysis [Bligh *et al.* 2012; Byerly and Ross 2008; Gauntlett 2008; Gill and Gill 2007]. According to that, the constant development and availability of the media places a special challenge before women in top management positions. Suffice to recall examples of women who have been dubbed 'iron ladies'

or criticized by the media for being ‘too aggressive’. In line with prevailing social gender norms, women ought to be kind, warm and caring [Eisenschlas 2013; Prentice and Carranza 2002]; when these norms are transgressed and not followed, women are criticized for their disobedience [Rudman and Glick 2001]. One of the methods of overcoming barriers relating to stereotyped perceptions of women is to create a strong and authentic personal brand that allows them to differentiate themselves in the market and highlight their assets — not necessarily those linked to their sex but rather to education, experience, and competence, which should be the key drivers of success and opportunities for career advancement.

The majority of works about personal branding belong to popular science. The authors are usually practitioners dispensing advice and tips to put the reader (often a current job seeker) in a better position to create a strong personal brand (see Peters, McNally and Speak; Montoya, Arruda, Nicolino, Spillane). At the same time, academic literature so far has not taken up analytical studies into the elements differentiating the processes of personal brand creation by women and men [Gorbatov *et al.* 2021; Thompson-Whiteside *et al.* 2018]. Although gender is perceived as a key differentiator, both in the private and in the personal life, authors of scholarly works do not distinguish between the women’s and men’s methods of brand creation. As a result, in academic papers men are frequently the default objects of study into personal branding.

In the following chapter we will attempt to prove that men and women are perceived differently and thus their personal brands can be created and presented differently. The question of the existence of any differences in personal brand creation by male and female leaders remains unanswered [Górska 2021]. In reference to this research gap, the purpose of the present study is an attempt to find answers to the following research questions: What differences are there in the personal brand creation processes of female and male CEOs? How do women and men in CEO positions use the media to build their personal brands?

This article is intended as an exploratory study to identify the differences in CEO’s personal branding between women and men. We will begin with a discussion of the subject literature and differences in how women and men are perceived in professional and private situations, focusing primarily on the per-

sonal brands of male and female leaders and CEOs. Next, we will present the preliminary results of a pilot study and will discuss the results in the context of prior findings. In the last section we will make recommendations for future studies and discuss the limitations.

Literature overview

Importance of personal branding

The importance of a personal brand in the context of personal development and recruitment increased near the end of the 20th century [Hearn 2008]. The pressure coming from globalization and the growing importance of social media translated into the weight we attach to having a recognizable personal brand [Górska *et al.* 2020; Johnson 2017; Labrecque, Markos, Milne 2011; Mazurek *et al.* 2020]. Indeed, today we expect individuals to take responsibility for their employment status and their attractiveness and value in the labour market [Vosloban 2014]. Shepherd [2005] believes that differentiation is a strategy to gain a competitive advantage in the market. And, according to McCorkle, Joe, and Memo [1992], the main purpose of personal branding is to achieve professional goals by highlighting one’s skills and attitudes.

Heightened competition among employees has resulted in dynamic changes to recruitment processes. Together with the employees, the recruiters have moved on to a digital environment because the latter imposes fewer limitations and provides greater effectiveness in bringing interest groups together, compared to traditional methods [Gale 2013; Labrecque, Markos, Milne 2011; Kucharska 2018]. Nowadays social media are also an informal source of information about the candidates for recruiters [Berkelaar and Buzzanell 2015; Shaker and Hafiz 2014], supplementing the data submitted by the candidates through official channels.

Creating one’s own brand, especially via social media and dedicated job brokering platforms, is an increasingly universal phenomenon: according to practitioners and experts, active personal branding has become a necessity, and those who fail to embrace it lose an opportunity to develop their careers [Gorbatov, Khapova, Lysova 2019; Schawbel 2009]. Employees are encouraged and persuaded to think of themselves as entrepreneurs, even in the context of hired labour [Peters 1997; Vosloban 2014]. This approach leads to a high level of indi-

vidualization among corporate employees [Vallas and Cummins 2015]. At the same time, a career has become an asset owned by the employee, which he or she builds up while moving from one position to the next and one organization to the next; it is subject to interpretation in the light of the prevailing norms and is an object of social pressure [Dumont and Ots 2020; Lair, Sullivan, Cheney 2005]. The work invested in the creation of one's own personal brand is seen as proof of being in control of one's identity and a sort of response to the uncertainties of the employment situation.

Understanding of personal branding

Often, definitions of a personal brand are vague and fail to reflect its 'managerial' nature [Wojtaszczyk and Maszewski 2014]. For this reason, the authors will attempt to define it in reference to the classical definition of a brand in management studies. If we accept the understanding of a brand as a set of associations evoked by specified goods or services [Keller 1993], a personal brand ought to be defined as the set of associations evoked by a given person [Parmentier, Fischer, Reuber 2013:375]. As noted, brands are supposed to attract customer attention by differentiating the products or services from the competition [Keller 2008]; by analogy, the principal goal of personal brand would be to differentiate a person among others [Peters 1997]. The purpose of creating a personal brand is to enable the encapsulation and promotion of the undertakings, opinions, and strong sides of a person, such as may be exceptional from the perspective of a given target group [Labrecque, Markos, Milne 2011:39] and thereby provide the individual and the stakeholders with a certain added value [Shepherd 2005].

Similarly, to product brands, the identity associated with a personal brand has multiple dimensions but must remain consistent and clear if it is to be credible [Bendisch 2011]. As noted by Kapferer [1997:17], brand identity imbues a product with meaning in time and space. For products, the authors of a brand create and define its desired identity [Aaker 2003]; in the case of personal brands, the identity cannot be defined solely by the brand creator [Parmentier, Fischer, Reuber 2013] but must also include the brand owner. And this means that a personal brand may be created by someone else than the person it represents [Jacobson 2020]. Many personal brand creation strategies designed by specialists are addressed to professionals who

desire to develop and project their desired identity. Over time, however, these practices have been passed down the professional and hierarchical ladder to include young adepts and students [Górska 2016; Johnson 2017] searching for more entry-level positions.

Another aspect to consider is the stability of personal brands. The brand identity of products and services tends to be regarded as relatively stable in time. Human beings are much more complex than products, and thus the identity of a personal brand can change depending on the environment, the role to play, and the mood. As a result, a conflict may ensue between one's own identity and the identity arising from the role.

According to Aaker and Joachimsthaler [2000], brand identity could be regarded as a composite of brand essence and extended identity. The former is the very essence of the brand, i.e., what it stands for. What we have in mind here is bringing out the differences, attracting the audience's attention and winning them over to the brand. The extended identity contains current temporary associations supplementing the essential identity. For personal brands, the essential identity are the core values, while the extended identity comprises characteristics that, by contrast, can change over time. However, one must be emphasised that this sort of brand conceptualization refers solely to the internal understanding of a brand, i.e., the perspective of building it rather than perception.

Oyserman [2009] and Davis [2015] stress the importance of distinguishing between how we perceive ourselves and how we want to be perceived by others. That is a distinctive feature of personal brands. Based on previous studies, Aaker and Joachimsthaler [2000] defined the core and the extended identity of a CEO's personal brand. The former includes the country of origin, education, skills and values, and the latter covers physical appearance, communication style, success, assets owned, place of employment, and lifestyle. Here, it begs to be emphasized that the manner of perception of these elements depends on the audience and may differ depending on the sex [Górska 2017]; for example, women are more frequently perceived through the prism of their non-professional roles (mother, grandmother, wife, etc.) than men are. In the following section we will attempt to demonstrate that female leaders, too, are perceived in the light of their gender and, accordingly, that gender is not irrelevant in the process of creating a personal brand of a leader.

Perception of women in leadership roles

The world of leadership, politics and business abounds with harmful negative stereotypes about women, which is manifested in several currents of research. In principle, women are seen as inferior leaders [Górska 2017], which is a consequence of centuries of male domination having defined the leadership styles we are used to [Eagly and Karau 2002]. It is for this reason that the traits we associate with a good leader are typically masculine [Eagly and Johannesen-Schmidt 2001; Schein and Davidson 1993]. This conviction is conducive to leadership roles being entrusted to men [Eagly and Carli 2001], who are perceived as the 'default' leaders. The 'think leader — think male' paradigm [Schein and Davidson 1993] entrenches stereotyped perceptions of women reflected in the selection of candidates for leadership positions, promotions, and decisions concerning education [Schein 2007].

In a 2011 survey, the stereotypical characteristics of a leader correlated more strongly with masculine traits (correlation=0.62) than with feminine traits (correlation=0.25) [Koenig *et al.* 2011]. Studies by Powell and Butterfield [1984; 1989] yielded similar results. They provided leadership stereotypes were perceived as reflecting characteristics closer to agentic (masculine) than social (feminine) traits. In other words, leaders are stereotypically perceived as more like men than to women. Similar conclusions could be drawn from a study conducted in Poland in 2017. It turned out that women continued to be perceived as less qualified, less liked, and less frequently chosen for employment and evaluated less favourably than men with the same competences, skills, and experience [Górska 2017].

The negative perception of female leaders compounds the 'lack-of-fit' syndrome arising from the convergence between the stereotypical perceptions of typical leadership traits and masculine traits and divergence between stereotypical leadership traits and women's traits [Eagly 2007]. There is also a dichotomy in approaches taken to female and male authoritarian managers because that management style is more accepted in men than it is in women [Eagly 2007]. A woman with an authoritarian management style is regarded as being aggressive, and her behaviour meets with resistance, because women are stereotypically perceived as benevolent. An autocratic management style conflicts with that stereotype and results in the unfavourable perception of a female manager.

Another example of differences in the acceptance of women's and men's behaviours in leadership positions is the assertiveness dilemma. On the one hand, 'too assertive' behaviour coming from a female leader is viewed in a negative light and associated with aggression; on the other hand, 'excessive' willingness to co-operate is regarded as incompatible with a leader's role, and a woman showing that willingness is often criticized for not being 'tough enough'. In this way, we are dealing with an inconsistent portrayal of a female manager — when her behaviour confirms expectations and stereotypes of women, she is perceived as not being competent enough ('too soft'), but when she acts the opposite, then she is criticized for being 'unfeminine' and 'too tough' [Kellerman and Rhode 2009].

Women are traditionally perceived as caring, seeking to build relationships with others, warm and kind, whereas leaders are expected to show assertiveness, perseverance, confidence and to focus on results. Thus, the problem of 'lack of fit' occurs because of the inconsistency of expectations placed before female leaders who, on the one hand, should act out the feminine role and, on the other hand, pursue the masculine role on account of the position they hold.

Looking from a different perspective, women can also meet with a different type of discrimination, one involving physical attractiveness. In principle, women perceived as unattractive, as well as those perceived as highly attractive are both in a disadvantageous situation as candidates for leadership roles [Bartol 1980]. Studies have shown a potential positive correlation between physical attractiveness and political success in men [Little *et al.* 2007], whereas a negative correlation appeared in women [Berggren, Jordahl, Poutvaara 2010]. Hence, physical attractiveness is an advantage for men but not necessarily for women [Lee *et al.* 2015]. To sum up, social expectations of female leaders are contradictory [Heilman, Block and Martell 1995], which leads to negative assessments, attitudes and outcomes and translates into biased judgements [Eagly and Carli 2007; Eagly 2007; Górska 2017].

The results of the above-cited studies highlight the difficulties faced by women aspiring to leadership. Society has double standards for female and male leaders, which manifest in prejudices, assumptions, and inconsistent judgements. The consequence of prejudices against women is that the value of female managers' work is deprecated and when it is undeniable, then success is attributed to external

factors rather than personal skill; when even that is not possible, the female manager becomes unpopular and scorned, and she begins to be viewed in a negative light [Heilman 1994]. In conclusion, the above analysis reveals a potential threat to women who aspire to be leaders, for feminine traits are not leadership traits [Schein and Davidson 1993], which may cause them to be perceived negatively as leaders [Heilman, Block, Martell 1995].

The female leader's personal brand

Because women and men in leadership positions are viewed differently, their personal brands can also be perceived and judged differently; accordingly, the creation and presentation of their personal brands may also differ.

One of the key elements in leaders' personal-branding strategies is media presentation [Bendisch, Larsen, Trueman 2007; Fetscherin 2015; Jin and Yeo 2011; Milbourn 2003; Nguyen-Dang 2005]. A study by Porter *et al.* [Porter, Anderson, Nhotsavang 2015] shows that leaders are increasingly present in traditional and Internet media. Getchell and Beitel-spacher [2020] analysed how women and men were described by *Forbes*. They discovered that its description of female marketing directors accentuated their gender, referencing traits regarded as feminine, with relatively infrequent references customarily associated with descriptions of leadership. Moreover, female marketing directors received only 1050 mentions in the news compared to 1959 mentions of men in the same role. This means less visibility and representation for women, and with that less opportunity for recognition and successful personal branding.

Researchers also point toward leaders' increasing activity across various social-media platforms [Alghawi, Yan, Wel 2014; Malhotra and Malhotra 2016], including in Poland [Korzyński 2018]. The results of Brandfog's survey (2016) show that the CEOs who engage in social media are considered to be 'better equipped than their peers to lead companies in a Web 2.0 world' [Brandfog 2016:7]. It must be noted that each platform has a different audience and serves different purposes. LinkedIn is the most popular tool with which to create one's personal brand and gain recognition in the community [McCorkle and McCorkle 2012]. It turns out that in LinkedIn women fill in personal details, provide and receive recommendations less often and describe their professional interests less eagerly than men do [Zide, Elman, Shahani-Denning 2014]. Similar research conducted in Poland has shown that, com-

pared to men, young women had less presence and activity on LinkedIn, more often choosing to build their personal brand on Instagram [Górska 2016], which is not a professional tool.

Research into the media representation of women and men in high management positions has been the subject of much scholarly analysis in recent years [Getchell and Beitel-spacher 2020; Williams *et al.* 2016; Yue *et al.* 2020]. Presentation of women in the media may affect public perceptions of women in each professional and social role [Cheryan *et al.* 2013; Doris, Summers, Carter 2013; Simon and Hoyt 2012]; at the same time the media can shape the perception of female leaders by the public [Cukier *et al.* 2016; Walsh 2015] and by themselves [Geis *et al.* 1984; Simon and Hoyt 2012].

Many of the studies conducted to date demonstrate that the media often present women through the prism of their gender, with emphasis being put on stereotypically feminine traits [Doris, Summers, Carter 2013; Cukier *et al.* 2016; Davis 2003; Läm-sä and Tiensuu 2002; Sung 2013; Walsh 2015]. Simultaneously, they are less often depicted as leaders [Cukier *et al.* 2016]. When a woman achieves professional success, interviewers ask her how she manages to combine her career with parenthood. Similar questions are less often posed to men [Simon and Hoyt 2012], as the sources of their achievements — skill, qualifications, and experience — are emphasized more frequently instead [Bligh *et al.* 2012; Collins 2011; Prime, Carter, Welbourne 2009; Robinson and Saint-Jean 1995].

At the same time, studies reflect those women in high positions are underrepresented in the digital media [Humprecht and Esser 2017; Jia *et al.* 2016], in radio [Cukier *et al.* 2016], television [Vos 2013] and the press [Shor *et al.* 2015]. In the context of the studies being analysed, women are more rarely presented positively in the role of leaders or in high positions, and sometimes they are written about as victims [Cukier *et al.* 2016]. They are sporadically featured as experts and are more often paraphrased and quoted than invited to speak for themselves [Cukier *et al.* 2016].

The above-identified differences in the presentation of both genders in the media may influence the methods of creation and presentation of personal brands in the media and the perception of men and women as leaders. However, the literature on the subject, has not yet provided an answer to the question of differences in the process of personal brand creation by women and men in CEO positions.

The research method

The purpose of this study is exploration with a view to gaining a better understanding of the differences in personal brand creation by women and men in high leadership positions, as well as their media representation. The qualitative study was based on twelve partially structured interviews with male and female CEOs representing Poland's strongest brands as ranked by *Rzeczpospolita* in 2018 (based on research by Kantar Millward Brown)².

Due to the small size of the sample, this study does not warrant generalized conclusions. At the same time, it must be emphasized that this study constitutes the beginning of a broader research cycle intended to provide more in-depth understanding of the phenomenon of potential differences in the creation of personal brands by women and men; hence, it is a form of a pilot study. A pilot study supplies data for a preliminary analysis of a phenomenon [Baker 1994]. Its characteristic feature is that it is done on a smaller scale than the main study. Researchers draw attention to the merits of conducting a pilot study prior to the main study — the former enables the discovery of irregularities at an early stage thanks to the identification of problems and areas that may require the application of a suitable research instrument in the future [Teijlingen and Hundley 2001]. The researcher gains the opportunity to formulate new research questions or narrow down existing ones, select the optimal tools with which to carry out the study, and to estimate how much time and what resources will be needed to complete it.

Participants

The authors' method was targeted sampling. The sample was composed of the male and female CEOs of the strongest Polish brands according to *Rzeczpospolita*'s ranking (2018). The respondents were leaders placed at the helm of large and recognizable Polish brands and equipped with similar opportunities for personal brand creation. The selection of respondents for interviews was not random but targeted, using the method of snowball sampling.

In total, twelve interviews were conducted — eight with men and four with women. A gender-balanced sample could not be sourced for the study, owing to the lack of numerical proportion between male and female CEOs on the list. The authors attempted to ensure diversity by age (from 35 to 75 years of age) and sector (telecommunications, services, food products and more).

It should be noted that because of difficulties in arranging appointments with the CEOs of Poland's strongest brands, the authors began the interviews in September 2018 and continued the qualitative part of the study till February 2019. In most cases the interviews were held in the CEO's office. Where not possible due to location constraints, they were conducted by telephone. The table 1 collates detailed information about the respondents, including position, gender, and business sector.

Table 1. Information about the respondents

Code	Position	Sex	Sector
W1	CEO	W	Telecommunications
M2	CEO, Founder	M	Services
M3	CEO, Founder	M	Services
M4	CEO	M	Non-food products
M5	CEO, Founder	M	Non-food products
M6	CEO, Founder	M	Food products
M7	CEO	M	Media
M8	CEO	M	Fashion
M9	CEO, Founder	M	Beauty and hygiene
W10	CEO, Founder	W	Beauty and hygiene
W11	CEO, Founder	W	Services
W12	CEO, Founder	W	Food products

Source: Original study.

Interview structure

A semi-structured interview scenario was used; the topics had been taken from literature review and adapted to the objectives of the study. The interviews were done in Polish and took between 30 and 80 minutes each. The first part of the conversation focused on the CEO's understanding of a personal brand, followed by questions about the process of brand creation and the role of the media in it. Though each interview was based on a script, the questions were adapted flexibly to encourage the participants to express their own narration [Riessman 1993].

The choice of the method is a consequence of the purpose of this study. The needs of data comparison for differences justify the use of semi-structured interviews because during non-structured in-depth interviews the researcher can lose control of the conversation and in effect fail to cover the main topics of the study. By contrast, strictly scripted interviews would not have allowed such flexibility due to preventing the

free expression of the respondents' opinions. Thus, on the one hand, semi-structured interviews enable the researcher to make sure that the research questions and desired topics are covered. On the other hand, they allow a degree of flexibility while retaining control of the conversation [Adams *et al.* 2015].

Analysis

The study was conducted in the second half of 2018. Each interview was recorded and, after obtaining responses from all respondents, the interviews were transcribed. Following a systematic and thorough reading of the transcribed interviews, the authors encoded the material with MAXQDA software, which made it possible for the main topics to emerge. The coding was done at an open, axial, and selective level [Strauss & Corbin 1998]. At the open-coding stage the authors created initial codes, followed by general codes, e.g.: *personal-brand-creation process*. The purpose of open coding is to analyse raw data to give them sense and enable broader topics to emerge. The general codes led to the discovery of further subcategories. Axial coding was then employed to bring out the dependencies and relationships, as well as the common and differentiating elements among the codes, with the consequence of enabling codes to be combined into main categories. In the end, selective encoding was used for the purpose of creating a hierarchy of differences and problems and generating a history by combining the categories. Having completed the coding, the authors identified the common threads and patterns, and the conclusions are presented in detail in the *Results* section. Detailed information contained in the responses, such as might identify the respondents, was intentionally altered to protect their privacy.

Results

The results section was divided into two subsections. The first one refers to the shaping and perception of a personal brand by women and men, and the second one to its creation in the media. In the following subchapter we will present the results of the interviews and selected threads highlighted during the study in connection with the following research questions: What differences are there in the personal brand creation processes of female and male CEOs and how do women and men in CEO positions use the media to build their personal brands?

Differences in CEO personal brand creation by women and men

The results of the interviews prove that men and women understand the concept of a personal brand differently. According to women a personal brand should be consistent, irrespective of where its presentation is taking place and hence irrespective of the target audience. Simultaneously, women emphasized the importance of the authenticity of the personal brand understood by reference to its consistency. As one of the female CEOs explained:

'A personal brand must be consistent; the person cannot be perceived differently depending on the place (...) it must be authentic, otherwise it will not be consistent, because it must not be that strange creation, then that will not be real. A personal brand reflects the true product, the true person.' — W11.

To men, by contrast, consistency manifested through coherence between the personal brand and the company brand, as a feedback loop. It was a value and at the same time a priority for the male CEOs to be true to themselves and create the company's brand on that foundation as a relationship based on mutual synergy. One of the managing directors put it this way:

The [company's] brand is I; I am the company's brand — M6

In most cases I appear as the company's representative, as its founder; I am never separated from it. — M6

Men clearly emphasized the inseparable link between the function of a CEO and the reputation of an expert in the field, linking them precisely to the company's brand. Accordingly, the respondents linked their own personal brand to the context in which the company's brand appeared:

I think I am often invited as a CEO and as an expert (...) even when I speak as an expert that is always connected with my position in the company. — M2

Women's statements about personal brand creation made more frequent references to elements of the extended identity. The women attributed more importance to those factors than the men. One of the female CEOs explained that the professionalization of the personal brand also involves the woman's look and presentation.

One also builds the personal brand through the packaging, the way of dressing, that is when I

see a woman in a short skirt that barely covers anything and in high heels then, sorry, but that is not professional, I don't think of her as a good businesswoman (...). It must all be consistent; if I want to give a professional impression, I must look and dress professionally. — W11

In reference to the previous statement, only the women among the respondents highlighted the importance of dress and appearance as an element of personal branding. They perceived the personal appearance as an important element of who they were and the position they held:

I always must look good, well-dressed, well-rested, cannot have bags under my eyes, because people will say: 'look, she has so much money and she looks so bad,' but – on the other hand – if a woman looks too good, they say that is unprofessional and she is trying too hard. This means I must try to find something between those two things, whereas men do not have such problems. — W1

It turns out that consistency between one's position and one's appearance is an important aspect of personal branding for women. The female CEOs emphasised how it was up to them to take care of how they were perceived, for example, by selecting what they were wearing. They also paid more attention to their appearance and how it would be judged by others.

To men, an important factor relating to the understanding of a personal brand was its recognizability in the eyes of the audience. As one of the male CEOs put it:

Once I was strolling with my father around our hometown and some woman greeted him; she was rather young, and father is quite old (...) I asked him who she was, and he replied: 'I don't know, but what is important is that she knows who I am.' That is a personal brand. — M2

CEO personal brand creation in the media by women and men

The next part of the interview dealt with media appearances. In this case the authors were intent on getting the information about in what media the male and the female CEOs were inclined to appear in, about their preparations for public appearances, and about the goals of their communication and active presence in the media sphere.

Each of the female respondents emphasized the importance of perfect preparation; men paid attention to this less often:

I must try twice harder than my colleagues only because I am a woman. — W11

The double standards had been visible also in the above-discussed examples of a need for consistency in the personal brand regardless of the place of presentation. From the conversations it follows clearly that the women must be more conscious of how they present themselves in the media.

One of the interlocutors argued that despite having a private profile on social media she did not use it for the purposes of creating her personal brand; she only followed others. From her statements one can infer that the separation of the private sphere from the professional sphere constitutes an important value to her:

Of course, I have a private profile, I have even thought about creating a professional one; we have talked a lot with my PR person, and if I had been CEO for a longer time, perhaps I would have one for the company's purposes (...) but that would be a problem for me somewhat, I do not like to expose myself there. — W1

Differently to the women, the men did not put much emphasis on the distinction between private and professional communication in social media. Those who are present there at all, use their accounts for both private and professional communication:

The social media are both for my friends and the public; sometimes they include professional information about our successes, what we are proud of, and sometimes I publish a funny photo, too. — M3

That is, my profile is both private and professional (...) from time to time I publish some information about my garden (...) but in general it contains more professional information (...). I keep it specifically to promote the company. — M2

At the same time, one of the male CEOs emphasized that his use of social media was with the intention to professionalizing his personal brand in the context of presenting it in the expert role:

I use my LinkedIn account to promote my personal brand (...). I use it to promote ideas linked to my professional life; I am very careful about what I publish there; I diligently curate the content — M4

The male CEOs perceive their personal social media accounts as a tool for the creation of not only their own personal brand but also that of the company, as emphasized already in the previous section:

I often write articles on Facebook and LinkedIn about new technologies, company news, the economy too, right? I try to keep people informed of what's going on (...) but I also present myself as an authority on the subject (...). I publish at least once weekly. — M2

Male CEOs present in the media focus on their knowledge, experience, and skills, which form the core of their personal brands. To men, differentiating oneself from the others clearly was important.

[The personal brand] is not only something that makes you recognizable, right? It is also to differentiate yourself from the others. — M3

The female respondents took a more conservative approach to differentiation, once again citing examples connected with their own way of dressing:

My brand differentiates me, but I still cannot differ excessively, as the external layer, from the other CEOs; what I have in mind is certain rules of the game that we stick to, so I cannot be too extravagant, for example in the way I dress, that is what I am. — W1

Discussion and conclusions

The presented results of the pilot study provide the basis for further analysis to fill the gap in the subject literature by analysing the differences between women and men in the personal branding process. The qualitative study in the form of the interviews served an exploratory role, supplying preliminary reflection on the studied phenomenon. The research question concerned the differences in the process of CEOs' personal brand creation between women and men. The nature of the results of the study is thus that of pilot comparative analysis.

Firstly, only the female CEOs in the study emphasized the importance of solid preparation and paid special attention to extended identity, such as choice of dress [Aaker and Joachimsthaler 2000], in the context of the professionalization of the personal brand; the men expressed this belief less often. Historically speaking, women have traditionally been valued for beauty, as opposed to men, of whom intelligence and physical strength was expected [Wolf 1990]. Studies confirm that appearance has a decisive impact on how candidates for leadership positions are perceived [Bartol 1980]. Detailed studies demonstrate that the attractiveness of a candidate for a managerial post is consistently advantageous to male candidates competing for such positions;

simultaneously, attractiveness is advantageous to female candidates only when applying for non-leadership positions [Heilman and Saruwatari 1979; Lee et al. 2015].

Secondly, the female respondents clearly identified the need for separation between the professional and the private spheres in the context of personal-brand creation in the media. To men, the interlacing of the two images in the media did not pose a problem. It is worth noting that the 'think leader — think male' stereotype, which manifests in a less favourable view of female managers, can at the same time discourage women from actively creating their personal brands in the media. Studies show that women are more frequently presented in the media in the context of their private lives [Rockefeller Foundation 2016; Van der Pas and Aaldering 2020]. Simultaneously, the answer to the question of whether women truly want to be presented in the media through the perspective of their roles from outside the professional life remains outstanding. Our study showed that women strive to separate the two spheres of life in the context of the presentation of their personal brands in social media. Similar conclusions come from the studies demonstrating that female CEOs and managing directors encountered more difficulties with media presence than men [Rockefeller Foundation 2016; Roffler 2002], which may be explained by the lack of social acceptance of women in high positions, confirmed by research [Górska 2017].

Thirdly, interviews have shown the male CEOs to be more conscious of the need to adapt their personal brands to the requirements of the various media, which is consistent with the recommendations of researchers and experts [Arruda 2003; Karaduman 2013; Peters 1997; 1999; Rein, Kotler, Stoller 2006; Shepherd 2005]. The men, furthermore, emphasized the importance of appearing in the position of a professional and expert in the relevant field. This was similarly presented by Goffman [1956], who argued that the CEOs attempted to distinguish the different target groups, harmoniously adapting the content of the message to the audience. A similar approach was not noted among the women, which does not however, mean that the women are not conscious of this mechanism; it only means they do not concentrate their activity around it. This may be the outcome of the fact that when informing on women's professional lives the media more often emphasize the appearance, number of children and marital status, whereas men are more

often described through the prism of their achievements and careers [Collins 2011; Robinson and Saint-Jean 1995].

Additionally, women repeatedly paid attention to how they were perceived by others, while paying less attention to internal values (core identity) [Aaker and Joachimsthaler 2000]. In the theoretical chapter the distinction was drawn between the core identity and the extended identity [Aaker 1996]. The core identity comprises values, skills, and education, while the extended identity relates to presentation and communication style [Bendisch 2011]. Thus, the foundation of a personal brand is the consistency of the values represented by a person based on the core identity and the extended identity. To the men, it appears to be less important how they will be perceived by others; instead, they pay attention to emphasize the skills they have and the values they adhere to.

The male CEOs more frequently emphasized the mutual relationship between the personal brand and the company brand. At the same time, to the women, fitting in by adopting a suitable choice of dress or presentation and behaviour and thereby remaining consistent with the values of the company they represented played an important role. From other studies we know that women adapt to social expectations in appearance, and they do not want to differentiate themselves from others [Bartol 1980]. At the same time, media presentations usually contain 'distorted cultural norms concerning appearance', deforming and disorientating social expectations of the average woman [Rumsey and Harcourt 2012], which may also apply to the expectations of the appearance of a woman holding a high managerial position.

Limitations and future directions of studies

Although the exploratory nature of this study does not permit the generalization of the results and their projection on society, it has revealed a few important implications for theory and practice. First, the differences in the ways of personal brand creation of CEOs by women and by men were accentuated, highlighting the complex challenges facing female CEOs in their presentation of themselves and their companies in the media.

The preliminary interpretation of the studied phenomenon concerning the creation and presentation of one's personal brand in the media by men and by women holding CEO positions was based on qualitative interviews. This study could be supple-

mented by monitoring the media presence of male and female CEOs. Such a type of study could contribute to expanding the knowledge of differences between women and men in CEO personal brand creation by including quantitative results (e.g., the number of media mentions) and qualitative results (e.g., content bias).

Limitations to this study arise from the small number of respondents and the disproportion between the number of men and women. It would be expedient for future studies to analyse a larger sample, while aiming for a balanced gender proportion of respondents.

Another direction for future studies could be the analytical search for relationships and differences between the creation of men's and women's personal brands and the accumulation of social capital. The analysis of the existing differences in the building and use of the various forms of social capital in the process of personal-brand creation could highlight the barriers faced by women engaged in the development of their careers.

This study was limited to the Polish context, though it would appear to be appropriate to check whether the results are consistent with those achieved by similar studies in other countries. That would allow a comparison to be drawn to identify the similarities and differences in the creation and presentation of women's personal brands in the media in different countries.

In the authors' opinion, apart from studies undertaken with a view to gaining more in-depth knowledge of the analysed phenomenon, it would be advisable to implement targeted, dedicated training for women in organizations. Nowadays, being educated about professional media presentation is a requirement expected both by recruiters and by business partners and other stakeholders. This study accentuated women are more likely to encounter problems emphasizing their strengths, which in turn affects the development of their careers and the process of creation of both their personal brand and social capital.

Concerning managerial implications, both male and female CEOs should be conscious of the importance of actively building a presence in traditional and social media and aware of the growing trend of transparency and values rooted in a strong and authentic image in the media. Those in high positions ought to share valuable, substantive insights and emphasize the links between their personal brands and the brands of the companies they represent.

Such activities also improve the educational opportunities available to the younger generations and facilitate the awakening of a healthy ambition among young women, who are more exposed to entrenched stereotypes concerning their career paths. To this end, it would once again be expedient to emphasize the value of training, coaching, and mentoring in the professional creation one's own media image.

In conclusion, this study identifies potential causes of the persistence of the disproportion between women and men occupying the highest leadership positions in Poland. The effect of the digitization and progressing importance of social media is that having a recognizable personal brand can be the source of important benefits, both professional and personal. Scholars and practitioners emphasize its importance in the context of achieving success in business and differentiation in the labour market. There is no doubt that the media have an enormous impact on public opinion and can promote the idea of gender equality, facilitating the improvement of women's situation and social status.

¹ This article is part of research project no. 2019/33/N/HS4/01574 financed by the National Science Centre.

² *Rzeczpospolita* has evaluated and compared the strength of Polish brands on a representative sample annually since 2004. The study is based on a random sample of 1500 respondents. The data are collected using the CAWI method (Computer Assisted Web Interview). Companies from many sectors are ranked — oil and gas, food, services and more. The respondents answer questions relating to brand awareness, brand reference and the various dimensions of brand evaluation. The dimensions are weighted, and brands can be rated from 0 to 100 based on the results of the survey, where 100 means the 'ideal brand' in Polish circumstances.

Bibliography

- Aaker D. [2003], *Building strong brands*, The Free Press, New York.
- Aaker D., Joachimsthaler E. [2000], *Brand leadership*, The Free Press, New York.
- Aaker D.A. [1996], *Measuring brand equity across products and markets*, „California Management Review”, 38(3), s. 102–120, <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Adams W.C. [2015], *Conducting semi-structured interviews*, in: *Handbook of practical program evaluation*, red. J.S. Wholey, H.P. Harty, K.E. Newcomer, Jossey-Bass, San Francisco.
- Adamska L., Fuszara M., Ruminska-Zimny E., Baczewski G. [2014], *Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010–2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Alghawi I., Yan J., Wei C. [2014], *Professional or interactive: CEO's image strategies in the microblogging context*, „Computers in Human Behavior”, vol. 41, s. 184–189.
- Baker T.L. [1994], *Doing social research*, 2nd ed., McGraw-Hill Inc., New York.
- Bartol K.M. [1980], *Female managers and quality of working life: The impact of sex role stereotypes*, „Journal of Occupational Behavior”, vol. 1, s. 205–221.
- Baskiewicz N. [2013], *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, „Studia Ekonomiczne”, 161, s. 27–35.
- Bendisch D., Larsen G., Trueman [2007], *Branding people: Towards a conceptual framework*, „Working Paper Series”, vol. 22, no 22, s. 3–28.
- Bendisch F. [2011], *Branding CEOs: How relationship between chief executive officers, corporate brands and stakeholders image can influence perceived brand value*, University of Bradford, <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/4892>
- Bendisch F., Larsen G., Trueman M. [2013], *Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands*, „European Journal of Marketing”, vol. 47, s. 596–614.
- Berggren N., Jordahl H., Poutvaara P. [2010], *The looks of a winner: Beauty and electoral success*, „Journal of Public Economics”, 94(1), s. 8–15, <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.11.002>
- Berkelaar B.L., Buzzanell P.M. [2015], *Online employment screening and digital career capital*, „Management Communication Quarterly”, vol. 29, no 1, s. 84–113.
- Bligh M.C., Casad B.J., Schlehofer M.M., Gaffney A.M. [2012], *Competent enough, but would you vote for her? Gender stereotypes and media influences on perceptions of women politicians*, „Journal of Applied Social Psychology”, 42(3), s. 560–597.
- Bohnet I. [2018], *What works: Gender equality by design*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Brandfog [2016], *CEO, social media, and leadership: Survey report*, Brandfog: Illuminate your way, USA.
- Byerly C.M., Ross K. [2008], *Women and media: A critical introduction*, John Wiley & Sons, Malden.
- Carli L.L., Alawa L., Lee Y., Zhao B., Kim E. [2016], *Stereotypes about gender and science: Women not equal scientists*, „Psychology of Women Quarterly”, 40(2), s. 244–260.
- Carli L.L., Eagly A.H. [2016], *Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders*, „Gender in Management: An International Journal”, 31(8), s. 514–527.
- Celia D.A., Gabaldon P. [2014], *Female directors and the media: Stereotypes of board members*, „Gender in Management: An International Journal”, 29(6), s. 334–351, <https://doi.org/10.1108/GM-07-2013-0079>
- Cheryan S., Plaut V.C., Handron C., Hudson L. [2013], *The stereotypical computer scientist: Gendered media representations as a barrier to inclusion for women*, „Sex Roles”, 69(1–2), s. 58–71, doi: 10.1007/s11199-013-0296-x
- Collins R.L. [2011], *Content analysis of gender roles in media: Where are we now and where should we go?* „Sex Roles”, 64, s. 290–298.

- Cukier W., Jackson S., Elmi M.A., Roach E., Cyr D. [2016], *Representing women? Leadership roles and women in Canadian broadcast news*, „Gender in Management: An International Journal”, 31(5/6), s. 374–395, doi: 10.1108/gm-04-2015-0035
- Davis R. [2015], *CEO branding. How perception defines reality*, in: *CEO Branding*, red. M. Fetscherin, Routledge, London, s. 129–151.
- Davis S.N. [2003], *Sex stereotypes in commercials targeted toward children: A content analysis*, „Sociological Spectrum”, 23, s. 407–424, doi: 10.1080/02732170309220
- Doris R.E., Summers J., Carter S. [2013], *Women doing their own thing: Media representations of female entrepreneurship*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, 19(5), s. 547–564, https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2011-0107
- Dumont G., Ots M. [2020], *Social dynamics and stakeholder relationships in personal branding*, „Journal of Business Research”, 106, s. 118–128, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.013
- Eagly A. [2007], *Female leadership, advantage, and disadvantage: Resolving the contradictions*, „Psychology of Women Quarterly”, 31.
- Eagly A., Carli L. [2007], *Through the labyrinth*, Harvard Business School Press, Boston.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. [2001], *The leadership styles of women and men*, „Journal of Social Issues”, vol. 57, no 4.
- Eagly A.H., Karau S.J. [2002], *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, „Psychological Review”, 109, s. 573–598, doi: 10.1037/0033-295x.109.3.573
- Eisenclaus S.A. [2013], *Gender roles and expectations*, „SAGE Open”, 3(4), doi: 10.1177/2158244013506446
- Fetscherin M. [2015], *How does CEO reputation Matter? Impact of CEO reputation on corporate reputation and performance*, in: *CEO Branding*, red. M. Fetscherin, Routledge, London.
- Gale S.F. [2013], *In e-recruiting, there's a new 'recruit'*, „Workforce Management”, vol. 92, no 5, s. 116–127.
- Gauntlett D. [2008], *Media, gender, and identity: An introduction*, Routledge, London.
- Geis F.L., Brown V., Walstedt J.J., Porter N. [1984], *TV commercials as achievement scripts for women*, „Sex Roles”, 10, s. 513–525, doi: 10.1007/BF00287260
- Getchell K.M., Beitelspacher L.S. [2020], *Better marketing for female marketers: Gendered language in the Forbes CMO list*, Business Horizons, doi: 10.1016/j.bushor.2020.04.004
- Gill R., Gill R.M. [2007], *Gender and the media*, Polity Press, Cambridge.
- Goffman E. [1956], *The presentation of self in everyday life*, University of Edinburgh, Edinburgh.
- Gorbatov S., Khapova S.N., Lysova E.I. [2019], *Get noticed to get ahead: The impact of personal branding on career success*, „Frontiers in Psychology”, 10, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662
- Gorbatov S., Khapova S.N., Oostrom J.K., Lysova E.I. [2021], *Personal brand equity: Scale development and validation*, „Personnel Psychology”, 74(3), s. 505–542, https://doi.org/10.1111/peps.12412
- Górska A. [2016], *Personal branding through LinkedIn*, in: *The impact of the digital world on management and marketing*, red. G. Mazurek, J. Tkaczyk, Poltext, Warszawa.
- Górska A. [2017], *Perception of women in top managerial positions in Poland*, „Journal of Business and Administration. Central Europe”, vol. 25, s. 16–32.
- Górska A. [2021], *The true or idealized self: How CEOs build their personal brands?*, „Central European Management Journal” (w druku).
- Górska A., Korzynski P., Mazurek G., Pucciarelli F. [2020], *The role of social media in scholarly collaboration: An enabler of international research team's activation?*, „Journal of Global Information Technology Management”, 23(4), s. 273–291, doi: 10.1080/1097198X.2020.1817684
- Grant Thornton [2018], *Polski biznes silny kobietami*, http://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2018/03/Polski-biznes-silny-kobietami-informacja-prasowa-GRANT-THORNTON-03-08-2018.docx, accessed: 4.02.2021.
- Hearn A. [2008], *Meat, mask, burden: Probing the contours of the branded self*, „Journal of Consumer Culture”, 8(2), s. 197–217.
- Heilman M.E. [1994], *Affirmative action: Some unintended consequences for working women*, in: *Research in organizational behavior*, red. B. Straw, L. Cummings, JAI Press, Greenwich.
- Heilman M.E., Block C.J., Martell R.F. [1995], *Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers?*, „Journal of Social Behavior and Personality”, 10, s. 237–252.
- Heilman M.E., Parks-Stamm E.J. [2007], *Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress*, „Advances in Group Processes”, doi: 10.1016/s0882-6145(07)24003-2
- Heilman M.E., Saruwatari L.R. [1979], *When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 23(3), s. 360–372, https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90003-5
- Humprecht E., Esser F. [2017], *A glass ceiling in the online age? Explaining the underrepresentation of women in online political news*, „European Journal of Communication”, 32(5), s. 439–456, doi: 10.1177/0267323117720343
- Jacobson J. [2020], *You are a brand: Social media managers' personal branding and the future audience*, „Journal of Product & Brand Management”, 29(6), s. 715–727.
- Jia S., Lansdall-Welfare T., Sudhahar S., Carter C., Cristianini N. [2016], *Women are seen more than heard in online newspapers*, „PLOS ONE”, 11(2), doi: 10.1371/journal.pone.0148434
- Jin C.H., Yeo H.C. [2011], *Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing”, vol. 19, s. 127–140.
- Johnson K.M. [2017], *The importance of personal branding in social media: Educating students to create and manage their personal brand*, „International Journal of Education and Social Science”, 4(1), s. 21–27.
- Kapferer J.N. [1997], *Strategic brand management, Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London.
- Karau S., Eagly A. [1999], *Invited reaction: Gender, social roles, and the emergence of leaders*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 10, no 4.
- Keller K. [1993], *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, „Journal of Marketing”, 57(1), s. 1–22.
- Keller K. [2008], *Strategic brand management: A European perspective*, Pearson Education, Harlow.

- Kellerman B., Rhode D.L. [2009], *Women and leadership: The state of play and strategies for change*, „Canadian Public Administration”, vol. 52, iss. 2.
- Kirsch A. [2018], *The gender composition of corporate boards: a review and research agenda*, „The Leadership Quarterly”, 29(2), s. 346–364, doi: 10.1016/j.leaqua.2017.06.001
- Koenig A.M., Eagly A.H., Mitchell A.A., Ristikari T. [2011], *Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms*, „Psychological Bulletin”, 137, s. 616–642, doi: 10.1037/a0023557
- Korzyński P. [2018], *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Kozminski University, Warszawa.
- Kucharska W. [2018], *Personal brand value and social media. The top football players case*, in: *Innovation management and education excellence through vision 2020*, red. K.S. Soliman, International Business Information Management Association (IBIMA), s. 605–614.
- Kucharska W., Mikołajczak P. [2017], *Personal branding of artists and art-designers: Necessity or desire?*, „Journal of Product and Brand Management”, 27(3), s. 249–261.
- Labrecque L.I., Markos E., Milne G.R. [2011], *Online personal branding: Processes, challenges and implications*, „Journal of Interactive Marketing”, 25(1), s. 37–50.
- Lair D., Sullivan K., Cheney G. [2005], *Marketization and the recasting of the professional self*, „Management Communication Quarterly”, 18(3), s. 307–343.
- Läämsä A.M., Tiensuu T. [2002], *Representations of the woman leader in Finnish business media articles*, „Business Ethics: A European Review”, 11(4), s. 363–374, doi: 10.1111/1467-8608.00296
- Lee S., Pitesa M., Pillutla M., Thau S. [2015], *When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 128, s. 15–28, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.02.003>
- Little A.C., Burriss R.P., Jones B.C., Roberts S.C. [2007], *Facial appearance affects voting decisions*, „Evolution of Human Behavior”, 28, s. 18–27.
- Malhotra C.K., Malhotra A. [2016], *How CEOs can leverage twitter*, „MIT Sloan Management Review”, 57(2), s. 73, <https://sloan-review.mit.edu/wp-content/uploads/2015/12/298f9b44201.pdf>
- Massé M.A., Rosenblum K. [1988], *Male and female created they them: The depiction of gender in the advertising of traditional women's and men's magazines*, „Women's Studies International Forum”, 11(2), s. 127–144, [https://doi.org/10.1016/0277-5395\(88\)90044-1](https://doi.org/10.1016/0277-5395(88)90044-1)
- Mazurek G., Gorska A., Korzyński P., Silva S. [2020], *Social networking sites and researcher's success*, „Journal of Computer Information Systems”, doi: 10.1080/08874417.2020.1783724
- McCorkle D.E., Joe F.A., Memo F.D. [1992], *Developing self-marketing skills for student career success*, „Journal of Marketing Education”, 14(1), s. 57–67.
- McCorkle D.E., McCorkle Y.L. [2012], *Using LinkedIn in the marketing classroom: Exploratory insights and recommendations for teaching social media/networking*, „Marketing Education Review”, 22(2), s. 157–166.
- McKinsey [2020], *Women in the workplace 2020*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>, accessed: 12.02.2021.
- Milbourn T.T. [2003], *CEO reputation and stock-based compensation*, „Journal of Financial Economics”, vol. 68, s. 233–262.
- Nguyen-Dang B. [2005], *Is more news good news? Media coverage of CEOs, firm value, and rent extraction*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=800746, accessed: 12.02.2021.
- Oyserman D. [2009], *Identity-based motivation: Implications for action-readiness, procedural-readiness, and consumer behavior*, „Journal of Consumer Psychology”, 19(3), s. 250–260.
- Parmentier M.A., Fischer E., Reuber A. [2013], *Positioning personal brands in established organizational fields*, „Academy of Marketing Science”, 41(1), s. 373–387.
- Peters T. [1997], *The brand called you*, „Fast Company”, vol. 10, s. 83–89.
- Porter M.C., Anderson B., Nhotsavang M. [2015], *Anti-social media: Executive Twitter 'engagement' and attitudes about media credibility*, „Journal of Communication Management”, 19(3), s. 270–287.
- Powell G.N., Butterfield D.A. [1984], *If 'good managers' are masculine, what are 'bad managers'?*, „Sex Roles”, vol. 10, s. 477–484, doi: 10.1007/bf00287256
- Powell G.N., Butterfield D.A. [1989], *The 'good manager': Did androgyny fare better in the 1980s?*, „Group & Organization Studies”, vol. 14, s. 216–233, doi: 10.1177/105960118901400209
- Prentice D.A., Carranza E. [2002], *What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes*, „Psychology of Women Quarterly”, 26, s. 269–281.
- Prime J.L., Carter N.M., Welbourne T.M. [2009], *Women "take care", men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders*, „The Psychologist-Manager Journal”, 12(1), s. 25–49, doi: 10.1080/10887150802371799
- Rein I., Kotler P., Stoller M. [2006], *High visibility: The making and marketing of professionals into celebrities*, 3rd ed., NTC Business Books, Lincolnwood.
- Riessman C.K. [1993], *Narrative analysis*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Robinson G., Saint-Jean A. [1995], *The portrayal of women politicians in the media*, in: *Gendered politics in contemporary Canada*, red. F.P. Gingras, Oxford University Press, Toronto, Canada.
- Rockefeller Foundation [2016], *CEOs & gender: A media analysis*, <https://www.globalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2016/10/100x25-CEOS-Gender-Report.pdf>, accessed: 19.02.2020.
- Roffler R.F. [2002], *Make a name for Yourself Eight steps every woman needs to create a personal brand strategy for success*, New York, Broadway.
- Rudman L.A., Glick P. [2001], *Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women*, „Journal of Social Issues”, 57, s. 743–762.
- Rumsey N., Harcourt D. [2012], *The Oxford handbook of the psychology of appearance*, Oxford UP, Oxford.
- „Rzeczpospolita” ranking [2018], <http://www.rp.pl/Marki-Polskie/301259825-Mocne-krajowe-marki-wspieraja-polska-gospodarke.html>, accessed: 10.03.2021.
- Schawbel D. [2009], *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, OnePress, Warszawa.
- Schein V.E. [1973], *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*, „Journal of Applied Psychology”, 57, s. 95–100, doi: 10.1037/h0037128

- Schein V.E. [2001], *A global look at psychological barriers to women's progress in management*, „Journal of Social Issues”, 57(4).
- Schein V.E. [2007], *Women in management: Reflections and projections*, „Women in Management Review”, 22(1), s. 6–18, <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>
- Schein V.E., Davidson M.J. [1993], *Think manager, think male*, „Management Development Review”, 6(3).
- Schein V.E., Mueller R., Lituchy T., Liu J. [1996], *Think manager-think male: A global phenomenon?*, „Journal of Organizational Behavior”, 17, s. 33–41, doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199601)17:13.0.co;2-f
- Shaker F., Hafiz R. [2014], *Personal branding in online platform*, „Global Disclosure of Economics and Business”, 3(3), s. 7–20.
- Shepherd I. [2005], *From cattle to coke to Charlie: Meeting the challenges of self-marketing and personal branding*, „Journal of Marketing Management”, 21(5), s. 589–606.
- Shor E., van de Rijt A., Miltsov A., Kulkarni V., Skiena S. [2015], *A paper ceiling*, „American Sociological Review”, 80(5), s. 960–984, doi: 10.1177/0003122415596999
- Simon S., Hoyt C.L. [2012], *Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations*, „Group Processes & Intergroup Relations”, 16(2), s. 232–245, doi: 10.1177/1368430212451176
- Singh V., Vinnicombe S. [2004], *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*, „Corporate Governance: An International Review”, 12(4), s. 479–488, doi: 10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x
- Slatton B.C., Brailey C.D. [2019], *Women and inequality in the 21st Century*, Routledge, London.
- Strauss A., Corbin J. [1998], *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Sung C.M. [2013], *Media representations of gender and leadership: From a discourse perspective*, „Brno Studies in English”, 39(1), s. 89–105, doi: 10.5817/bse2013-1-5
- Tabassum N., Nayak B.S. [2021], *Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective*, „IIM Kozhikode Society & Management Review”, 10(2), s. 192–208.
- Teele D.L., Kalla J., Rosenbluth F. [2018], *The ties that double bind: Social roles and women's underrepresentation in politics*, „American Political Science Review”, 112(3), s. 525–541, <https://doi.org/10.1017/S0003055418000217>
- Teijlingen van E., Rennie A.M., Hundley V., Graham W. [2001], *The importance of conducting and reporting pilot studies: The example of the Scottish Births Survey*, „Journal of Advanced Nursing”, 34, s. 289–295.
- Thompson-Whiteside H., Turnbull S., Howe-Walsh L. [2018], *Developing an authentic personal brand using impression management behaviors: Exploring female entrepreneurs' experiences*, „Qualitative Market Research”, 21(2), s.166–181.
- Vallas S.P., Cummins E.R. [2015], *Personal branding and identity norms in the popular business press: Enterprise culture in an age of precarity*, „Organization Studies”, 36(3), s. 293–319, <https://doi.org/10.1177/0170840614563741>
- Van der Pas D.J., Aaldering L. [2020], *Gender differences in political media coverage: A meta-analysis*, „Journal of Communication”, 70(1), s. 114–143, <https://doi.org/10.1093/joc/jqz046>
- Vogel D.L., Wester S.R., Heesacker M., Madon S. [2003], *Confirming gender stereotypes: A social role perspective*, „Sex Roles”, 48(11–12), s. 519, <https://doi.org/10.1023/a:1023575212526>
- Vos D. [2013], *The vertical glass ceiling: Explaining female politicians' underrepresentation in television news*, „Communications”, 38(4), doi: 10.1515/commun-2013-0023
- Vosloban R. [2014], *Employee's personal branding as a competitive advantage – a managerial approach*, „The International Journal of Management Science and Information Technology”, vol. 2, s. 290–294.
- Walsh C. [2015], *Media capital or media deficit?*, „Feminist Media Studies”, 15(6), s. 1025–1034, doi: 10.1080/14680777.2015.1087415
- Williams J., Mavin S., Stead V., Elliott C. [2016], *Gender, media, and organization: Challenging Mis(s)representations of women leaders and managers*, IAP.
- Wojtaszczyk K., Maszewski F. [2014], *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 1(349), s. 454–462.
- Wolf N. [1990], *The beauty myth: How images of beauty are used against women*, Vintage Books, London.
- Wood J.T. [1994], *Gendered media: The influence of media on views of gender*, „Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture”, 9, s. 231–244.
- Yue C.A., Chung Y.J., Kelleher T., Bradshaw A.S., Ferguson M.A. [2020], *How CEO social media disclosure and gender affect perceived CEO attributes, relationship investment, and engagement intention*, „Journalism & Mass Communication Quarterly”, 107769902094352, doi: 10.1177/1077699020943521
- Zide J., Elman B., Shahani-Denning C. [2014], *LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations*, „Employee Relations”, 36(5), s. 583–604, doi: 10.1108/er-07-2013-0086

Ewa Lisowska

SGH Warsaw School of Economics

Empowering women in organizations – good practices

Introduction

Intense global competition of goods and services providers and human capital – which results from the globalization of economies – forces companies to search and implement new solutions in management and organizational culture. In this context, women’s talents are increasingly valued by companies. This is because in developed countries, women more often than men have high level of education and more often than men have qualities and skills necessary in management. In the seven most developed countries (the United States of America, United Kingdom, France, Germany, Italy, Japan, Canada), there are 10% more women than men with a university degree in the 25–54 age group, while there are still significantly more men in senior and top management positions [Scott 2021:65-66]. The complementarity of characteristics and qualifications of men and women as employees and managers is indicated as one of the factors in the development of modern economies and wealth creation.

Numerous studies conducted since the early 2000s [Boulouta 2013; Cook, Glass 2014; Conyon, He 2017; Credit Suisse 2012; Hafsi, Turgut 2013; Festing, Knappert, Kornau 2015; Kirsch 2018; Lisowska 2010; Post, Byron 2014] show that employing women at the highest levels of management (in management and supervisory boards) brings both economic and non-economic benefits to the company. The practical conclusion from these studies is that we should use the skills and potential of women to a greater extent than before for companies to function better, be a desirable employer, have

a better image among its stakeholders and, as a result, achieve better economic results and competitive advantage [Lisowska 2019].

In 2012, the European Commission presented a draft Directive on quotas in business and thus started a discussion about the problem of low representation of women in top management positions and very slow changes in this regard over the last decades [European Commission 2019; European Commission 2012]. The preamble to the Directive indicates EU legislation that mandates equal treatment for men and women, namely Articles 8 and 157(4) of the Treaty on the Functioning of the European Union¹ and Article 23 of the Charter of Fundamental Rights². The Directive’s proposals apply only to the largest listed companies and propose that each gender should be represented in supervisory boards at a minimum of 40%. At the same time, the Directive stresses that recruitment should consider merit, and given the same or similar qualifications, the person of the less represented gender should be selected to the board until the indicated quota is reached. The Directive provides for the introduction of sanctions, which are at the discretion of each country and are sufficiently effective to deter companies from violating the quota law, e.g., administrative fines or the annulment (by court decision) of the election of board members when it does not meet the Directive’s criteria [Lisowska 2013].

Although it was impossible to pass the EU Directive on gender quota (due to the lack of consensus among EU member states), the European Commission (EC) formulated proposals that encourage individual countries to voluntarily introduce domestic

legislation that promotes women to senior and top management positions. The EC introduced both the option of “soft” solutions – voluntarily implemented by state-owned companies, listed companies, and all other enterprises – and mandatory laws that introduce sanctions imposed on public companies if they do not respect the quota law and fail to meet its provisions in a specified period.

Thanks to the solutions introduced in some EU countries, there has been an increase in the share of women both among managers in general and among senior managers, both in management and supervisory boards of public companies [European Commission 2019]. This trend also applies to Poland: in the largest companies listed on the Warsaw Stock Exchange the share of women on supervisory and management boards increased from 10% in 2008 to 21% in 2018 and 23% in 2020 [Lisowska 2019].

The increasing participation of women in management confirms that they are interested in taking up leadership positions and working in supervisory and corporate boards. However, women still face sociocultural barriers when applying for these positions [Górska 2017; Lisowska 2019; Scott 2021]. The mere interest of women in taking up managerial positions is not enough for a breakthrough change to occur, namely exceeding the critical mass defined at the level of at least 40% of women on management and supervisory boards. What is necessary are activities initiated internally by companies, which are aimed at supporting the development of women in the organization and promoting them to managerial positions. Companies that introduce such activities remain in the minority in Poland: they are limited to listed companies as these are covered by the obligation of reporting on the promotion of women to supervisory and management boards.

The main objective of the study is to show good practices from the Polish market that will answer the question of how a company can support women in their advancement to higher managerial positions. The analysis used both published results of previous research, mainly the Responsible Business Forum's (FOB) reports of 2019 and 2020 in the field of company's activities towards women, and data obtained from selected companies (case studies). The presentation of good practices was preceded by an analysis of statistical data concerning the share of women in top managerial positions and an indication that the higher number of women in these positions is one of the factors of gaining competitive advantage by an enterprise in the global market.

Women in Management: Determinants and Benefits

The European Commission's cyclical analysis of major public companies – those listed on stock exchanges in EU member states – shows that over the past decade there has been an increase in the proportion of women on supervisory and management boards, largely due to EU and national efforts to encourage companies to implement gender equality and diversity policies in the workplace and in leadership positions.

The data in Table 1 shows that, in the last decade, the share of women among members of supervisory boards, boards of directors, and boards of trustees (non-executives) has doubled from 17% to 33%; and it also doubled among chairpersons of supervisory boards, boards of directors, and companies themselves (executives): from 10% to 21%. The relatively smallest changes occurred in the group of CEOs: from 2.5% to 7.9%.

Table 1. Women in management positions in the biggest listed companies in 2012–2021 (EU-28 average in %)

Year	Women among non-executives (%)	Women among executives (%)	CEOs
2012	17.2	10.4	2.5
2013	19.5	11.8	2.8
2014	22.0	12.9	3.3
2015	24.7	14.3	4.3
2016	26.1	14.9	5.9
2017	27.9	15.8	5.3
2018	29.3	16.6	6.4
2019	31.5	18.6	7.7
2020	32.6	20.0	7.4
2021	33.3	20.7	7.9

Note: *non-executives* – members of supervisory boards, boards of directors, management boards, executive officers; *executives* – persons who head supervisory boards, boards of directors, management boards.

Source: own elaboration based on data from the European Institute for Gender Equality [EIGE 2021] relating to the field of “business”.

As shown in Figure 1, the highest rates of female representation on supervisory and management boards of the largest listed companies are found in those European countries that have introduced mandatory, and sanctioned, business quotas, France (45%), Iceland (44%), Norway (40%), Italy (38%), and Belgium (38%). Sweden also has a relatively high

rate (38%). It is a country that has not introduced a business quota but where a comprehensive gender equality policy has been in place for many years. Countries such as the Netherlands or Spain also have a mandatory quota introduced for business, but without specific sanctions, while Denmark, Greece, Austria, Poland, Ireland, or Slovenia have only introduced soft regulations for gender quotas in state-owned companies [Kirsch 2018:347]. As we can see, most of the countries that took steps toward increasing the proportion of women in senior management positions have soft solutions – they are not obligatory and not subject to any sanctions [Terjesen, Aguilera, Lorenz 2015] – which makes the pace of achieving the equal representation of men and women in management slower than in countries with legal sanctions.

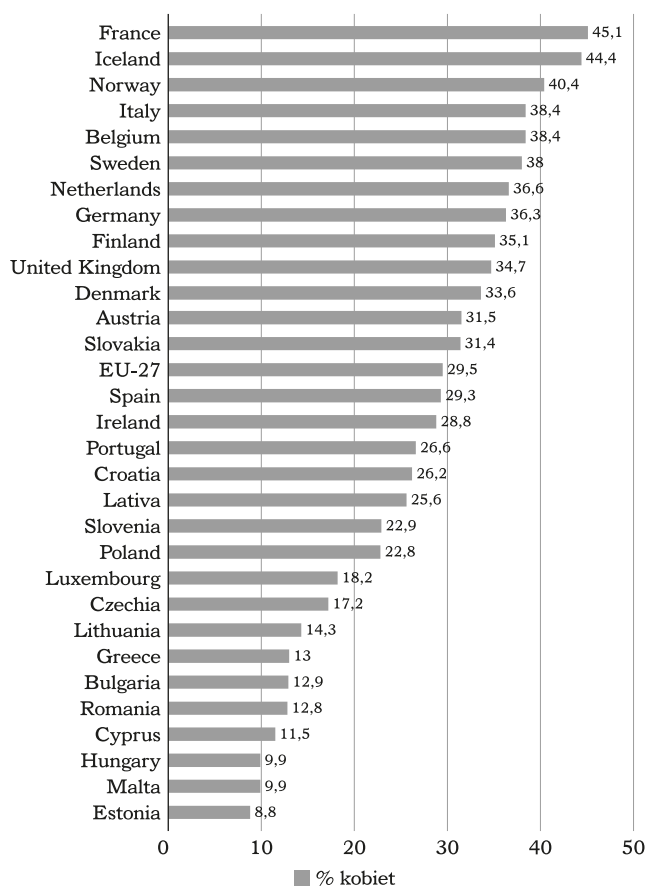
With 23% of women in supervisory and management boards of listed companies, Poland is below the EU-27 average of 30%. Nevertheless, we should

note that over the last decade this indicator has more than doubled: from 10% in 2008 to 23% in 2020. Already in 2010, the Warsaw Stock Exchange recommended companies to promote women to management and supervisory boards and in 2011 reinforced this recommendation by recommending that online annual company reports should include information about the number of women and men in these positions³. Thanks to these soft solutions, there has been noticeable progress in the discussed area, although not satisfactory from the viewpoint of the European Commission's guidelines (40% by 2020).

The literature explains the low share of women in senior and top management positions with cultural factors and the stereotypical perception of roles played by women and men in the society. The research of American scientists shows that in recruitment for managerial positions men's skills are overestimated while women's – underestimated; also, by women themselves [Reuben et al. 2012; Wolfers 2006]. The norm is that it is men who lead, manage, and make business decisions, and a woman in the position of company president or CEO is a deviation from the norm and still a rare phenomenon. It is difficult to achieve critical mass in these positions, allowing to break the perception of women as less suitable for senior and top management positions [Erkut, Kramer, Konrad 2008]. Stereotypical approach disallows noticing that today women are qualified to perform managerial functions: women have a higher level of education than men, e.g., in Poland 47.6% of working women have higher education, while among working men it is only 28.6% [BAEL 2021, Table 2.2]. Women are more likely than men to graduate with majors related to business, administration, and law, with respectively 6.8% of working men and 19.1% of working women holding such an education profile [BAEL 2021, Table 2.20]. Women are also more likely than men to participate in postgraduate studies: in 2019, they accounted for 75% of graduates of such studies [GUS 2019], including mainly managerial studies related to business and administration.

The history of women in the public sphere is relatively short compared to that of men, and women's experience in managing organizations is even shorter, so women have not had time to build their own networks and develop forms of support like those in the male world. Therefore, it is much more difficult for women to be effective in communicating their managerial aspirations and obtaining the managerial positions to which they aspire.

Figure 1. Share of women among members of supervisory and management boards of the largest listed companies in European countries in 2020



Source: own elaboration based on Eurostat data [Eurostat 2021].

One of the stereotypical statements has it that women do not want to take managerial positions because they require availability and women want to have time to fulfill themselves not only as employees but also as mothers. However, McKinsey's research conducted among 2000 female and male employees in five European countries shows that women are just as ambitious as men: 68% of women and 67% of men declared that they want to advance in the company structure, and 48% of women and 44% of men indicated that they aspire to a position of a board member. However, only 25% of women and as many as 42% of men believe that they can achieve these aspirations [McKinsey 2017:15].

Researchers point to numerous economic benefits [Lisowska 2010; Post, Byron 2014; Vishwakarma 2017; Dang et al. 2018; Fan et al. 2019; Martinez, Rambaud 2019] and non-economic benefits [Williams 2003; Mallin, Michelin 2011; Boulouta 2013; Hafsi, Turgut 2013; Adams et al. 2015; Harjoto, Laksmana, Lee 2015; Post, Rahman, McQuillen 2015; Byron, Post 2016; Glass, Cook, Ingersoll 2016; Zou et al. 2018] connected with the presence of women on management and supervisory boards. Previous studies and analyses allow us to conclude that the higher number of women in top managerial positions increases company's competitiveness in the market as people then perceive the company as a non-discriminating employer. Therefore, the company attracts talent, diverse teams are more efficient and innovative, and the presence of women in top decision-making positions make the company's product offer broader and better tailored to different groups of consumers, e.g., to women – who make most purchase decisions among customers [Scott 2021; Silverstein, Sayre 2009].

This knowledge reaches a growing number of employers in Poland, and therefore, more and more companies are implementing programs that strengthen the position of women in their organizations and promote them to top management positions.

Activities and Programs Implemented in Enterprises: Examples of Good Practices

Businesses operate within specific legal frameworks, both market-based and those regarding equal treatment in the workplace based on gender and other demographic and social characteristics of the

employed. After all, institutions influence business behavior. According to Scott, institutions mean the regulations, norms, and the cultural and ethical order of society [Scott 1995]. Institutional theory explains why organizations operating in a particular social environment behave similarly and why it is difficult for them to implement strategies related to openness to diversity and managing diverse workforces.

Institutions play an important role in stakeholders' legitimization of equality solutions and human capital diversity practices [Yang, Konrad 2011]. In those countries where institutions are oriented towards equal treatment and against any discrimination, it is easier to implement diversity management solutions because they are expected by stakeholders. According to Zhang [2020], social norms and regulations can influence employees, investors, and managers' attitudes toward gender diversity in the workplace. When people see diversity as a value in a country or industry that contributes to better decision-making and increased productivity, investors may prefer gender-diverse companies, and employees and managers may have a positive and accepting attitude toward such an approach. On the other hand, when diversity is not valued by society, investors may see it as detrimental to company performance and future results, and female employees may experience the stereotypical belittling of competencies. Thus, the institutional environment shapes people's attitudes toward diversity and its impact on corporate performance.

While institutional theory explains the homogeneity of organizations and indicates reasons for the difficulty in practicing diversity, resource theory is at its core based on heterogeneity [Barney, Clark 2007]. Humanity operates with limited resources – physical, financial, human, and natural – so companies must make optimal use of them to achieve competitive advantage in the marketplace. Considering this theory, human resource diversity is a desirable activity from the perspective of building competitive advantage. The implementation of diversity management practices generates resources that are scarce and difficult to imitate by market competitors.

In Poland, companies focused on diversity and benefiting from the implementation of diversity management strategies are in the minority. However, we should note that over the years 2012–2021 – since the establishment of the Diversity Charter by the Responsible Business Forum – the number of its signatories has visibly increased: from 40 to 233

[FOB 2021]. Joining the Diversity Charter is voluntary and for many years it was free of charge, only since January 2019 does it involve a one-off fee for large and medium-sized companies. By signing the Diversity Charter, each employer undertakes to respect the principle of equality (prohibition of discrimination) in the workplace and to take measures to create and promote diversity inside and outside its organization, but also to express its readiness to involve all employees and business partners in activities promoting diversity. One of such activities listed in the Charter is women empowerment in the organization and their promotion to leadership positions, including the highest level. This process consists of all kinds of anti-discrimination documents and procedures included in the strategy, used in all areas of the company's operation, namely recruitment, working conditions, professional development, work-life balance, and performance appraisal. However, to eliminate the historical burden of negative stereotypes of the supposedly inferior management competence of women, what is of particular importance are special programs for women. These programs seek to foster self-esteem among women by highlighting their talents and encouraging them to apply for senior and top management positions in the organization.

The literature foregrounds that women notice and positively perceive job advertisements that present an equal approach in content and image. Moreover, such advertisements induce them to apply for a given position [Avery, McKay 2006]. Employers' assurances – in both internal and external communication – that they promote women to leadership positions and how the former implement the assurances are perceived better by women with a strong gender identity than women who identify with their gender less [Martins, Parsons 2007]. Strong female gender identity is associated with a lack of motivation to enter male-dominated areas, and thus explains why women shy away from top management positions and are less visible than men in applying for such positions. Various incentives addressed to talented female employees result in enhancing their potential and, consequently, in their greater interest in managerial positions. Moreover, the implementation of such programs is an important part of the process of change in the perception of women and their treatment as the main or only caregivers of children and their lack of availability or willingness to be mobile due to care responsibilities. This stereotype assumes that every woman is entangled in a conflict of professional and parental roles and

cannot or does not want to undertake tasks that reinforce this conflict. Meanwhile, it is very easy to mitigate the conflict of roles, both through government policies leading to an increase in the number of childcare institutions and the promotion of fathers' involvement in childcare, not to mention company-level work-life balance activities addressed not only to mothers but fathers as well. It is necessary to go beyond the stereotype of women as sole caretakers of homes and recognize the fact that both parents have responsibilities in caring for and raising children, and to recognize women's talents, commitment to work, and career ambitions.

Since Poland became a member of the European Union, there is a law prohibiting discrimination on the labor market and a law that allows for the implementation of solutions that equalize opportunities for women in access to managerial positions of various levels. The law is undoubtedly conducive to promoting women wherever they are underrepresented. Nevertheless, the social and cultural norms prevalent in Poland create a bad climate for diversity and action to combat gender-based stereotyping and exclusion in the workplace. Therefore, still few employers believe that more women in management means more benefits for the company. Therefore, it is worthwhile to communicate good practices in this area as a benchmark for others.

Programs implemented by companies active on the Polish market, mainly those with foreign capital, mostly form **networks of cooperation for women** in organizations, usually created from the bottom up, accepted and supported by the company's management. Such women networks serve the purpose of integration and exchange of experience, discussion about women in the organization and its international branches, training in various areas identified as important, necessary, and useful to women, mutual support and articulation of achievements, development of individual plans, and influence on the company's HR policy. Examples of such networks include Women in Capgemini; Women Polish Chapter at Microsoft; Discovery Women's Network at TVN Discovery Poland; Council of Women in IT initiative at the Credit Suisse Poland bank; Veolia Leaders; Women in Leadership at Henkel Poland; Women@HPE Poland at Hewlett Packard; Businesswomen's Lodge present in all branches of PwC in Poland; Citi Women's Network [FOB 2019; FOB 2020].

Relatively often the implemented programs offer **mentoring and coaching** addressed to women in the organization that seek to support their profes-

sional development aimed at assuming a managerial position. For example, Dentsu Polska implemented internal mentoring that includes several cooperating pairs of a female manager and a female employee [FOB 2019; FOB 2020]. In turn, Orange Polska uses job shadowing, which consists in spending a certain amount of time with a person from whom you can learn something while observing them at work. This is a program aimed at newly appointed managers or directors, and it is recommended that a woman shadow a man and a man shadow a woman⁴.

The least frequent are practices directly related to increasing the number of women on management boards, namely setting a benchmark to be achieved within a certain period and monitoring the achievement of this goal. For example, Philip Morris Poland assumed that, by 2022, it would increase the share of women on management positions to 40% and Santander Bank Poland would do the same by 2025.

Some companies empower women as part of their diversity policy. Orange Polska has a program called Razem.One (Together.They), which focuses on four blocks: (1) Power, i.e. giving women the strength to act, to reach higher and achieve better results, both at work and in their private lives, through various types of training, among other things; (2) Ambition, i.e. encouraging women to apply for managerial positions; (3) Presence, i.e. increasing the presence of women in IT areas; (4) Awareness, i.e. spreading knowledge about the actions taken under the diversity policy and building balanced teams. This scheme conducts periodical analysis of the number of women and men in specialist and managerial positions and the conditions of employment in equivalent positions (including the analysis of remuneration levels by gender), along with the analysis of women and men participation in the recruitment process.

BNP Paribas Bank Polska launched a similar program in 2020, "Women Changing BNP Paribas." The project creators distinguished five thematic zones addressed to women: Power, Bloom, Voice, Change, and Openness. There is also a Women Up program launched to support women in discovering their strengths, develop soft skills, and use the potential of women in management at all levels [FOB 2020].

Another similar initiative is the #SantanderWomen program, an internal online platform through with workshops organized for women to enhance their leadership qualities and encourage them to apply for managerial positions. Within the framework of diversity management, the Santander Bank Polska

group strives to achieve a balanced representation of women and men at all positions, including those in management and supervisory bodies. In 2020, a series "You've got the power" and "Mastermind" workshops took place with the aim to inspire women to develop their leadership competencies and to share knowledge and experience among the participants. Santander cooperates with the Vital Voices Polska Foundation and the Lesław Paga Foundation, which support women in business. Female leaders of the Santander Bank Polska group act as mentors and pass on their practical knowledge by participating in conferences and panel discussions organized by these foundations⁵.

Summary

As institutional theory suggests, gender board diversity may be perceived negatively by employers and stakeholder groups in societies that lack good climate for equality and diversity because it causes adaptation difficulties. At the same time, many studies show that diverse teams make better decisions because they consider many different perspectives, generate more ideas, are more creative, innovative, and better able to align decisions with implementation opportunities. Employing women in management boards is a signal to investors, consumers, shareholders, and potential employees that the company's actions respect the law and social values. In this way, the information flowing to stakeholders indirectly conveys that the company has a policy of equal opportunities in employment, includes needs of women and minorities in the development of products and services, and is socially responsible. All this contributes to positioning the company as more competitive in the marketplace. After all, according to resource theory, in a competitive world of limited resources – including human resources – companies must seek opportunities that differentiate them in the market. Orientation toward diversity is exactly such an opportunity.

The knowledge that diversity pays off is gradually reaching employers in Poland, as evidenced by the fact that the number of signatories to the Diversity Charter has grown eightfold from 2012 to 2021, ranging from large foreign companies through homegrown enterprises of varying sizes to public institutions like government agencies and universities. However, the most convinced and advanced in implementing diversity policies remain subsidiar-

ies of large multinational corporations, which follow the example of their parent companies in introducing solutions aimed at creating a more diverse work environment, convinced that this is good for business. These solutions include those aimed at increasing the participation of women in management staff.

The most frequent practices implemented in companies that operating on the Polish market include internal networks of women for the exchange of knowledge and experience, mentoring, and coaching programs, but also comprehensive professional development programs for women employed in the companies. Some firms set periodic targets for women participation in management boards. Other companies communicate externally that they attach great importance to gender diversity in management by engaging in initiatives undertaken by NGOs to strengthen women's potential.

The above study was based on the critical analysis of the literature on organization theory and resource theory. Moreover, the study overviewed all good practices sent by companies to Responsible Business Forum's (FOB) reports of 2019 and 2020, and the information obtained from representatives of two companies about programs implemented by them to empower women in their organizations. The main limitation of the study was the relatively low number of companies that disclose solutions to promote women to managerial positions. Therefore, it is advisable that future research continues the process of collecting good practices in this area to spread knowledge about the possible activities aimed at strengthening women's potential and promoting them to top positions in company structures.

¹ Article 8 stipulates: "In all its activities, the Union shall aim to eliminate inequalities, and to promote equality, between men and women." Article 157 (4) of the Treaty on the Functioning of the European Union explicitly refers to equal treatment in the professional sphere and the application of special compensatory measures: "With a view to ensuring full equality in practice between men and women in working life, the principle of equal treatment shall not prevent any Member State from maintaining or adopting measures providing for specific advantages in order to make it easier for the under-represented sex to pursue a vocational activity or to prevent or compensate for disadvantages in professional careers." See Official Journal of the EU C83/49 of March 30, 2010.

- ² Article 23 of the EU Charter of Fundamental Rights "Equality between women and men" states the following: "Equality between women and men must be ensured in all areas, including employment, work and pay. The principle of equality shall not prevent the maintenance or adoption of measures providing for specific advantages in favour of the under-represented sex" [Karta 2021].
- ³ Resolution No. 17/1249/2010 of the Supervisory Board of the Warsaw Stock Exchange of May 19, 2010, concerning the adoption of the Code of Best Practice for WSE Listed Companies; Resolution No. 20/1287/2011 of the Supervisory Board of Warsaw Stock Exchange of October 19, 2011, concerning the adoption of Best Practice for WSE Listed Companies.
- ⁴ Information obtained from a person employed by Orange Polska as part of a discussion during postgraduate studies at SGH.
- ⁵ Management Report on the Activities of the Group of Santander Bank Polska SA in 2020 obtained by e-mail from the bank's representative.

Bibliography

- 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.
- Avery D.R., McKay R.F. [2006], *Target practices: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants*, „Personnel Psychology”, 59, s. 157–187.
- BAEL [2021], *Aktywność ekonomiczna ludności Polski – III kwartał 2020*, seria: Informacje Statystyczne, GUS, Warszawa.
- Barney J.B., Clark D.N. [2007], *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, New York.
- Boulouta J. [2013], *Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance*, „Journal of Business Ethics”, 113(2), s. 185–197.
- 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.
- Cook A., Glass C. [2014], *Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis*, *Gender*, „Work & Organization”, vol. 21(1), s. 91–103.
- Credit Suisse [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.
- EIGE [2021], <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>, accessed: 9.07.2021.
- Erkut S., Kramer V., Konrad A. [2008], *Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference? in: 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 [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.
- European Commission [2019], *Report on equality between women and men in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurostat [2021], https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en, accessed: 15.07.2021
- 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, 105607.
- Festing M., Knappert L., Kornau A. [2015], *Gender-specific preferences in global performance management: An empirical study of male and female managers in a multinational context*, „Human Resource Management”, vol. 54(1), s. 55–79.
- FOB [2019], *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019*, Warszawa.
- FOB [2020], *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2020*, Warszawa.
- FOB [2021], *Sygnatariusze Karty Różnorodności w Polsce*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty/>, accessed: 2.08.2021.
- 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.
- Górska A. [2017], *Perception of women in top managerial positions in Poland*, „Journal of Management and Business Administration Central Europe”, 25(1), s. 16–32, doi: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.187
- GUS [2019], *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2019 r.*, Informacje Statystyczne, GUS, Warszawa–Gdańsk.
- 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.
- Karta [2021], *Równość kobiet i mężczyzn*, <https://fra.europa.eu/pl/eu-charter/article/23-rownosc-kobiet-i-mezczyzn>, accessed: 29.07.2021.
- 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”, 1–4, s. 3–12.
- Lisowska E. [2013], *Zasada parytetu płci na stanowiskach kierowniczych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 4, s. 147–161.
- Lisowska E. [2019], *Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm*, „Kobieta i Biznes”, 1–4, s. 2–9.
- 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, 102251.
- Martins L.L., Parsons C.K. [2007], *Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs*, „Journal of Applied Psychology”, 92, s. 865–875.
- McKinsey [2017], *Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej?*, McKinsey&Company, Warszawa.
- 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”, vol. 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.
- Scott L. [2021], *Kapitał kobiet. Dlaczego równouprawnienie wszystkim się opłaca*, Wydawnictwo Filtry, Warszawa.
- Scott W.R. [1995], *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- 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.
- 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.
- Uchwała [2010], Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_17_1249.pdf, accessed: 4.08.2021.
- Uchwała [2011], Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_15_1282_2011.pdf, accessed: 4.08.2021.
- 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.
- 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.
- Yang Y., Konrad W.M. [2011], *Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory*, „Group & Organization Management”, 36(1), s. 6–38, doi: 10.1177/1059601110390997; <http://gom.sagepub.com/content/36/1/6>
- Zhang L. [2020], *An institutional approach to gender diversity and firm performance*, „Organization Science”, 31(2), s. 439–457.
- 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.

Dariusz Leszczyński

University of the Third Age at SGH Warsaw School of Economics

The study of key success factors in business: the case of women micro-entrepreneurs from Mazovia Province

Introduction

A critical factor in ensuring the long-term socioeconomic development of a country is creating the appropriate environment for building entrepreneurial attitudes among both women and men [Leszczyński 2013a; Lisowska 2017], as well as supporting the sustainable growth of micro-enterprises in increasingly competitive markets [Kmieć 2017]. The expansion of entrepreneurship enables the creation of new market opportunities and the exploitation of existing ones, for example, by introducing new products and services to the market, introducing different types of innovation, creating new jobs, and contributing to the well-being of local communities [Elam et al. 2019:41–55].

Entrepreneurship is an important driver of change in the contemporary global economy [Davidsson 2017]. In particular, the investigation of factors that influence the success achieved by female entrepreneurs has become, following the global financial crisis of 2007–2009, an important research topic addressed by researchers from different disciplines and examined in specific regional contexts [Kelley et al. 2015]. It is a very attractive research topic [Gołębiowski, Russel 2017] that should be examined from many different perspectives: economic, personal, sociocultural, and the external business environment [Carranza, Dhakal, Love 2018:6–11].

Different views and definitions of success in the context of women operating their own business can be classified into six broad research categories [Kirkwood 2016:594–615; Gorgievski, Ascalon, Stephan 2011:209–217]:

- 1) financial success of the firm,
- 2) economic expansion of the firm measured in terms of an increase in employment or in revenue from the sale of goods and/or services,
- 3) firm survival on the market,
- 4) stakeholder relationships, i.e., building and maintaining long-term relationships with the firm's suppliers, customers, and employees,
- 5) achieving a work-life balance,
- 6) personal success (e.g., the sense of satisfaction from achieving business targets, the contentment of achieving career plans, receiving public recognition, etc.).

Considering the multidimensional nature of success, researchers propose using a variety of measures to evaluate this phenomenon in the context of women's entrepreneurship [Khan et al. 2021; Razmus, Łaguna 2018]. This approach implies the use of a combination of quantitative (i.e., objective economic indicators of a firm's performance) and qualitative measures (i.e., perceptual indicators related to personal evaluation of a firm's performance) of business success. Their application makes it possible to explain the personal, organizational, and sociocultural success factors of female entrepreneurs [Cabrera, Mauricio 2017].

A review of the literature suggests that researchers are not unanimous on the number of key factors that comprehensively explain the phenomenon of women's entrepreneurship [Fielden, Davidson 2010]. The success factors identified can be grouped into three major categories: personal factors, including women's entrepreneurial attributes and skills [Alene 2020:4–8]; organisational factors relating

to the characteristics of firms operated by women [Abdul et al. 2017:17–21]; and factors associated with the external business environment [Shakeel, Yoakuang, Gohar 2020:7–12].

The bulk of scholarly knowledge published to date on the economic activity of entrepreneurs is based on research about the experiences of male business owners, who are sole proprietors, and the examination of their firms [Yadav, Unni 2016]. However, contemporary researchers argue that it is inappropriate to indiscriminately use research results on men's economic activity and draw conclusions from them about the economic performance of women business owners [Mitchell 2004].

Despite the increasing number of women-owned businesses and their growing beneficial impact on the economies of many countries around the world [Elam et al. 2021], they still remain an understudied category of entrepreneurs [Wishart 2018]. International studies indicate that self-employment among women and men differs in many respects [Veena, Nagaraja 2013]. For example, these differences relate to: motivation to operate one's own business [VISA 2019]; a propensity for risk-taking [Abdieva, Sulaimanova, Karymshakov 2019]; networking and participation in social networks [Klyver, Grant 2010]; goals to be pursued in business [Gottschalk, Niefert 2013]; business financing [McGrath Cohoon, Wadhwa, Mitchell 2010]; human capital resources [Khalife, Chalouhi 2013]; leadership style [Burke, Collins 2001]; the way business is managed [Mukhtar 2002]; and economic performance [Fairlie, Robb 2008].

The study reported here¹ is a response to the call made by many researchers, drawing attention to the need for empirical research on women's entrepreneurship in Central and Eastern European countries [Ramadani et al. 2015; Leszczyński 2013b]. It fills a research gap on the examination of a variety of factors that positively influence the achievement of business success by female entrepreneurs in the context of the Polish experience [Leszczyński 2016a; 2016b]. The study's findings add to the body of scientific knowledge on Polish women who run their own businesses by developing a theoretical research model that describes this business activity. The model was empirically validated on the population of women micro-entrepreneurs operating in Mazovia Province.

The aim of the study is to determine the key factors positively influencing the achievement of success in business by Polish female micro-entrepreneurs from Mazovia Province.

Theoretical model, research thesis, and hypotheses

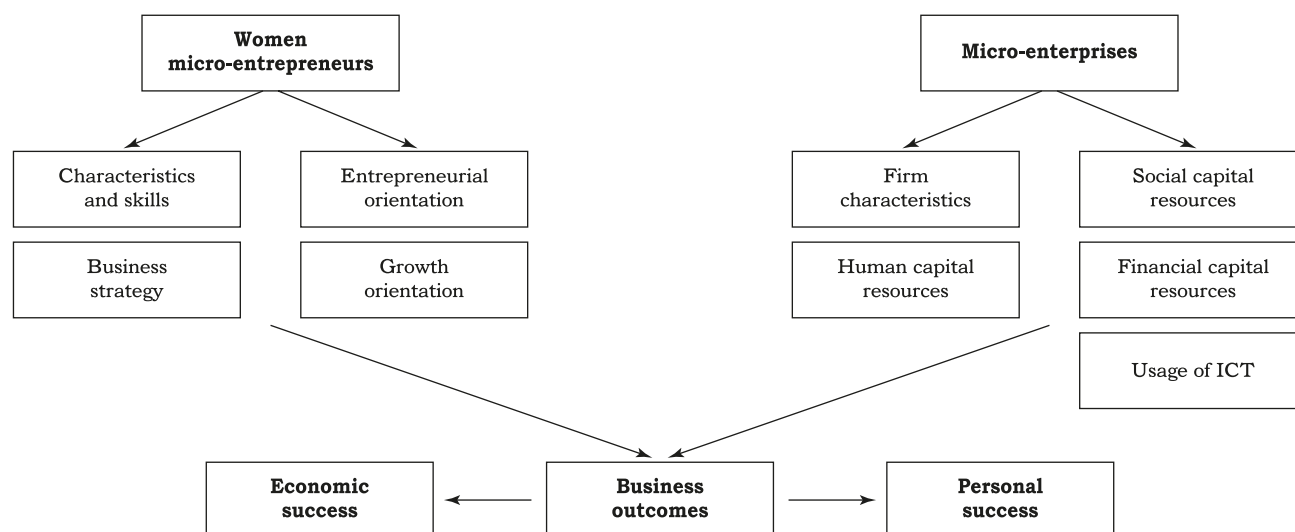
The theoretical research model developed by the author [Leszczyński 2012; 2013b] is grounded in an extensive review of the literature on women's entrepreneurship and three influential theoretical concepts. The first theoretical concept is related to B. Wernerfelt's [1984] academic achievements and his contribution to the resource-based view of the firm theory, which the researcher used to analyse the firm's competitive advantage in the market. The second is associated with the theoretical model of W.B. Gartner [1985], which was used to explain the process of creating a new business venture. In turn, the third refers to the theoretical model developed by D.J. Storey [2000], which was employed to analyse the key factors that positively influence the growth of small firms in the market.

The research model is presented in Figure 1. It shows the relationship between the examined business success factors and the personal and economic success achieved by firms owned or co-owned by Polish women micro-entrepreneurs. Economic success was measured using the dependent variable, referred to in the study as "composite business performance of the micro-enterprise." It was computed using a 7-point itemized rating scale. In turn, personal success was measured on the basis of the perceptual opinions of women micro-entrepreneurs (using categorical variables) relating to the most important goal to be accomplished in business².

The examined predictors of business success were grouped into two research categories presented in the model. The first shows variables describing the socio-demographic characteristics and business skills of female entrepreneurs, while the second presents variables relating to firm characteristics and resources held by micro-enterprises owned or co-owned by women.

Socio-demographic characteristics and women's essential entrepreneurial skills relate to independent variables such as the entrepreneur's gender and age, formal education, marital status, work experience, managerial and industry-related experience, or family members' track record and history in business. Researchers in the field of entrepreneurship tend to share the view that these variables are not sufficient to fully explain the phenomenon of female entrepreneurship in every dimension of its complexity [Robichaud, Cachon, Haq 2010:40–41].

Figure 1. Theoretical research model depicting business success factors of women micro-entrepreneurs from Mazovia Province



Source: own elaboration.

Entrepreneurial orientation describes the activities, behaviours, and business practices carried out by women business owners, understood as a strategy-making process that is used to establish a competitive advantage in the market. The main components of this concept, consistently reported in the literature, are innovation, risk-taking propensity, and pro-activeness, defined as the ability to anticipate and stay ahead of competitors' actions [Rauch et al. 2009:763–764].

R.M. Grant [2016:15–16] defines business strategy as “the means by which individuals or organisations achieve their objectives.” A properly developed strategy consists of the following elements: coherent and concisely formulated goals that are long-term in nature; a thorough understanding of the firm's business environment; and a reliable evaluation of the firm's resource holdings. For market success, the formulation of a business strategy and its subsequent implementation are important elements [Leszczyński 2016b; Lemańska-Majdzik 2009].

Firm growth is the focus of research undertaken by many scholars [Davidsson 2016]. This notion is used to measure changes in the size of an organisation (e.g., an increase in sales of goods and/or services) when a business is expanding. Growth can also describe a firm's expansion process, which results in an increase in the firm's assets or an improvement in the quality of management of the firm's operations [Davidsson, Achtenhagen, Naldi 2010]. Research shows that small and medium-sized enterprises go through dif-

ferent stages of growth [Gupta, Guha, Krishnaswami 2013]. The concept of “growth orientation” captures the choices and decisions made by female entrepreneurs when the aim of these efforts is to expand the business in the near future [Elam et al. 2021].

Human capital is a notion that describes the intangible economic value of an employee's attributes such as age, education, knowledge, work experience, and skills [Parker 2009:113–119]. Human capital theory posits that a firm's employees can increase their productive potential by becoming better educated and by participating actively in vocational training [Ross 2021]. Research indicates that human capital resources (e.g., skills possessed) play an important role in women's business start-ups [Brush et al. 2017].

P. Davidsson and B. Honig [2003:307] define social capital as “the ability of (economic) actors to extract benefits from their social structures, networks, and relationships (in organisations).” Social capital includes such groups as immediate and extended family, close friends, local communities, and business and work contacts [Parker 2009:119–121]. Women entrepreneurs can benefit from engaging in personal and professional social networks because these contribute to the short-term survival of the business and also to its long-term prosperity in the marketplace [McGrath Cohoon, Wadhwa, Mitchell 2010].

Female entrepreneurs who strive to succeed in a competitive market need to raise sufficient financial capital from various sources (e.g., own funds, bank loans) to finance ongoing operations and ensure the

long-term growth of their firms [Carter, Marlow, Bennett 2012]. Research on women's business ventures indicates that they often had less financial capital when starting their own firms compared to men [Carter, Allen 1997]. This shortage of funds when starting a business, in the case of women-owned firms, negatively affects their economic performance and prospects for future growth in the market [McAdam 2013].

Information and communications technology (ICT) is an integral feature of the modern world. This technology has significantly transformed the way businesses operated by female entrepreneurs are managed [Bhowal 2020]. ICT is now regarded as one of the most important factors affecting the profitability and growth of businesses around the world [Stair Jr, Crittenden, Crittenden 1989]. ICT implementation enables firms to reduce operating costs, improve management efficiency, and increase operating profits [Nordin, Hamid, Woon 2011].

Firm characteristics (organisational attributes) include variables such as firm age, firm size, number of founders, legal form, initial start-up capital, sources of financing, and the amount of earnings reinvested in the firm [Parker 2009:319–324]. Research shows that the size of the firm's management team [Westhead, Howorth 2006], operating the business as a limited company [Capelleras, Greene 2008], and using different sources of financing [Westhead, Cowling 1995] are correlated with the owners' intentions to

pursue business growth. Studies reveal that female entrepreneurs are less ambitious when it comes to the growth of their firms compared to male business owners. This may be explained by sociocultural factors (e.g., social expectations, stereotypes, norms, cultural considerations, roles attributed to women and men in society), and the extent of institutional support for childcare or policies aimed at reducing gender inequality [Darnihamedani, Terjesen 2020].

The theoretical research model, shown in Figure 1, was used to formulate the research thesis and ten research hypotheses.

For the purpose of this study, the research thesis was formulated as follows:

- 1) success accomplished in business (measured in terms of economic performance) is positively correlated with the social-demographic attributes and business skills of entrepreneurial women, as well as with the resources held and the characteristics of micro-enterprises operated by women,
- 2) the combined positive effect of the investigated independent (explanatory) variables on the economic performance of micro-enterprises owned or co-owned by women makes it possible to distinguish micro-enterprises with better economic performance from those that have not been successful in business.

In addition, ten research hypotheses were formulated, as shown in Table 1.

Table 1. Research hypotheses tested in the course of the study

No.	Research hypothesis tested
H1A	There is a positive relationship between the age of women micro-entrepreneurs and business performance.
H1B	There is a positive relationship between the completed level of education of women micro-entrepreneurs and business performance.
H1C	There is a positive relationship between the business experience of women micro-entrepreneurs and business performance.
H2	There is a positive relationship between the entrepreneurial orientation of women micro-entrepreneurs and business performance.
H3	There is a positive relationship regarding the use of a business strategy in business management by women micro-entrepreneurs and business performance.
H4	There is a positive relationship between the growth orientation of women micro-entrepreneurs and business performance.
H5	There is a positive relationship between human capital resources held by women micro-entrepreneurs and business performance.
H6	There is a positive relationship between social capital resources used by women micro-entrepreneurs and business performance.
H7	There is a positive relationship between financial capital resources held by women micro-entrepreneurs and business performance.
H8	There is a positive relationship regarding the use of information and communications technology (ICT) by women micro-entrepreneurs and business performance.

Source: own elaboration.

The research hypotheses³ were empirically validated using bivariate linear regression models. This analysis made it possible to evaluate the usefulness of the investigated independent variables as predictors of business success achieved by female entrepreneurs in terms of the direction (positive or negative) and the magnitude of their impact (i.e., the strength of the relationship between the variables in the surveyed population of firms) on the economic performance of the studied micro-enterprises. In turn, the combined effect of independent variables on the economic performance of micro-enterprises operated by women was empirically tested using three multivariate regression models. This analysis enabled the selection of the best combination of success factors (predictors) and the model with the highest explanatory power, as measured by the adjusted coefficient of determination R^2 .

Research methods and data

The population from which the survey sample was drawn consisted of micro-enterprises registered in Mazovia Province, operating in all sectors of the national economy, whose owners or co-owners were women. These firms were selected for the study using a systematic sampling method. A direct link to the web-based questionnaire was sent to 3,000 women micro-entrepreneurs, 309 of whom completed the survey questionnaire.

The design, pilot study, and use of the online questionnaire for the survey was outsourced to a professional public opinion and marketing research firm, which gathered the empirical data in accordance with accepted research standards⁴. The survey was carried out using combined data collection methods consisting of CAWI (computer-assisted web interviewing) and CATI (computer-assisted telephone interviewing) from 10 to 30 September 2014.

Analysis of the gathered empirical data was performed using IBM® SPSS® Statistics version 24 software. Exploratory factor analysis was used in the preliminary study to extract four independent (explanatory) variables and one dependent (predicted) variable using data collected from an internet-based questionnaire. These variables were measured using a 7-point itemized rating scale, a 7-point comparative scale, or a 7-point Likert scale. For categorical variables (measured on a nominal or ordinal scale) that had more than two categories as predic-

tors, binary variables were created using frequency distribution tables for each variable in order to be included in bivariate linear regression and multivariate (multiple) linear regression models.

The main part of the study was conducted by means of bivariate linear regression, and the obtained results served to validate the formulated research hypotheses. In the final part of the study, three statistical models (models A, B, and C) were built and tested using multivariate (multiple) linear regression. This approach was applied to verify the research thesis by determining the best combination of success factors (predictors) included in the examined statistical models and to select the multivariate linear regression model with the highest explanatory power, as measured by the adjusted coefficient of determination R^2 .

Limitations of the study

The study presented here has several limitations that are related to the research process, methods, and research tools applied [Leszczyński 2019]. The most important limitation relates to the generalisation of the research results obtained, which means that conclusions drawn from the study findings should be restricted to the studied population of women micro-entrepreneurs operating their businesses in Mazovia Province.

The next limitation is that the study is cross-sectional in nature, with empirical data obtained from female respondents only during one time period. Therefore, the detected relationships between the examined variables in the theoretical model tested may change over time and as a result of the influence of extraneous factors.

Another limitation of the study relates to the obtaining of empirical data through the usage of an online questionnaire. To take part in the survey, respondents had to have a reliable internet connection and an active e-mail address. To mitigate the limitations of using an internet-based questionnaire, the women entrepreneurs drawn for the study were informed by telephone about the purpose of the study and the opportunity to obtain the research findings free of charge on publication.

An additional limitation is the measurement of the dependent variable employed (composite business performance of the micro-enterprise) using a perceptual 7-point itemized rating scale, which was

adapted to the Polish business reality of the female micro-entrepreneurs under study. Using this measurement scale, the respondents evaluated the economic condition of their businesses over the last three years prior to completing the survey. In the study, a 7-point itemized rating scale was applied as a proxy measure due to the lack of access to the actual economic results of the surveyed micro-enterprises. This scale was developed on the basis of the recommendations of J. Kickul and T. Iakovleva [Iakovleva, Kickul 2007; Kickul et al. 2010], who investigated the success factors of female entrepreneurs and the businesses they managed in the Russian market.

It is important to note that perceptual (subjective) measures of the economic performance of firms are gaining widespread use in academic research [Wall et al. 2004]. Contemporary scholarly research confirms the presence of a strong and positive correlation between research results, obtained by using perceptual indicators to evaluate the economic performance of firms by their business owners, and objective indicators gained on the basis of the figures reported in firms' financial statements [Partanen et al. 2018; Lee, Hallak, Sardeshmukh 2016; Singh, Darwish, Potočník 2016].

Research results

The characteristics of the surveyed women micro-entrepreneurs and their firms. The dominant age category among the women surveyed was 30–39 years (34.6%), and the least represented age category was under 29 years (3.2%). As many as 45% of the female entrepreneurs surveyed declared that they had completed a university degree, while another 33% had also earned a postgraduate diploma. However, a mere 0.3% of the female business owners surveyed had graduated from a vocational school.

The research findings reveal that women with no work experience (34.6% of respondents) and those with a short work history (up to 5 years; 26.9% of respondents) are more likely to run their own business than females with very long working experience (21 or more years; 7.4% of respondents). The respondents had been running their firms on average for about 11 years. The research results show that the vast majority of the women surveyed managed relatively young and still growing businesses.

To achieve an advantage over competitors in the industry, women micro-entrepreneurs pursue business strategies such as offering products and/or services that are significantly different from those offered by competitors (13.6%) and improving the quality, efficiency, and timeliness of customer service (13.3%). The percentage of women who adopted strategies such as the introduction of new information and communications technology (ICT) in their firms (1%) or strategies related to the implementation of innovation (1.6%) was very low.

The overwhelming majority of surveyed females operated their businesses primarily as sole proprietorships (91.9%). The results of the survey indicated that 72.8% of female-owned micro-enterprises operated in the service sector. The second most frequently reported economic activity was retail and wholesale trade (16.2%).

The highest concentration of the surveyed micro-enterprises (58.9%) was in the capital city of Warsaw. Only 11% of the micro-enterprises researched were registered in rural boroughs ("gminy") located in Mazovia Province. Nevertheless, some 54.7% of firms surveyed had no employees. In comparison, however, only 23.6% of the micro-enterprises studied hired more than two employees.

The vast majority of female micro-entrepreneurs surveyed (79.9%) reported that they used their own funds to finance their business operations. As far as external sources of financing are concerned, bank loans were the most common (11.7%).

Verification of research hypotheses and the research thesis. Table 2 presents the results of the first part of the bivariate linear regression analysis. It includes statistics on measures of goodness of fit of the tested bivariate linear regression models to the empirical data and the results of the analysis of variance (ANOVA). The results of the *F*-test and the corresponding levels of statistical significance (*p*-values) relating to the analysis of variance (ANOVA) show to what extent the variability of the dependent variable examined in this study (composite business performance of the micro-enterprise), in each of the tested bivariate linear regression models (models 1–10), can be explained by the explanatory variable examined (verified as a research hypothesis).

The research results for the analysis of variance (ANOVA) show that for the bivariate linear regression models tested, each of these models explains the variability of the economic performance of the studied micro-enterprises significantly better than the baseline regression model, which contains only

Table 2. Measures of goodness of fit of tested bivariate linear regression models to empirical data and results of analysis of variance (ANOVA)

Model tested	Explanatory variables tested (predictors of business success of micro-enterprises)	Bivariate linear regression models' goodness of fit statistics				Analysis of variance (ANOVA) results	
		Correlation coefficient R	Coefficient of determination (R Squared)	Adjusted coefficient of determination (Adjusted R Squared)	Standard error of the estimate	F -test value	F -test level of significance (p -value)
1	Age (up to 39 years)	0.358	0.128	0.119	1.513	14.914	0.000 (***)
1	Age (40 to 49 years)	0.358	0.128	0.119	1.513	14.914	0.000 (***)
1	Age (60 or more years)	0.358	0.128	0.119	1.513	14.914	0.000 (***)
2	Completed education	0.216	0.046	0.043	1.577	14.956	0.000 (***)
3	Business experience	0.344	0.119	0.116	1.516	41.288	0.000 (***)
4	Entrepreneurial orientation	0.365	0.133	0.131	1.504	47.283	0.000 (***)
5	Business strategy	0.147	0.022	0.018	1.598	6.772	0.010 (*)
6	Growth orientation	0.182	0.033	0.030	1.588	10.497	0.001 (**)
7	Human capital (1)	0.120	0.014	0.011	1.603	4.506	0.035 (*)
8	Social capital	0.157	0.025	0.021	1.595	7.756	0.006 (**)
9	Financial capital (1)	0.139	0.019	0.016	1.599	6.083	0.014 (*)
10	Usage of ICT	0.122	0.015	0.012	1.603	4.629	0.032 (*)

Notes: The dependent (predicted) variable is the composite business performance of the micro-enterprise, measured by a 7-point itemized rating scale. For the independent variable "ICT usage," the abbreviation ICT stands for information and communications technology. $N = 309$ observations. Asterisks (shown in parentheses) for analysis of variance (ANOVA), indicating the level of statistical significance for the F -test values, denote: (*) for $p < 0.05$; (**) for $p < 0.01$; and (***) for $p < 0.001$.

Source: own elaboration.

a constant term called the intercept (specifying the point of intersection of the regression equation with the axis). In addition, the results of the F -test indicate that the p -values for all tested bivariate linear regression models were statistically significant at a confidence level of $p < 0.05$.

Among all ten analysed bivariate linear regression models, model 4 (testing the independent variable "entrepreneurial orientation") shows the highest explanatory power, measured by the adjusted coefficient of determination R^2 (13.1%). This result means that entrepreneurial orientation as a predictor of women's success in business explains up to 13.1% of the variance in economic performance achieved by the micro-enterprises studied. In comparison, the investigated model 7 (testing the variable "human capital") shows the lowest explanatory power, measured by the adjusted coefficient of determination R^2 (1.1%). In this case, the results obtained mean that human capital as a predictor of women's success in business explains only 1.1% of the variation in the economic performance of the micro-enterprises surveyed.

Table 3 presents a summary of the second part of the bivariate linear regression analysis with respect to the research findings relating to the verification of the research hypotheses formulated.

To accept (confirm) the formulated research hypothesis, two conditions had to be met simultaneously for any bivariate linear regression model tested. Firstly, the obtained value of the standardised regression coefficient (Beta) had to be consistent with the assumed positive direction of the relationship between the dependent variable (composite business performance of the micro-enterprise) and the examined independent variable (predictor of success) for any research hypothesis tested. Secondly, the calculated t -test value associated with the regression weight for the standardised regression coefficient (Beta) relating to the tested independent variable (predictor of success) had to be statistically significant at the assumed significance level of $p < 0.05$. In the decision-making process of research hypothesis verification, the recommendations suggested by J.F. Hair Jr. et al. [2014:157–161] and A. Field [2018:457–532] were applied.

Table 3. Summary of bivariate linear regression analysis regarding the results of testing the research hypotheses

Model tested	Independent variables tested (predictors of business success)	Research hypotheses (H_R) tested	Unstandardized regression coefficients		Standardized regression coefficients	t -test value	t -test significance (p -value)	Null hypothesis (H_0) t -test result	Research hypothesis (H_R) t -test result
			B	Standard error	Beta (β)				
1	Age (up to 39 years)	H1A	1.413	0.228	0.426	6.209	0.000 (***)	Rejected	Accepted
1	Age (40 to 49 years)	H1A	0.668	0.247	0.181	2.700	0.007 (**)	Rejected	Accepted
1	Age (60 or more years)	H1A	0.249	0.295	0.053	0.847	0.398 (NS)	Accepted	Rejected
2	Completed education	H1B	0.838	0.217	0.216	3.867	0.000 (***)	Rejected	Accepted
3	Business experience	H1C	-0.079	0.012	-0.344	-6.426	0.000 (***)	Accepted	Rejected
4	Entrepreneurial orientation	H2	0.573	0.083	0.365	6.876	0.000 (***)	Rejected	Accepted
5	Business strategy	H3	0.488	0.187	0.147	2.602	0.010 (*)	Rejected	Accepted
6	Growth orientation	H4	0.248	0.076	0.182	3.240	0.001 (**)	Rejected	Accepted
7	Human capital (1)	H5	-0.387	0.182	-0.120	-2.123	0.035 (*)	Accepted	Rejected
8	Social capital	H6	0.218	0.078	0.157	2.785	0.006 (**)	Rejected	Accepted
9	Financial capital (1)	H7	0.554	0.225	0.139	2.466	0.014 (*)	Rejected	Accepted
10	Usage of ICT	H8	0.137	0.064	0.122	2.151	0.032 (*)	Rejected	Accepted

Notes: The dependent (predicted) variable is the composite business performance of the micro-enterprise, measured by a 7-point itemized rating scale. $N = 309$ observations. Symbols (shown in parentheses) used to indicate the level of statistical significance for the t -test values denote: (NS) for "Not statistically significant;" (*) for $p < 0.05$; (**) for $p < 0.01$; and (***) for $p < 0.001$.

Source: own elaboration.

The data presented in Table 3 show that the tested research hypotheses were confirmed for the following independent (explanatory) variables: (a) age up to 39 years (H1A; Beta = 0.426; $t = 6.209$; $p < 0.001$); (b) entrepreneurial orientation (H2; Beta = 0.365; $t = 6.876$; $p < 0.001$); (c) completed education (H1B; Beta = 0.216; $t = 3.867$; $p < 0.001$); (d) growth orientation (H4; Beta = 0.182; $t = 3.240$; $p < 0.01$); (e) age 40 to 49 years (H1A; Beta = 0.181; $t = 2.700$; $p < 0.01$); (f) social capital (H6; Beta = 0.157; $t = 2.785$; $p < 0.01$); (g) business strategy (H3; Beta = 0.147; $t = 2.602$; $p < 0.05$); (h) Financial capital 1 (H7; Beta = 0.139; $t = 2.466$; $p < 0.05$); and (i) usage of information and communications technology or ICT (H8; Beta = 0.122; $t = 2.151$; $p < 0.05$).

In the case of the above-mentioned independent (explanatory) variables, the formulated research hypotheses (H_R) were confirmed (accepted) and the null hypotheses (H_0) were rejected because the two required conditions of the decision-making process, relating to the verification of research hypotheses, were simultaneously met. These concerned the positive direction of the standardised regression coefficient (Beta) for the relationship between the dependent (predicted) variable and the independent

(explanatory) variable (predictor of success), as well as the statistical significance for the value of the t -test concerning the standardised regression coefficient (Beta) at the assumed significance level of $p < 0.05$ for the independent variable studied.

The research results obtained indicate that the tested variable "age up to 39 years" (Beta = 0.426; $t = 6.209$; $p < 0.001$) showed the highest explanatory power for the achieved economic results of the micro-enterprises in the surveyed period.

In comparison, in the case of the three tested explanatory variables, namely business experience (H1C; Beta = -0.344; $t = -6.426$; $p < 0.001$), human capital 1 (H5; Beta = -0.120; $t = -2.123$; $p < 0.05$) and age 60 and over (H1A; Beta = 0.053; $t = 0.847$; $p = 0.398$), the formulated research hypotheses (H_R) were rejected and the null hypotheses (H_0) were accepted due to their failure to meet the required conditions of the decision-making process.

The business success factors presented in the theoretical research model (Figure 1) were empirically verified by bivariate linear regression (Tables 2 and 3) and then examined by three multivariate linear regression models: A, B, and C (Tables 4 and 5).

Multivariate (multiple) linear regression was used in the study to identify the best combination of success factors (predictors) for the micro-enterprises studied. In addition, this statistical method was used to verify the research thesis (its second part) by identifying the multivariate linear regression model with the highest explanatory power, as measured by the adjusted coefficient of determination R^2 .

Table 4 displays statistics on the overall characteristics and evaluation metrics of the tested statistical models A, B, and C, obtained by employing multivariate (multiple) linear regression analysis.

Statistical models A, B, and C were built drawing on the classification of business success factors presented in the theoretical research model in Figure 1. Model C included success factors from a research category grouping variables on firm characteristics and resources held by micro-enterprises owned or co-owned by women. Model B included success factors from a research category grouping variables

describing the socio-demographic characteristics and business skills of women entrepreneurs. Model A included success factors classified into the two categories displayed in the theoretical research model in Figure 1.

The research results obtained for the F -test regarding the analysis of variance (ANOVA) show that all three multivariate regression models tested are well fitted to the empirical data, as the results of this test are statistically significant for each of the models analyzed at a confidence level of $p < 0.001$. The data analysis performed showed that model A had the highest explanatory power with respect to the variability of the dependent variable under study (coefficient of determination $R^2 = 47.6\%$; adjusted coefficient of determination $R^2 = 36.2\%$). The value of the coefficient of determination R^2 for model A indicates that the business success factors (predictors) and control variables introduced into the model explained as much as 47.6% of the variance of the examined dependent variable (composite business performance of the micro-enterprise), measured using a 7-point itemized rating scale.

In comparison, model C showed the lowest explanatory power in terms of the variability of the dependent variable under study (coefficient of determination $R^2 = 24.2\%$; adjusted coefficient of determination $R^2 = 16.9\%$). In the case of model C, the value of the coefficient of determination R^2 indicates that the business success factors (predictors) and control variables introduced into this model contributed to explaining only 24.2% of the variation in the dependent variable under study (composite business performance of the micro-enterprise), as measured by a 7-point itemized rating scale.

Table 5 presents the estimated values for the multivariate linear regression coefficients (unstandardised and standardised), their standard error of measurement, and t -test results for model A. In the multivariate linear regression analysis carried out, model A was found to be the best fit to the empirical data ($F = 4.174$; $p < 0.001$) and explained 36.2% of the variance in the dependent variable studied, as measured by the adjusted coefficient of determination R^2 (adjusted $R^2 = 36.2\%$).

The business success predictors and control variables investigated were fitted to model A using the "enter" variable inclusion method. Using this method, all tested independent variables (predictors) are introduced into the multivariate linear regression model simultaneously. This method is the recommended solution for multivariate linear regres-

Table 4. Summary statistics for models A, B, and C evaluated with multivariate (multiple) regression analysis

Summary statistics of analysis of variance (ANOVA) and models' goodness of fit	Model A	Model B	Model C
Coefficients of multiple correlation R	0.690	0.629	0.492
Coefficients of determination R^2 (R squared)	47.6%	39.6%	24.2%
Adjusted coefficients of determination R^2 (adjusted R squared)	36.2%	29.3%	16.9%
Analysis of variance (ANOVA) F -test value	4.174	3.832	3.317
Analysis of variance (ANOVA) F -test significance level	0.000 (***)	0.000 (***)	0.000 (***)
Number of success factors (predictors) in the model tested	43	33	15
Number of control variables in the model tested	12	12	12
Number of observations (N)	309	309	309

Note: Asterisks (shown in parentheses) for the analysis of variance (ANOVA), used to indicate the level of statistical significance for the t -test values, denote: (***) for $p < 0.001$.

Source: own elaboration.

Table 5. Estimation of multivariate (multiple) linear regression coefficients for the model A tested

MODEL A Independent variables tested (predictors of business success)	Unstandardized regression coefficients		Standardized regression coefficients	<i>t</i> -test value	<i>t</i> -test significance (<i>p</i> -value)
	B	Standard error	Beta (β)		
Business experience	-0.052	0.015	-0.228	-3.419	0.001 (**)
Markets served – domestic	0.604	0.231	0.162	2.615	0.009 (**)
Markets served – international	0.745	0.268	0.170	2.776	0.006 (**)
Human capital (1)	-1.308	0.441	-0.406	-2.966	0.003 (**)
Previous industry experience (success factor)	0.793	0.439	0.132	1.803	0.072 (#)
Customers served – medium-sized and large enterprises	0.447	0.229	0.117	1.954	0.052 (#)
Financial capital (1)	0.413	0.208	0.104	1.981	0.049 (*)
Financial capital (2)	0.071	0.042	0.085	1.688	0.093 (#)
Business strategy – improvement of customer service	0.688	0.267	0.145	2.577	0.011 (*)
Business strategy – other strategy used	0.534	0.250	0.122	2.135	0.034 (*)
Age (up to 39 years)	0.600	0.250	0.181	2.401	0.017 (*)
Completed education (university degree or postgraduate studies)	0.399	0.207	0.103	1.930	0.055 (#)
Managerial competencies – financial management skills	-0.616	0.362	-0.102	-1.703	0.090 (#)
Entrepreneurial orientation	0.307	0.092	0.196	3.352	0.001 (**)
Social capital	-0.149	0.080	-0.107	-1.855	0.065 (#)
Micro-enterprise size – employment (no employees)	-1.003	0.445	-0.310	-2.253	0.025 (*)
Micro-enterprise size – revenue (500,000 up to 1,000,000 PLN)	0.625	0.352	0.111	1.774	0.077 (#)

Notes: The dependent (predicted) variable is the composite business performance of the micro-enterprise, measured by a 7-point itemized rating scale. $N = 309$ observations. Symbols (shown in parentheses) used to indicate the level of statistical significance for the *t*-test values denote: (#) for $p < 0.10$; (*) for $p < 0.05$; and (**) for $p < 0.01$. Table 5 shows only data on the multivariate linear regression coefficients for the explanatory variables (predictors of success), which were found to be statistically significant ($p < 0.10$) in the statistical analysis, in order to reduce the amount of data presented in the paper.

Source: own elaboration.

sion when the aim of the study is to investigate the plausible relationship between the tested variables [Tabachnick, Fidell 2013:143–144]. In interpreting the results obtained for multivariate linear regression regarding model A, the recommendations proposed by A. Field [2018:485–530] were applied. In the evaluation of the research results, the values obtained for the standardised regression coefficients (Beta) and their statistical significance (i.e., the result of the *t*-test and its *p*-value) were used.

The results of the study for model A indicate that the best predictors of success for the micro-enterprises studied are: (a) entrepreneurial orientation (Beta = 0.196; $p < 0.01$); (b) age up to 39 years (Beta = 0.181; $p < 0.05$); (c) markets served – international (Beta = 0.170; $p < 0.01$); (d) markets served – domestic (Beta = 0.162; $p < 0.01$); (e) business strategy – improvement of customer service (Beta = 0.145; $p < 0.05$); (f) previous industry experience – success factor (Beta = 0.132; $p < 0.10$); (g) busi-

ness strategy – other strategy used (Beta = 0.122; $p < 0.05$); (h) customers served – medium-sized and large enterprises (Beta = 0.117; $p < 0.10$); (i) financial capital 1 (Beta = 0.104; $p < 0.05$); (j) completed education – university degree or postgraduate studies (Beta = 0.103; $p < 0.10$); and (k) financial capital 2 (Beta = 0.085; $p < 0.10$).

On the other hand, the research results for model A show that four independent variables had a statistically significant negative impact on the economic performance of the micro-enterprises under study. These include: (a) human capital 1 (Beta = -0.406; $p < 0.01$); (b) business experience (Beta = -0.228; $p < 0.01$); (c) social capital (Beta = -0.107; $p < 0.10$); and (d) managerial competencies – financial management skills (Beta = -0.102; $p < 0.10$).

In addition, of the control variables that were included in the multivariate linear regression analysis for model A, two were identified that had either a positive or negative effect on the dependent variable

under study. The analysed control variable “micro-enterprise size – revenue between 500,000 and 1,000,000 PLN” (Beta = 0.111; $p < 0.10$) had a positive impact, while the control variable “micro-enterprise size – self-employment” (Beta = -0.310; $p < 0.05$) had a negative influence on business success achieved by the surveyed micro-enterprises owned or co-owned by female entrepreneurs from Mazovia Province.

Discussion. Successful women entrepreneurs from Mazovia Province are 30–39 years old, have a university degree, and have gained several years of professional experience in the industry in which they operate their own businesses. Similar research findings have been reported in many economically developed countries around the world [American Express 2018].

International studies indicate that the highest rates of participation in entrepreneurship among women are generally found in the 18–34 age group [Elam et al. 2021:33–34]. Moreover, research shows that 33% of female entrepreneurs worldwide have a secondary or tertiary education. The highest rates of educational attainment among female entrepreneurs were registered in the developed countries of Europe and North America [Kelley et al. 2015:30–31]. However, international studies also suggest that women with lower levels of education are more likely to start their own businesses regardless of a country’s level of economic development [Elam et al. 2019:27–28].

Women micro-entrepreneurs, whose firms performed better economically during the study period, used a medium-term business strategy to gain an advantage over their industry competitors. The strategy implemented, which turned out to be the most effective in terms of business practice, was related to improving the quality of customer service, as most of the micro-enterprises studied operated in the service sector. Worldwide studies confirm the important role of the introduction of effective business strategies and marketing practices by female entrepreneurs in achieving a competitive advantage in the marketplace [Agarwal 2018].

Women who have succeeded as business owners in Mazovia Province are innovative and take risks, but at a reasonable level. They are also demonstrating greater agility in adapting to the changing landscape of business. Such behaviour is indicative of the superior entrepreneurial orientation exhibited by women who have achieved business success. Results of global studies support the positive correlation between fe-

male entrepreneurial behaviour (a manifestation of their entrepreneurial orientation) and the economic performance of their firms [Arham et al. 2020].

The surveyed female entrepreneurs also reported on success factors specific to the industry in which their firms operate, the legal form and type of economic activity pursued, or relating to the region under study. The identified business success factors that had a positive impact on the achieved economic results of micro-enterprises (in the examined models A, B, and C) were related to: gained professional experience in the industry; women’s entrepreneurial personality traits (e.g., self-confidence, risk-taking proclivity, creativity and innovation); tenacity and resolve in pursuit of a goal; effective exploitation of market potential and opportunities; and some miscellaneous success factors (e.g., hiring qualified employees, introducing advanced technologies, following advice from seasoned entrepreneurs).

International studies also point to the existence of a number of particular success factors relating to women-owned businesses. For example, these include: achievement of defined business goals [Robichaud, Cachon, McGraw 2015]; presence of entrepreneurial role models in the family [Rashid et al. 2015]; long-standing experience of family members in business [El-Hamidi 2011]; support of spouse, children, family and/or close friends in operating the business [Welsh et al. 2018]; attainment of work-life balance [Kagenavar, Kallimath 2021]; and number of hours devoted to running one’s own business [Dijkhuizen et al. 2016].

Successful female entrepreneurs from Mazovia Province indicated in the survey that their firms have grown since the date of business registration. In the literature, the growth of women-owned firms over time is viewed by researchers as an important indicator for measuring business success, as well as an important contributor to job creation, prosperity for local communities, and the economic development of countries worldwide [Cirera, Qasim 2014]. Several studies also report that there is a statistically significant correlation between the firm’s size (measured, for example, by the number of employees) and its owners’ aspiration to grow the business over time [Bulanova, Isaksen, Kolvereid 2016].

The surveyed micro-enterprises operated by successful women in the market offered their products and/or services to customers across multiple provinces in the country, as well as to clients from abroad. The study results show that women entrepreneurs who are able to attract customers from the business

sector also outperform female business owners who concentrate their marketing and sales efforts primarily on retail clients served in local markets.

In developed countries, the relationship between the market orientation of firms and their economic performance has been reasonably well established. Micro and small business owners recognize the importance of a thorough knowledge of the customers they serve and attach high value to the systematic collection of information about them to achieve a superior competitive position in the local market [Perry 2014]. According to research findings from Asian countries, factors such as the ability to define a market for serving customers, the introduction of new and innovative products and/or services, and the personal involvement of the business owner in marketing and sales efforts all play a significant role in the success of both male- and female-owned firms [Chittithaworn et al. 2011:183–185].

The research results show that women who were successful micro-entrepreneurs from the start of registering their business primarily relied on their own financial resources. Similar study results can be traced in the international literature [OECD 2016]. Most female micro-entrepreneurs launch their own businesses using start-up capital sources such as their own savings, loans from family and/or close friends, and private or business credit card debt [Stokes, Wilson 2017:402–413]. Nevertheless, it should be noted that dependence on using only one's own financial resources may hinder the growth potential of these firms.

Female entrepreneurs use financial strategies that target external sources of finance (e.g., bank loans, funds from business angels, venture capital investments) to meet their firms' current investment needs or expansion plans [Leitch, Welter, Henry 2018]. Researchers suggest that obtaining external sources of financing is one of the main economic barriers faced by women who own micro and small businesses worldwide [Boateng, Poku 2019].

Analysis of the multivariate linear regression models examined revealed that some control variables had a statistically significant positive influence on the economic performance of the micro-enterprises under study. In the case of model A discussed here, this positive effect was related to the achievement of sales revenue by the firm in the range of 500,000 to 1,000,000 PLN (micro-enterprise size – revenue). The positive effect of this control variable on the examined dependent variable was relatively small but statistically significant.

Across international studies, scholars have identified a variety of control variables, used in diverse research contexts, which are positively related to the success achieved by businesses operated by female entrepreneurs. These include, for example: age of the firm [Wan Mustapa, Al. Mamun, Ibrahim 2018]; sector or industry of the economy [Joona 2018]; legal status of the business [Gottschalk, Niefert 2013]; location of the firm [Robichaud, Cachon, McGraw 2015]; the business provides a product or service [Jaiswal 2020]; financial capital – measured in terms of the use of own funds relative to bank credit [Mozumdar et al. 2020]; size of the firm – measured in terms of the number of employees [Ribeiro et al. 2021]; size of the firm – measured in terms of revenue from the sale of goods and/or services [Robichaud et al. 2013]; and size of the firm – measured in terms of total assets [Johnsen, McMahon 2005].

Conclusions and recommended directions of further research

The main objective of this study was to explore the key factors recognized in the literature to have a positive impact on business success in relation to Polish female micro-entrepreneurs. The identified success factors were presented in the theoretical research model. Subsequently, they were analyzed in depth to examine their statistically significant influence on the achievement of success in business by women-owned or co-owned micro-enterprises operating in Mazovia Province.

The discussed research results indicate that the survival of the micro-enterprises studied in the medium-term and their future growth in the long-term depend on the presence of and an appropriate combination of key success factors. These factors concern the socio-demographic characteristics and practical business skills of women entrepreneurs, but also the resources of micro-enterprises.

The results of the study show that female entrepreneurs from Mazovia Province who were successful in business were 30 to 39 years old, had completed university education or post-graduate studies, had gained practical professional work experience in the industry (before starting their own business), and also possessed personality traits such as perseverance and determination in business.

Women entrepreneurs, whose firms have achieved more favorable economic results, showed a superior

entrepreneurial orientation, i.e., innovativeness, risk-taking proclivity, and proactiveness. The surveyed female micro-entrepreneurs who were successful in the market used a medium-term business strategy (e.g., improving quality, efficiency, and timeliness of customer service) to compete effectively in the local market. They were also able to quickly identify and seize emerging business and market opportunities.

The results of the study also show that successful female entrepreneurs from the surveyed region offered their products and/or services to customers in the national and international markets, as well as to large and/or medium-sized business clients. Women whose micro-enterprises showed better economic performance during the period under study had sufficient financial resources when they started their own businesses. However, it should be emphasized that they mainly used their own funds to finance the operational and investment needs of their firms. Women entrepreneurs who have achieved success in the market have indicated that their businesses have experienced significant growth since they were registered.

Research findings have shown a positive impact of some control variables on the economic performance of the micro-enterprises surveyed. In the case of model A, this positive influence concerned the control variable related to revenue generated by the micro-enterprise from the sale of goods and/or services in the range of 500,000 to 1,000,000 PLN. The positive effect of this control variable on the dependent variable under study was relatively small but statistically significant.

The study fills a research gap in the field of women's entrepreneurship in Poland and contributes to the broadening of scholarly knowledge on key success factors for female entrepreneurs. It is recommended that similar studies be undertaken in less economically developed regions of Poland for comparative purposes. It is also suggested to compare the population of male- and female-owned firms using a variety of research methods and tools (e.g., longitudinal studies, case study research) to obtain a more complete picture regarding the management of micro-enterprises on the topic of key success factors. Such studies could demonstrate likely gender differences in key success factors that influence firm performance.

Women's entrepreneurship is recognised internationally as a dynamic social and economic phenomenon that contributes to the development of countries and local communities [Leszczyński 2013c:120–123]. To explore the research problem in greater

depth, it is therefore recommended that future studies include in their models independent (explanatory) variables such as the entrepreneurial process (e.g., recruitment, training, development, and retention of employees); the external environment of the micro-enterprise (e.g., nature and strength of relationships built with customers, suppliers, and employees); and the sociocultural context of women's entrepreneurship (e.g., motherhood, work-life balance, partner and/or family support in running a business).

Finally, to broaden the existing body of research on the key success factors of micro-enterprises controlled by women, it is suggested that follow-up studies are also undertaken in other Central and Eastern European countries.

- ¹ The study was carried out in September 2014 as part of a research project funded by the Polish Ministry of Science and Higher Education (MNiSW) and awarded through a competitive process (project no. KGS/BMN/04/14).
- ² The author's study on the research problem related to the "personal success" of women micro-entrepreneurs from Mazovia Province was published in [Leszczyński 2016b].
- ³ The research hypothesis H1 was further broken down into three supporting hypotheses: H1A, H1B, and H1C. The purpose of this procedure was to operationalise the underlying theoretical construct (presented in the theoretical model in Figure 1 as "characteristics and skills" of women micro-entrepreneurs) so that it could be empirically validated with three more precise independent variables using bivariate linear regression analysis. These variables included the age, completed education, and business experience of the surveyed women micro-entrepreneurs.
- ⁴ The firm (a certified research agency) commissioned to conduct the survey, collect and provide empirical data, is a member of the Polish Association of Public Opinion and Market Research Firms (OFBOR), established in 1997. For details on this organisation, please visit <https://www.ofbor.pl/> [Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR) 2021].

Bibliography

- Abdieva R., Sulaimanova B., Karymshakov K. [2019], *Gender differences, risk attitude and entrepreneurship in Kyrgyzstan*, „Economics and Business Letters”, 8(1), s. 17–30, <https://doi.org/10.17811/eb1.8.1.2019.17-30>
- Abdul M., Gunasagaran K., Kamarudin N.A., Rahman M.M., Uddin M.J., Saidur Rahman M. [2017], *Critical success factors and challenges of women entrepreneurs in Klang Valley, Malaysia*, „Journal of Advanced Research in Business and Management Studies”, 6(1), s. 12–23.

- Agarwal J. [2018], *Women entrepreneurship in India: Problems & essential strategies*, „International Journal of Research Culture Society”, special issue, 10, s. 228–232.
- Alene E.T. [2020], *Determinants that influence the performance of women entrepreneurs in micro and small enterprises in Ethiopia*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 9:24, s. 1–20, <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00132-6>
- American Express [2018], *The 2018 state of women-owned businesses report: Summary of key trends*, s. 1–15, <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/keywords/state-of-women-owned-businesses-report/>, accessed: 18.12.2021.
- Arham A.F., Norizan N.S., Muslim N.H., Aksan A. [2020], *Effects of gender on leadership, entrepreneurial orientation and organizational performance*, „Social and Management Research Journal”, 17(1), s. 49–60, <https://doi.org/10.24191/smrj.v17i1.8142>
- Bhowal C. [2020], *Information and communication technology (ICT): Opportunities or threats for women entrepreneurs – An empirical survey*, „SSRN” (open-access working paper repository), Working paper, s. 1–6, Rochester, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3574023>, accessed: 18.12.2021
- Boateng S., Poku K.O. [2019], *Accessing finance among women-owned small businesses: Evidence from lower Manya Krobo municipality, Ghana*, „Journal of Global Entrepreneurship Research”, 9:5, s. 1–17, <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0128-0>
- Brush C., Ali A., Kelley D., Greene P. [2017], *The influence of human capital factors and context on women's entrepreneurship: Which matters more?*, „Journal of Business Venturing Insights”, 8, s. 105–113, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.001>
- Bulanova O., Isaksen E.J., Kolvereid L. [2016], *Growth aspirations among women entrepreneurs in high growth firms*, „Baltic Journal of Management”, 11(2), s. 187–206, <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2014-0204>
- Burke S., Collins K.M. [2001], *Gender differences in leadership styles and management skills*, „Women in Management Review”, 16(5), s. 244–257, <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Cabrera E.M., Mauricio D. [2017], *Factors affecting the success of women's entrepreneurship: A review of literature*, „International Journal of Gender and Entrepreneurship”, 9(1), s. 31–65, <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2016-0001>
- Capelleras J.L., Greene F.J. [2008], *The determinants and growth implications of venture creation speed*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 20(4), s. 317–343, <http://dx.doi.org/10.1080/08985620701855683>
- Carranza E., Dhakal C., Love I. [2018], *Female entrepreneurs: How and why are they different?*, „Jobs Working Paper”, 20, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/3100>, accessed: 13.12.2021.
- Carter N.M., Allen K.R. [1997], *Size determinants of women-owned businesses: Choice or barriers to resources?*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 9(3), s. 211–220, <https://doi.org/10.1080/08985629700000012>
- Carter S., Marlow S., Bennett D. [2012], *Gender and entrepreneurship*, in: *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, 3rd ed., red. S. Carter, D. Jones-Evans, Pearson Education Limited, Harlow.
- Chittithaworn C., Islam M.A., Keawchana T., Yusuf D.H.M. [2011], *Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand*, „Asian Social Science”, 7(5), s. 180–190, <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
- Cirera X., Qasim Q. [2014], *Supporting growth-oriented women entrepreneurs: A review of the evidence and key challenges*, „Innovation, Technology & Entrepreneurship Policy Note”, 5, s. 1–20, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23654>, accessed: 19.12.2021.
- Darnihamedani P., Terjesen S. [2020], *Male and female entrepreneurs' employment growth ambitions: The contingent role of regulatory efficiency*, „Small Business Economics”, published online, s. 1–20, <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00405-0>, accessed: 18.12.2021.
- Davidsson P. [2016], *Researching entrepreneurship: Conceptualization and design*, International Studies in Entrepreneurship Book Series (vol. 33), 2nd ed., Springer International Publishing, Cham.
- Davidsson P. [2017], *A future of entrepreneurship research: Domain, data, theory, and impact*, in: *The Wiley handbook of entrepreneurship*, red. G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger, T. Karcisky, 1st ed., John Wiley & Sons., Hoboken.
- Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L. [2010], *Small firm growth*, „Foundations and Trends® in Entrepreneurship”, 6(2), s. 69–166.
- Davidsson P., Honig B. [2003], *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing”, 18(3), s. 301–331, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Dijkhuizen J., Gorgievski M., van Veldhoven M., Schalk R. [2016], *Feeling successful as an entrepreneur: A job demands – resources approach*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, 12(2), s. 555–573, <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0354-z>
- Elam A.B., Brush C.G., Greene P.G., Baumer B.S., Dean M., Heavlow R. [2019], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report*, The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, London, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20182019-womens-entrepreneurship-report>, accessed: 19.12.2021.
- Elam A.B., Hughes K.D., Guerrero M., Hill S., Nawangpalupi C., del Mar Fuentes M. et al. [2021], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Women's Entrepreneurship 2020/21 Report: Thriving Through Crisis*, The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London, <https://gem-consortium.org/report/gem-202021-womens-entrepreneurship-report-thriving-through-crisis>, accessed: 19.12.2021.
- El-Hamidi F. [2011], *How do women entrepreneurs perform? Empirical evidence from Egypt*, in: *The Economic Research Forum (ERF), Working Paper Series*, 621, <https://erf.org.eg/publications/women-entrepreneurs-perform-empirical-evidence-egypt/>, accessed: 19.12.2021.
- Fairlie R.W., Robb A.M. [2008], *Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners' survey*, US Census Bureau Center for Economic Studies Paper, CES-WP-08-39, s. 1–45, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1260987>, accessed: 13.12.2021.
- Field A. [2018], *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*, 5th ed., SAGE Publications, London.
- Fielden S.L., Davidson M.J. [2010], *Introduction*, in: *International research handbook on successful women entrepreneurs*, red. S.L. Fielden, M.J. Davidson, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- Gartner W.B. [1985], *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, „The Academy of Management Review”, 10(4), s. 696–706, <https://doi.org/10.2307/258039>
- Gołębiowski G., Russel P. [2017], *Determinanty i rozwój przedsiębiorczości kobiet w Polsce na tle wybranych państw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie”, 75, s. 115–126.
- Gorgievski M.J., Ascalon M.E., Stephan U. [2011], *Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences*, „Journal of Small Business Management”, 49(2), s. 207–232, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00322.x>
- Gottschalk S., Niefert M. [2013], *Gender differences in business success of German start-up firms*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 18(1), s. 15–46, <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.050750>
- Grant R.M. [2016], *Contemporary strategy analysis: Text and cases*, 9th ed., John Wiley & Sons, Chichester.
- Gupta P.D., Guha S., Krishnaswami S.S. [2013], *Firm growth and its determinants*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 2(15), s. 1–14, <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
- Hair Jr. J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. [2014], *Multivariate data analysis*, 7th ed., Pearson Education Limited, Harlow.
- Iakovleva T., Kickul J. [2007], *Personal and organizational success factors of women SMEs in Russia*, in: *Empirical entrepreneurship in Europe: New perspectives*, red. M. Dowling, J. Schmude, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Jaiswal M. [2020], *Gender differences and new venture performance*, „New England Journal of Entrepreneurship”, 23(1), s. 1–21, <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2019-0038>
- Johnsen G.J., McMahon R.G.P. [2005], *Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey*, „International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship”, 23(2), s. 115–142, <https://doi.org/10.1177/0266242605050509>
- Joona P.A. [2018], *How does motherhood affect self-employment performance?*, „Small Business Economics”, 50(1), s. 29–54, <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9887-1>
- Kagenavar S., Kallimath G.H. [2021], *Women entrepreneurship and work-life balance*, „International Journal of Creative Research Thoughts”, 9(1), s. 132–138.
- Kelley D.J., Brush C.G., Greene P.G., Herrington M., Ali A., Kew P. [2015], *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Special Report: Women's Entrepreneurship 2014*, The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, Tecnológico de Monterrey and The Center for Women's Leadership, London, <https://gemconsortium.org/report/gem-2014-womens-report>, accessed: 19.12.2021.
- Khalife D., Chalouhi A. [2013], *Gender and business performance*, „International Strategic Management Review”, 1(1–2), s. 1–10, <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.001>
- Khan R.U., Salamzadeh Y., Shah S.Z.A., Hussain M. [2021], *Factors affecting women entrepreneurs' success: A study of small- and medium-sized enterprises in emerging market of Pakistan*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, 10(11), s. 1–21, <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00145-9>
- Kickul J., Liao J., Gundry L., Iakovleva T. [2010], *Firm resources, opportunity recognition, entrepreneurial orientation and performance: The case of Russian women-led family businesses*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management”, 12(1), s. 52–69, <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.033167>
- Kirkwood J.J. [2016], *How women and men business owners perceive success*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, 22(5), s. 594–615, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2016-0024>
- Klyver K., Grant S. [2010], *Gender differences in entrepreneurial networking and participation*, „International Journal of Gender and Entrepreneurship”, 2(3), s. 213–227, <https://doi.org/10.1108/17566261011079215>
- Kmieć D. [2017], *Determinanty samozatrudnienia w Polsce: Czynniki wpływające na decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej*, in: *Samozatrudnienie konieczność czy wybór przedsiębiorczych?*, red. M. Skrzek-Lubasińska, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Lee C., Hallak R., Sardeshmukh S.R. [2016], *Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model*, „Tourism Management”, 53, s. 215–228, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Leitch C., Welter F., Henry C. [2018], *Women entrepreneurs' financing revisited: Taking stock and looking forward*, „Venture Capital”, special issue, 20(2), s. 103–114, <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1418624>
- Lemańska-Majdzik A. [2009], *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Leszczyński D. [2012], *The determinants of success in business of women entrepreneurship in the context of Poland*, International Conference „Europe in the World Economy Beyond the Sovereign Debt Crisis”, May 31–June 1, Warsaw School of Economics, Warsaw, Conference paper.
- Leszczyński D. [2013a], *Contemporary challenges of the European tertiary education system*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, 4, s. 72–83, <https://www.uth.edu.pl/o-uczelni/dzialalnosc-naukowa/wydawnictwo/przedsiębiorstwo-przyszlosci>, accessed: 18.12.2021.
- Leszczyński D. [2013b], *The investigation into the success factors in business among Polish female micro-entrepreneurs from the Mazowieckie and Warmińsko-Mazurskie Provinces: A comparative analysis*, 4th International PhD Student Conference „New Economic Challenges”, April 25, red. V. Kajurová, Masaryk University, Brno, Conference proceedings.
- Leszczyński D. [2013c], *The investigation into motivations, success factors and barriers among women small business owners: An overview of extant literature*, „International Journal of Management and Economics”, 39(1), s. 108–125, <https://doi.org/10.2478/ijme-2014-0024>
- Leszczyński D. [2016a], *Exploration of key success factors that influence business performance: The experiences of women micro-entrepreneurs from Mazovia Voivodeship of Poland*, „International Journal of Management and Economics”, 51(1), s. 63–89, <https://doi.org/10.1515/ijme-2016-0020>
- Leszczyński D. [2016b], *Polish women micro-entrepreneurs from the Mazovia Province: Pursued goals, adopted business strategy and firm characteristics*, „International Journal of Contemporary Management”, 15(4), s. 135–156, <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.16.028.6709>
- Leszczyński D. [2019], *The investigation into key success factors in business: The case of women micro-entrepreneurs from the Mazovia Voivodeship*, unpublished PhD thesis, Warsaw School of Economics, Warsaw.

- Lisowska E. [2017], *Samozatrudnienie kobiet*, in: *Samozatrudnienie konieczność czy wybór przedsiębiorczych?*, red. M. Skrzek-Lubasińska, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- McAdam M. [2013], *Female Entrepreneurship*, 1st ed., Routledge (Taylor & Francis Group), Abingdon.
- McGrath Cohoon J., Wadhwa V., Mitchell L. [2010], *The anatomy of an entrepreneur: Are successful women entrepreneurs different from men?* The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2009/07/successful_women_entrepreneurs_510.pdf, accessed: 13.12.2021.
- Mitchell B.C. [2004], *Motives of entrepreneurs: A case study of South Africa*, „The Journal of Entrepreneurship”, 13(2), s. 167–183, <https://doi.org/10.1177/097135570401300203>
- Mozumdar L., Hagelaar G., van der Velde G., Omta S.W.F. [2020], *Determinants of the business performance of women entrepreneurs in the developing world context*, „Multidisciplinary Scientific Journal”, 3(2), s. 215–235; <https://doi.org/10.3390/j3020017>
- Mukhtar S.M. [2002], *Differences in male and female management characteristics: A study of owner-manager businesses*, „Small Business Economics”, 18(4), s. 289–311, <https://doi.org/10.1023/A:1015235402335>
- Nordin N.A.M., Hamid A.H.A., Woon C.C. [2011], *Factors affecting profitability of women entrepreneurs' business in Malaysia*, Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (ASBES), Kuching, Sarawak, Malaysia, Proceeding, 2011-054-194, s. 972–985, <https://econpapers.repec.org/paper/cms1asb11/2011-054-194.htm>, accessed: 18.12.2021.
- OECD [2016], *Do women have equal access to finance for their business?*, in: *Gender equality*, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/gender/data/do-women-have-equal-access-to-finance-for-their-business.htm, accessed: 19.12.2021.
- Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR) [2021], *Organizacja*, <https://www.ofbor.pl/index.php/organizacja>, accessed: 16.12.2021.
- Parker S.C. [2009], *The economics of entrepreneurship*, 1st ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Partanen J., Kauppi O.P., Sepulveda F., Gabrielsson M. [2018], *Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, 14(2), s. 178–197, <https://doi.org/10.1002/sej.1296>
- Perry M. [2014], *Market orientation in small businesses: Creative or lacking*, „The Marketing Management Journal”, 24(1), s. 96–107.
- Ramadani V., Fayolle A., Gërguri-Rashiti S. [2015], *Introduction: Female entrepreneurship in transition economies as a significant but understudied field*, in: *Female entrepreneurship in transition economies: Trends and challenges*, red. V. Ramadani, A. Fayolle, S. Gërguri-Rashiti, 1st ed., Macmillan Publishers Limited, Basingstoke.
- Rashid K.M., Ngah H.C., Mohamed Z., Mansor N. [2015], *Success factors among women entrepreneur in Malaysia*, „International Academic Research Journal of Business and Technology”, 1(2), s. 28–36.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. [2009], *Entrepreneurial orientation and business practice: An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 33(3), s. 761–787, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Razmus W., Łaguna M. [2018], *Dimensions of entrepreneurial success: A multilevel study on stakeholders of micro-enterprises*, „Frontiers in Psychology”, 9(791), s. 1–11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00791>
- Ribeiro M.A., Adam I., Kimbu A.N., Afenyo-Agbe E., Adeola O., Figueroa-Domecq C., de Jong A. [2021], *Women entrepreneurship orientation, networks and firm performance in the tourism industry in resource-scarce contexts*, „Tourism Management”, 86, s. 1–15, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104343>
- Robichaud Y., Cachon J.C., McGraw E. [2015], *Why are female-owned businesses smaller? An empirical study in Canada and the United States*, „Journal of Management Policy and Practice”, 16(1), s. 62–75.
- Robichaud Y., Cachon J.C., Haq R. [2010], *Motives, success factors, and barriers among Canadian female entrepreneurs: The case of Greater Sudbury*, „Entrepreneurial Practice Review”, 1(2), s. 36–65.
- Robichaud Y., McGraw E., Cachon J.C., Bolton D., Barragan Codina J., Eccius-Wellmann C., Walsh A.D. [2013], *Female entrepreneurs' motives and SME's growth: An international study*, „Journal of Women's Entrepreneurship and Education”, 3–4, s. 1–27.
- Ross S. [2021], *What is the human capital theory and how is it used?*, <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>, accessed: 17.12.2021.
- Shakeel M., Yaokuang L., Gohar A. [2020], *Identifying the entrepreneurial success factors and the performance of women-owned businesses in Pakistan: The moderating role of national culture*, „SAGE Open”, 10(2), s. 1–17, <https://doi.org/10.1177/2158244020919520>
- Singh S., Darwish T.K., Potočník K. [2016], *Measuring organizational performance: A case for subjective measures*, „British Journal of Management”, 27(1), s. 214–224, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Stair Jr R.M., Crittenden W.F., Crittenden V.L. [1989], *The use, operation, and control of the small business computer*, „Information & Management”, 16(3), s. 125–130, [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(81\)90066-5](https://doi.org/10.1016/0378-7206(81)90066-5)
- Stokes D., Wilson N. [2017], *Small business management and entrepreneurship*, 7th ed., Cengage Learning EMEA, Andover.
- Storey D.J. [2000], *Understanding the small business sector*, reprinted edition, Thompson Learning, London.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S. [2013], *Using multivariate statistics*, 6th ed., Pearson Education, Upper Saddle River.
- Veena M., Nagaraja N. [2013], *Comparison of male and female entrepreneurs – an empirical study*, „International Journal of Engineering and Management Research”, 3(6), s. 138–143, www.ijemr.net, accessed: 18.12.2021.
- VISA [2019], *State of female entrepreneurship*, Report summary, <https://usa.visa.com/content/dam/VCOM/regional/na/us/run-your-business/documents/visa-state-of-entrepreneurship-research-summary.pdf>, accessed: 18.12.2021.
- Wall T.D., Michie J., Patterson M., Wood S.J., Sheehan M., Clegg C.W., West M. [2004], *On the validity of subjective measures of company performance*, „Personnel Psychology”, 57(1), s. 95–118, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
- Wan Mustapa W.N., Al Mamun A., Ibrahim M.D. [2018], *Development initiatives, micro-enterprise performance and sustainability*, „International Journal of Financial Studies”, 6(3), s. 1–15, <https://doi.org/10.3390/ijfs6030074>

- Welsh D.H.B., Kaciak E., Memili E., Minialai C. [2018], *Business-family interface and the performance of women entrepreneurs: The moderating effect of economic development*, „International Journal of Emerging Markets”, 13(2), s. 330–349, <https://doi.org/10.1108/IJoEM-03-2017-0095>
- Wernerfelt B. [1984], *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 5(2), s. 171–180, <http://www.jstor.org/stable/2486175>, accessed: 13.12.2021.
- Westhead P., Cowling M. [1995], *Employment change in independent owner-managed high-technology firms in Great Britain*, „Small Business Economics”, special issue, 7(2), s. 111–140, <https://www.jstor.org/stable/40228833>, accessed: 18.12.2021.
- Westhead P., Howorth C. [2006], *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*, „Family Business Review”, 19(4), s. 301–316, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00077.x>
- Wishart M. [2018], *Under-represented entrepreneurs: A literature review*, ERC Research Report, July 5, Enterprise Research Centre (ERC), Coventry and Birmingham, <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/publications/represented-entrepreneurs-literature-review/>, accessed: 13.12.2021.
- Yadav V., Unni J. [2016], *Women entrepreneurship: Research review and future directions*, „Journal of Global Entrepreneurship Research”, 6(12), s. 1–18, <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0055-x>