

Spis treści

Od Redakcji	3
Uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet w Polsce związane z macierzyństwem <i>Anna Kurowska</i>	5
Wpływ zarządzania różnorodnością na konkurencyjność przedsiębiorstwa: analiza raportów instytucji finansowych i firm consultingowych – wybrane aspekty <i>Halina Brdulak</i>	14
Przedsiębiorczość kobiet w innowacyjnej gospodarce – sprawozdanie z międzynarodowej konferencji MFK <i>Klaudia Wolniewicz, Aleksandra Rumińska</i>	23
20 lat MFK (1993–2013) <i>Ewa Lisowska</i>	31

Contents

Editorial	34
Motherhood-related determinants of women's entrepreneurship in Poland <i>Anna Kurowska</i>	36
The impact of diversity management on the enterprise competitiveness: analysis on reports of financial institutions and consulting companies – selected aspects <i>Halina Brdulak</i>	45
Women's entrepreneurship in innovative economy: information about the conference organized by IWF <i>Klaudia Wolniewicz, Aleksandra Rumińska</i>	54
20 years of the IWF (1993–2013) <i>Ewa Lisowska</i>	62

Od Redakcji

To wydanie „Kobiety i Biznesu” poświęcone jest w całości problematyce międzynarodowej konferencji „Przedsiębiorczość kobiet w innowacyjnej gospodarce”, która została zorganizowana z okazji 20-lecia działalności Międzynarodowego Forum Kobiet (MFK). Zawiera dwa artykuły naukowe oraz obszernie omówienie dyskusji o roli kobiet w budowie innowacyjnej gospodarki i „Nowej Europy”, o znaczeniu sektora małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju eksportu oraz o polityce wspierania przedsiębiorczości kobiet i o dobrych praktykach z Polski, krajów nadbałtyckich (Szwecji, Łotwy, Litwy, Estonii), krajów Europy Południowej (Chorwacji i Grecji) oraz z Australii, a także dyskusji dotyczącej kierunków przyszłych działań w zakresie promowania przedsiębiorczości i innowacyjności wśród kobiet, co było głównym przesłaniem Okrągłego Stołu MFK.

Konferencja odbyła się 24 września 2013 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie przy wsparciu merytorycznym Ministerstwa Gospodarki i pod patronatem Wiceprezesa Rady Ministrów, Ministra Gospodarki Janusza Piechocińskiego. Ze strony instytucji międzynarodowych patronatu udzieliła Danuta Hübner, Przewodnicząca Komisji ds. Rozwoju Regionalnego Parlamentu Europejskiego. Konferencja została zorganizowana we współpracy ze szwedzką organizacją Winnet w ramach projektu dla regionu Morza Bałtyckiego.

Celem konferencji było zwrócenie uwagi na związek pomiędzy równością szans, potencjałem firm kobiecych a innowacyjną gospodarką oraz wskazanie na potrzebę wprowadzenia tej perspektywy do praktyki gospodarczej. Jak stwierdziła Danuta Hübner, w warunkach globalizacji równość szans to nie tylko podstawowe prawo każdego człowieka, lecz także istotny czynnik konkurencyjności gospodarek krajów Unii Europejskiej. Na rosnący potencjał kobiet i konieczność zwiększenia ich zaangażowania w gospodarkę zwróciła też uwagę Elwira Gross-Gołacka, dyrektor generalna w Ministerstwie Gospodarki. Podjęcie tego wyzwania, jakim jest szersze uczestnictwo kobiet w procesach gospodarczych, wymaga współpracy różnych środowisk. Wkład MFK, organizacji zrzeszającej kobiety nauki i biznesu, w promowanie przedsiębiorczości i uwidocznienie talentów kobiet został zauważony przez Kanclerza SGH, Bartosza Gruczę, witającego gości w imieniu JM Rektora Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Równość szans jako element nowoczesnej gospodarki to wciąż nowy obszar w badaniach akademickich i w polityce gospodarczej. Artykuły, jakie znalazły się w niniejszym wydaniu, podnoszą dwie istotne kwestie. Pierwszą jest rosnące znaczenie zarządzania różnorodnością w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm. Halina Brdulak wyjaśnia w swoim artykule przyczyny tego zjawiska na podstawie analizy raportów instytucji finansowych i firm konsultingowych. Jak stwierdza autorka, wyczerpywanie się prostych rezerw wzrostu zmusza firmy do przyjęcia strategii zrównoważonego rozwoju, której fundamentem jest równe traktowanie pracowników ze względu na płeć, wiek i inne cechy społeczne. To nie jest chwilowa moda, pisze autorka, lecz wyzwanie, które musi podjąć nowoczesna firma, i warunek jej dalszego rozwoju.

Drugą kwestią analizowaną w niniejszym wydaniu „Kobiety i Biznesu” jest tradycyjny model rodziny jako bariery rozwoju przedsiębiorczości kobiet. W literaturze przedmiotu nie znajdziemy wielu badań pokazujących, że są różnice szans dla rozwijania firm prowadzonych przez kobiety i przez mężczyzn uwarunkowane przez macierzyństwo i obowiązki domowe. Tymczasem te strukturalne bariery są bardzo istotne dla rozwoju przedsiębiorczości kobiet, zwłaszcza młodych, które opiekują się dziećmi do lat 3, czego dowo-

dzi w swoim artykule Anna Kurowska. Prowadzenie działalności gospodarczej przez kobiety związane jest bowiem z wyższymi kosztami niż w przypadku mężczyzn. Koszty te wynikają z konieczności zapewnienia zewnętrznej opieki nad małymi dziećmi (lub też osobami zależnymi w rodzinie), jak też z wyższego ubezpieczenia chorobowego, by zapewnić sobie możliwość skorzystania z płatnego urlopu macierzyńskiego. Stawia to kobiety matki w gorszej sytuacji niż mężczyźni ojcowie, jeśli podejmują decyzje o założeniu własnej firmy bądź też decyzje związane z inwestycjami w rozwój własnej firmy.

Z przeprowadzonej dyskusji, jaka miała miejsce na konferencji, wynika kilka ważnych wniosków. Konieczne jest przede wszystkim szersze spojrzenie na zjawisko przedsiębiorczości kobiet. To nie tylko pojedyncze sukcesy jednej małej czy średniej firmy, ale też istotny czynnik strategii rozwoju innowacyjnej gospodarki. Wykorzystanie potencjału tkwiącego w kobietach wymaga podjęcia działań na rzecz wyrównania szans kobiet i mężczyzn w życiu gospodarczym, wpisującego się w koncepcję zrównoważonego rozwoju.

Działania praktyczne wspomagające ten proces powinny być podjęte na podstawie analizy istniejących dobrych praktyk zarówno z Polski (Diversity Index; Akademia Kobiet Niezależnych, która oferuje szkolenia i mentoring), jak i ze Szwecji (Women's Resource Centers – regionalne ośrodki aktywizacji kobiet finansowane częściowo z budżetu państwa), Chorwacji (program dla kobiet w ramach krajowego programu wspierania przedsiębiorczości), Grecji (model Quadruple Helix – tworzenie wspólnej platformy działania na rzecz przedsiębiorczości kobiet przez władze lokalne, ośrodki akademickie, sektor prywatny i stowarzyszenia kobiet biznesu) czy też Australii (rządowy program Women in Global Business na rzecz rozwoju eksportu firm prowadzonych przez kobiety). Ważne jest również wykorzystanie doświadczeń zdobytych w ramach programów realizowanych na rzecz makroregionów, takich jak region Morza Bałtyckiego czy region Europy Południowo-Wschodniej.

Duże możliwości w zakresie rozwoju przedsiębiorczości kobiet stwarza polityka regionalna Unii Europejskiej i fundusze na jej finansowanie, jakie Polska uzyska w latach 2014–2020. Włączenie perspektywy przedsiębiorczości kobiet, a szerzej równości szans kobiet i mężczyzn w gospodarce, do polityki regionalnej Polski byłoby atutem w budowie innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki.

Ewa Rumińska-Zimny

Anna Kurowska
Uniwersytet Warszawski

Uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet w Polsce związane z macierzyństwem

Wstęp

Zgodnie z art. 33 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, „kobieta i mężczyzna mają równe prawa w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym”. Konstytucja zapewnia więc kobietom takie same prawa w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej jak mężczyznom. Jednak zjawiska o charakterze gospodarczym zachodzą w określonym kontekście społecznym i kulturowym, w którym funkcjonują określone wzorce ról przypisanych płciom i różne oczekiwania społeczne wobec kobiet i mężczyzn. W rezultacie więc realne możliwości prowadzenia własnej działalności gospodarczej okazują się być różne w przypadku kobiet i mężczyzn. W niniejszym artykule omówione zostały uwarunkowania prowadzenia przez kobiety własnej działalności gospodarczej, które wiążą się ściśle z rolami społecznymi przypisywanymi matkom oraz pełnionymi przez nie.

Problematyka uwarunkowań przedsiębiorczości kobiet w Polsce wpisuje się w przestrzeń łączącą istniejące i stosunkowo rozległe badania oraz analizy dotyczące z jednej strony barier aktywności ekonomicznej polskich kobiet, jednak bez szczególnego uwzględnienia zagadnienia przedsiębiorczości (m.in. [Matysiak 2011; Kurowska 2010a, 2010b; Kotowska (red.) 2009; Kotowska, Sztanderska, Wóycicka (red.) 2007; Firlit-Fesnak (red.) 2008; Auleytner (red.) 2007; ASM 2006]), z drugiej zaś barier przedsiębiorczości bez uwzględnienia różnicowań między płciami (m.in. [PKPP Lewiatan 2011; Doing Business Report 2013; Kantorowicz, Żuk, Wojciechowski (red.) 2008; Starchewska-Krzysztozek 2008; NIK 2008]). Istnieje niewiele opracowań, które podejmują zagadnienie barier przedsiębiorczo-

ści kobiet, np. [Rolnik-Sadowska 2010; Lisowska 2001; Kurowska (red.), Dwórznik, Franczak 2011]. W szczególności brakuje takich, które kładą nacisk na kulturowy kontekst ról płci. Celem tego artykułu jest uwypuklenie tych uwarunkowań przedsiębiorczości, które wynikają z kulturowych ról płci i w rezultacie sprzyjają dyskryminacji kobiet matek, chcących prowadzić własną działalność gospodarczą, względem mężczyzn ojców.

W pierwszej części zaprezentowano teoretyczne podłoże prowadzonych tu rozważań. W części drugiej omówiono dominujące w polskim społeczeństwie przekonania co do funkcji pełnionych przez kobiety matki (kontekst kulturowy), zaś w części trzeciej przedstawiono strukturalne bariery kobiecej przedsiębiorczości w Polsce, połączone z macierzyństwem (bariery związane z obciążeniem obowiązkami rodzinnymi i z zapewnieniem zewnętrznej opieki nad małym dzieckiem). W części czwartej zaprezentowano dane statystyczne obrazujące znaczenie sytuacji rodzinnej dla aktywności zawodowej i przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Na koniec przedstawiono wnioski płynące z powyższych rozważań.

Kulturowe i strukturalne uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet matek

Decyzje kobiet dotyczące aktywności zawodowej są w znacznie większym stopniu powiązane z decyzjami prokreacyjnymi, chociażby ze względu na biologiczne uwarunkowania (ciąża, poród i okres połogu, karmienie piersią) niż decyzje mężczyzn. Na decyzje dotyczące podaży pracy i diety ko-

biet wpływają ponadto uwarunkowania kulturowe i strukturalne [Muszyńska 2007], czasem zwane kontekstami kulturowymi i strukturalnymi.

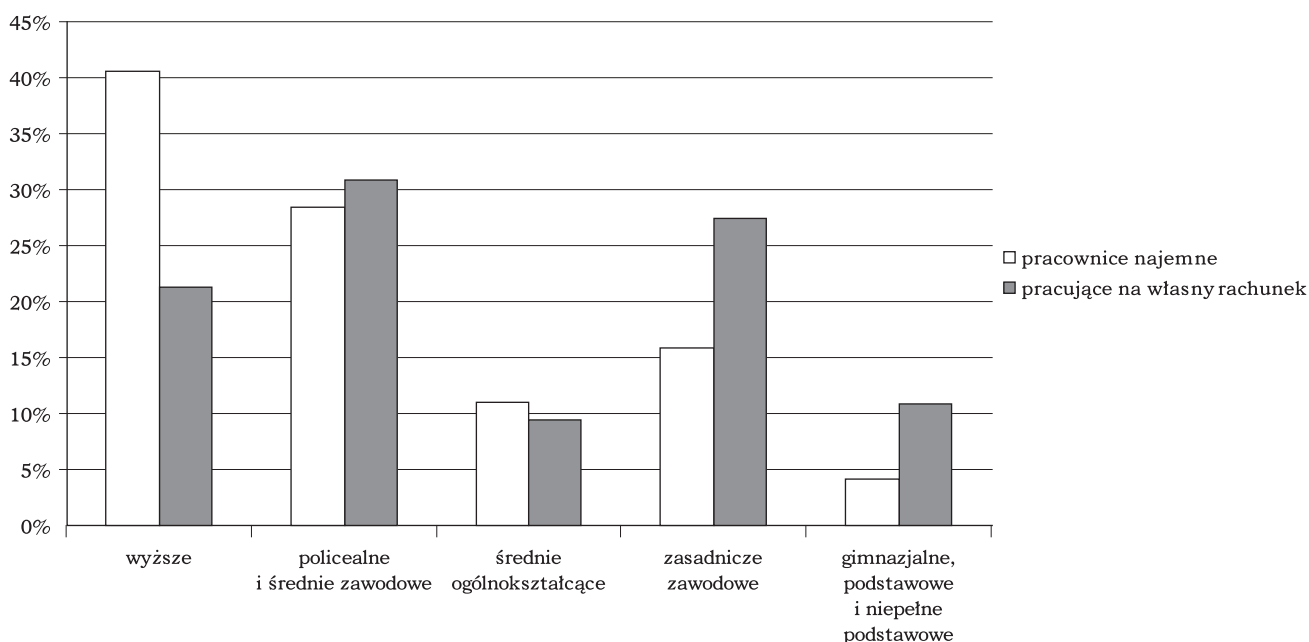
Uwarunkowania kulturowe to przede wszystkim dominujące w danym kraju społeczne oczekiwania co do roli kobiety w rodzinie i społeczeństwie [Leifbroer, Corijn 1999]. Determinują one, jaki model „kariery zawodowo-rodzinnej” kobiety jest społecznie akceptowany: czy, w jakim zakresie, kiedy i dla czego kobieta powinna pracować oraz kto i w jakim zakresie powinien zająć się opieką nad dzieckiem lub dziećmi [Muszyńska 2007]. W społeczeństwach, w których dominuje oczekiwanie, że to kobieta osobiście powinna opiekować się małym dzieckiem (do lat 3 lub 6), presja społeczna może skutecznie ograniczać decyzje młodych matek dotyczące podejmowania pracy (por. np. [Matysiak, 2011]). W takich warunkach matki małych dzieci napotykają bowiem na znacznie większe bariery (koszty) psychologiczne kontynuacji lub podejmowania zatrudnienia, w tym własnej działalności gospodarczej, niż ojcowie. Ponadto w krajach, w których występuje znaczna dysproporcja w zakresie wykonywania obowiązków domowych i rodzicielskich między kobietami a mężczyznami, dodatkowym ograniczeniem dla podejmowania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej przez kobiety jest to, że dysponują one mniejszą liczbą godzin, jakie mogą przeznaczyć na tę

działalność. W porównaniu do mężczyzn charakteryzuje je także mniejsza elastyczność względem pory dnia, jaką mogą poświęcić na pracę (ze względu na obowiązki związane z opieką nad dzieckiem).

Z uwarunkowaniami kulturowymi ściśle związany jest kontekst strukturalny. Kontekst ten odnosi się do faktycznych możliwości oraz barier napotykanych przez kobiety pełniące funkcje matki i osoby pracującej [Leifbroer, Corijn 1999]. Te „strukturalne” bariery dotyczą m.in. dostępu do instytucjonalnej opieki nad dzieckiem oraz kosztów z tym związanych. Z badań Del Boca, Pasqua i Pronzato [2009] dla krajów UE wynika, że dostępność opieki instytucjonalnej dla dzieci w wieku 0–2 lata silnie dodatnio wpływa na prawdopodobieństwo pracy kobiet, w szczególności tych z niskim i średnim poziomem wykształcenia.

Istnienie dodatkowej zależności pomiędzy dostępnością instytucjonalnej opieki nad dziećmi w pierwszych dwóch latach ich życia a aktywnością ekonomiczną kobiet z niskim i średnim poziomem wykształcenia jest szczególnie widoczne w przypadku Polski, ponieważ to właśnie te kobiety charakteryzuje niska aktywność zawodowa. Ponadto to właśnie wśród kobiet pracujących na własny rachunek w Polsce dominują kobiety ze średnim (policealnym) bądź średnim zawodowym) oraz niskim (zasadniczym zawodowym) poziomem wykształcenia. W po-

Rysunek 1. Struktura wykształcenia pracownic najemnych i kobiet pracujących na własny rachunek w Polsce w 2011 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS 2012].

równaniu do pracowników najemnych udziały kobiet ze średnim zawodowym, zawodowym i gimnazjalnym lub niższym poziomem wykształcenia wśród kobiet pracujących na własny rachunek są znacznie wyższe (rysunek 1).

Postrzeganie roli kobiety jako matki małego dziecka w polskim społeczeństwie

W badaniu AZER¹, przeprowadzonym w Polsce w 2005 r., większość ankietowanych zadeklarowała, że gdy w rodzinie jest małe dziecko (do 3. roku życia), preferowanym rozwiązaniem jest praca ojca w pełnym wymiarze czasu i całkowite lub częściowe ograniczenie zaangażowania matki na rynku pracy [Kotowska (red.) 2009]. Z badania ankietowego „Generacje, rodziny i płeć kulturowa” przeprowadzonego w 2011 r. (GGS-PL 2011) wynika, że w Polsce ponad 64% badanych uważa, że małe dziecko cierpi na tym, gdy jego matka pracuje. Zgodnie z wynikami badania European Value Survey (2008) jeszcze więcej ankietowanych (67% kobiet i 70% mężczyzn) zgadza się ze stwierdzeniem, że „matki mogą pracować, ale to, czego większość z nich naprawdę chce, to dom i dzieci”. Jak pokazują analizy Kurowskiej i Kocot-Góreckiej [2013], im silniejsza jest aprobata ze strony matki dla stwierdzenia, że małe dziecko cierpi, gdy jego matka pracuje, tym jest mniejsze prawdopodobieństwo pracy matki. Jak wynika z badań E. Słotwińskiej-Rosłanowskiej [2013], zdecydowana większość polskiego

społeczeństwa uważa, że to przede wszystkim rodzina jest odpowiedzialna za opiekę nad dzieckiem do lat 3 (rysunek 2).

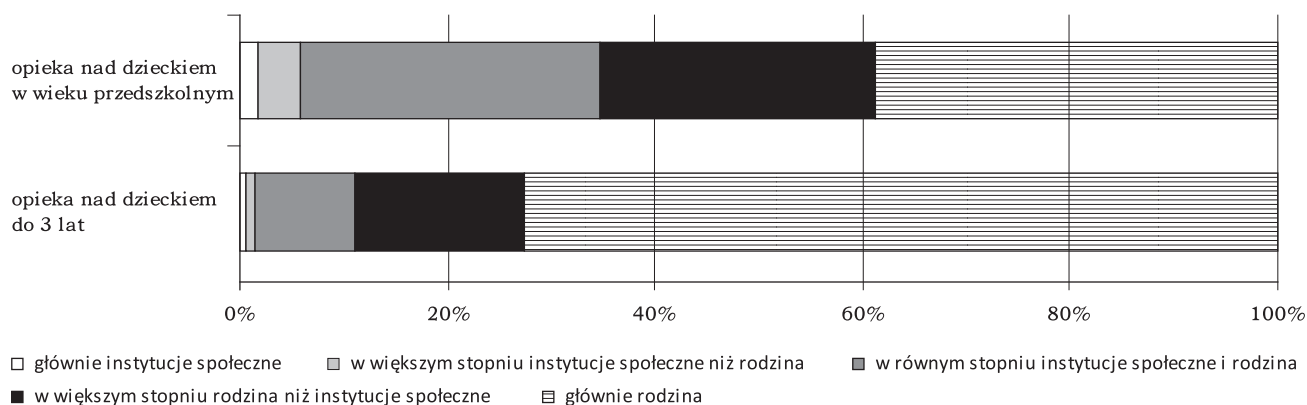
Warto też przytoczyć najnowsze rezultaty badania opinii społecznej (CEBOS 2013), z którego wynika, że aż 61% mężczyzn deklaruje, że chciałoby, aby ich partnerka zrezygnowała z pracy zawodowej na rzecz zajęcia się domem i wychowaniem dzieci, jeśli oni zarabialiby wystarczająco na utrzymanie rodziny.

Rezultatem dominującego w polskim społeczeństwie przekonania co do znaczenia matczynej opieki dla dobrostanu małego dziecka jest to, że matki małych dzieci napotykają na znacznie większe bariery (koszty) psychologiczne kontynuacji lub podejmowania zatrudnienia, w tym własnej działalności gospodarczej, niż ojcowie.

Obciążenie kobiet obowiązkami macierzyńskimi a swoboda działalności gospodarczej

Decyzja o realizacji swoich ambicji zawodowych jest nie tylko podejmowana kosztem przeciwstawienia się oczekiwaniom społecznym co do roli kobiety jako matki, ale także kosztem konieczności godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych. Jak wynika z badań GGS-PL 2011, zdecydowana większość kobiet mających najmłodsze dziecko poniżej 6. roku życia deklaruje, że to wyłącznie lub przeważnie one obciążone są obowiązkami związanymi z opieką nad dzieckiem (tabela 1).

Rysunek 2. Kto powinien odpowiadać za opiekę nad dzieckiem?



Źródło: odpowiedzi respondentów na podstawie pyt. 218 ankiety GGS-PL 2011 [Słotwińska-Rosłanowska 2013, s. 13].

Tabela 1. Rozkład odpowiedzi udzielonych przez matki najmłodszego dziecka w wieku poniżej 6 lat na pytanie, kto w gospodarstwie domowym wykonuje poszczególne czynności związane z opieką nad dzieckiem (badanie GGS-PL 2011)

Rodzaj czynności	Zawsze matka	Zwykle matka	Matka i ojciec ² po równo	Zawsze lub zwykle ojciec
Ubieranie dzieci	44,1%	31,4%	21%	1,7%
Usypianie dzieci	37,4%	25,5%	31,7%	3,5%
Przebywanie z dziećmi, gdy są chore	49,6%	27,3%	16,8%	2,1%
Zabawa z dziećmi i spędzanie z nimi czasu wolnego	22,4%	21,7%	50,8%	2,5%

Uwaga: Pominięto odsetki odpowiedzi odnoszące się do innych osób w gospodarstwie domowym. Liczba respondentek: 1345.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń uzyskanych od E. Słotwińskiej-Roslanowskiej.

Oznacza to, że w Polsce kobiety są bardziej obciążone obowiązkami domowymi i dysponują mniejszą liczbą godzin, jakie mogą przeznaczyć na pracę, w tym działalność gospodarczą. Ta mniejsza liczba godzin jest szczególnie dotkliwa, gdy prowadzeniu działalności gospodarczej towarzyszą ograniczenia prawno-administracyjne. Choć sytuacja w zakresie swobody prowadzenia działalności gospodarczej uległa poprawie w ciągu ostatnich kilku lat, Polska jest nadal klasyfikowana na dalekim miejscu w rankingach wolności gospodarczej *Doing Business* (Bank Światowy oraz IFC) czy *Indeksu Wolności Gospodarczej* (Heritage Foundation). W ramach rankingu *Doing Business 2012* Polska najniżej oceniona została pod względem formalności związanych z uzyskiwaniem różnego rodzaju pozwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej oraz z rozpoczynaniem własnej działalności gospodarczej. W tej ostatniej kategorii Polska plasuje się na 160 miejscu wśród 183 ocenianych państw na świecie. W tej kategorii też, w porównaniu do 2011 r., Polska zanotowała spadek o 11 miejsc, podobnie jak w kategorii „likwidacja przedsiębiorstwa” (spadek o 13 miejsc). Pod względem łatwości płacenia podatków Polska została sklasyfikowana na 128 pozycji. Zgodnie z szacunkami raportu *Doing Business* przedsiębiorca/przedsiębiorczyni, który/która chciałby/chciałaby spełnić wymagania polskich przepisów podatkowych, musiałby/musiałaby średnio dokonać 29 płatności składających się w sumie na 43,6% zysku brutto i poświęcić na to 296 godzin w roku. W obliczu większego obciążenia matek obowiązkami rodzinnymi czasochłonność oraz istotne koszty związane z realizacją formalnych obowiązków nakładanych na przedsiębiorców mogą stanowić istotną barierę dla kobiecej przedsiębiorczości.

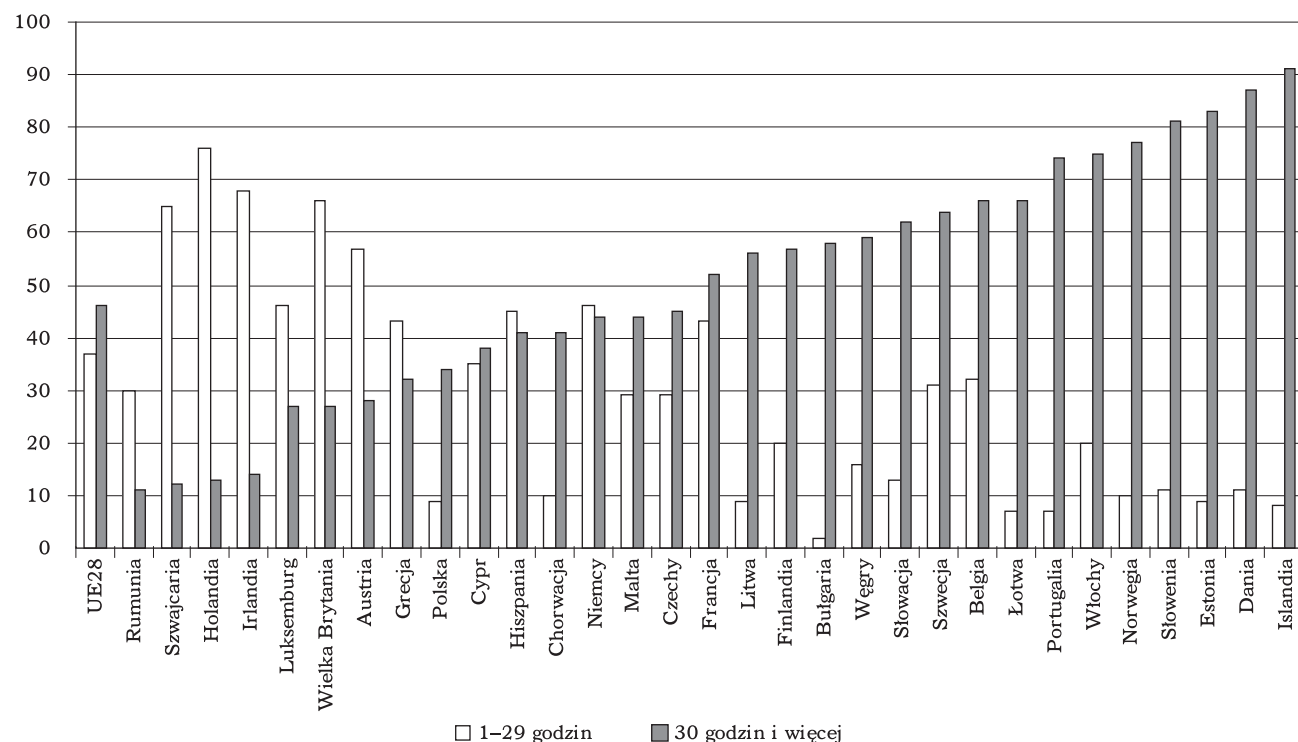
Warto dodać, że w związku z tym, że to matki a nie ojcowie korzystają z urlopów macierzyńskich, kobiety planujące poczęcie, urodzenie dziecka oraz zapewnienie mu osobistej opieki w pierwszym roku życia, muszą odprowadzać składkę na ubezpieczenie chorobowe, które co do zasady jest dobrowolne dla wszystkich przedsiębiorców. W rezultacie koszty, jakie ponoszą przedsiębiorcy z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne, są większe w przypadku kobiet planujących macierzyństwo niż w przypadku mężczyzn planujących ojcostwo, którzy mogą z takiego ubezpieczenia zrezygnować.

Ograniczenia związane z zapewnieniem zewnętrznej opieki nad dzieckiem

Bezpośrednie koszty prowadzenia działalności gospodarczej to jednak nie jedyny rodzaj kosztów ekonomicznych ponoszonych przez matki chcące prowadzić własną działalność gospodarczą. Gdy kobieta rezygnuje z osobistej opieki nad dzieckiem na rzecz podjęcia działalności gospodarczej, musi uwzględnić również koszty związane z zapewnieniem mu zewnętrznej opieki (przedszkole/żłobek/opiekunka). W rezultacie tzw. *reservation wage* [Matysiak 2011], czyli minimalny poziom wynagrodzenia (zysku), przy którym opłacalne staje się prowadzenie działalności gospodarczej, jest w przypadku matek wyższy niż w przypadku ojców.

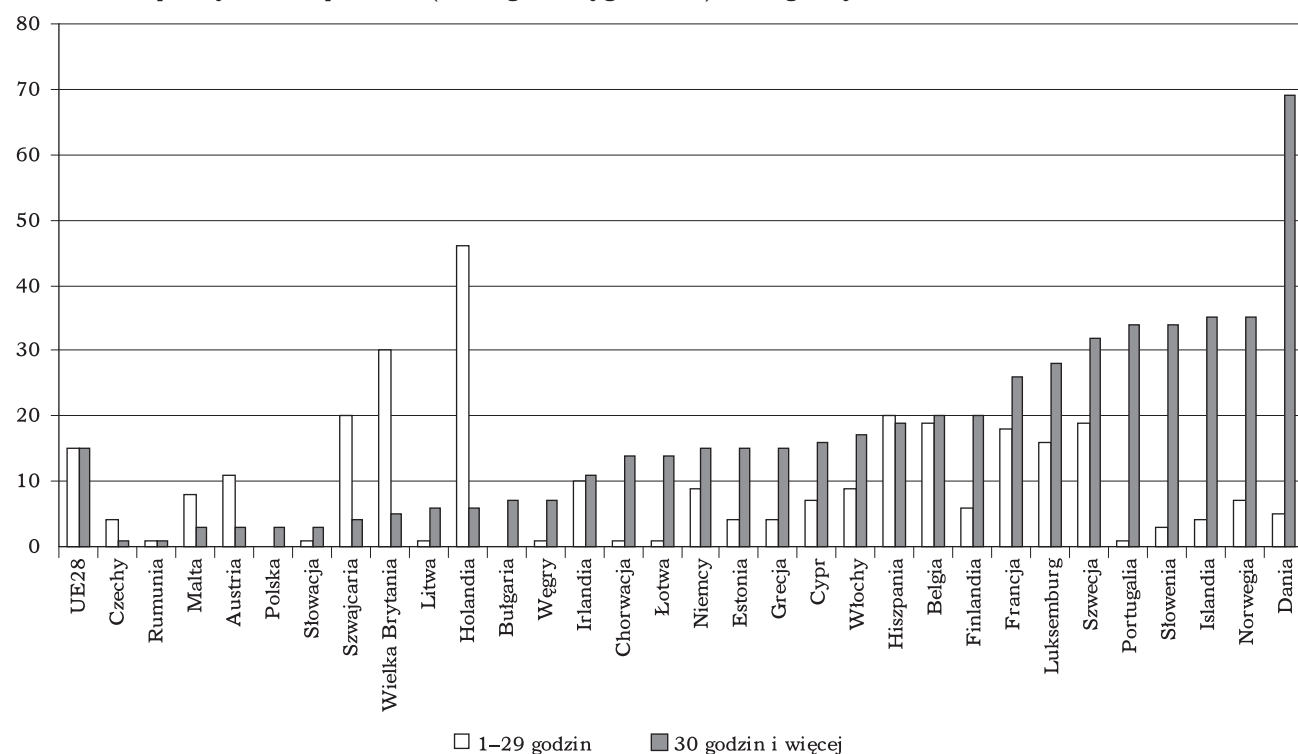
Jak wspomniano wcześniej, kluczowym czynnikiem zwiększającym poziom aktywności zawodowej kobiet jest dostęp do instytucjonalnej opieki nad dzieckiem. Polska, w porównaniu do innych krajów OECD, ma jeden z niższych odsetków dzieci do lat 5

Rysunek 3. Odsetek dzieci w wieku 3–5 lat objętych instytucjonalnymi formami opieki w 2011 r., w podziale na czas przebywania w placówce (liczba godzin tygodniowo) według danych Eurostat



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: Eurostat, EU-SILC, pobrano 8.01.2014.

Rysunek 4. Odsetek dzieci w wieku poniżej 3 lat objętych instytucjonalnymi formami opieki w 2011 r., w podziale na czas przebywania w placówce (liczba godzin tygodniowo) według danych Eurostat



Źródło: jak dla rys. 3.

objętych instytucjonalną opieką (żłobki, przedszkola). Mimo że w ostatnich latach sytuacja w zakresie dostępu do instytucjonalnych form wychowania przedszkolnego dla dzieci w wieku 3–5 lat znacznie się poprawiła, Polska nadal plasuje się za większością krajów Europy (rysunki 3 i 4). W zakresie opieki nad dziećmi najmłodszymi (do lat 3) w latach 2003–2011 nie zaszły istotne zmiany (według danych GUS, stosunek liczby dzieci przebywających w ciągu roku w żłobkach lub oddziałach żłobkowych przy przedszkolach do ogólnej liczby dzieci w wieku 0–2 lata wzrósł przeciętnie z 4,2% w 2003 r. do 5% w 2011 r.). W 2011 r. weszła w życie ustawa³ dotycząca opieki nad dziećmi do lat 3, wprowadzająca nowe formy opieki oraz niwelująca niektóre bariery towarzyszące zakładaniu żłobków. Nadal jednak, jak wynika z danych sprawozdawczych za rok 2012, stosunek liczby dzieci przebywających w ciągu roku w którejś z trzech instytucjonalnych form opieki (żłobek, oddział żłobkowy lub klub dziecięcy) wynosi tylko nieco ponad 6% (GUS-BDL 2013). Należy dodać, że w 2012 r. na 46 983 miejsca w placówkach opieki nad dziećmi do lat 3 przypadało 72 676 dzieci. Oznacza to, że popyt na takie usługi jest relatywnie wysoki.

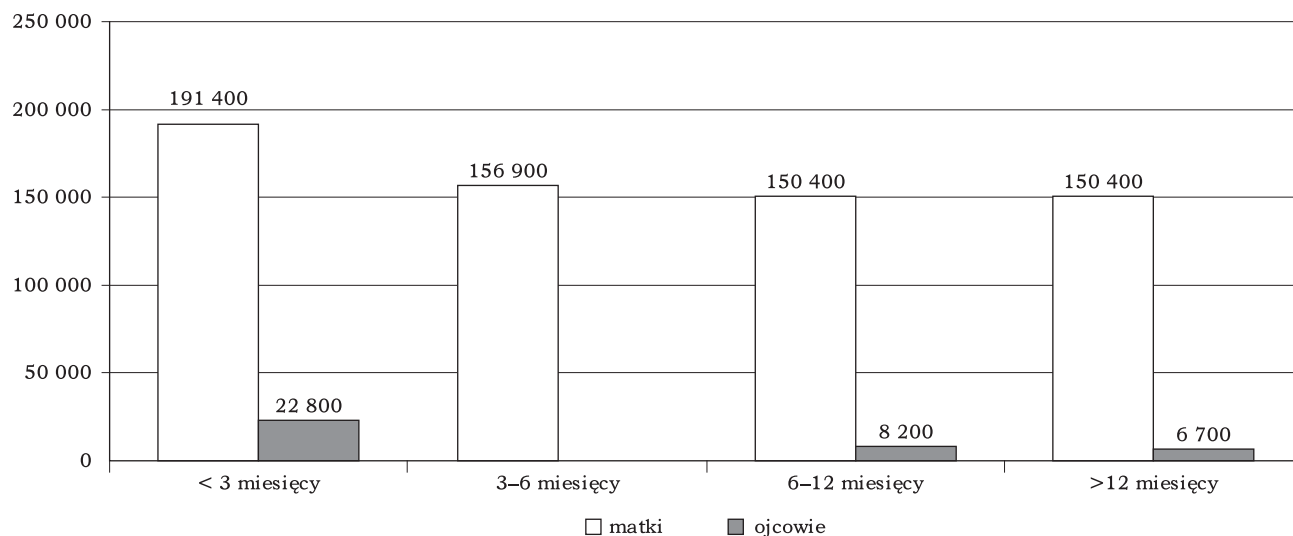
Warto w tym miejscu dodać, że Polska ma jedno z niższych wydatków w relacji do PKB na edukację przedszkolną (przedszkola) oraz opiekę przedszkolną (żłobki) wśród krajów OECD. W naszym kraju wynosiły one w 2009 r. łącznie 0,3% PKB, podczas

gdy średnio w krajach OECD – 0,7% [OECD Family Database 2010]. Wsparcie państwa w zakresie opieki przedszkolnej, w szczególności dla dzieci do lat 3, jest więc w Polsce bardzo niewielkie.

Wiek dziecka a zatrudnienie i przedsiębiorczość kobiet w Polsce

Omówione wyżej uwarunkowania aktywności zawodowej (w tym działalności gospodarczej) matek małych dzieci rzutują na wskaźniki zatrudnienia kobiet. Struktura aktywności zawodowej według wieku najmłodszego dziecka różni się istotnie w zależności od płci. Wśród mężczyzn wskaźnik zatrudnienia jest wyższy wśród ojców posiadających najmłodsze dziecko w wieku poniżej 6 lat (86,7%) w porównaniu do ojców posiadających dziecko w wieku 6–11 lat (84,3%)⁴. Wśród kobiet jest odwrotnie: wskaźnik zatrudnienia wśród kobiet mających dziecko poniżej 6 lat wynosi 57,5%, zaś wśród kobiet mających dziecko w wieku 6–11 lat – 69,8%. Rodzicielstwo w okresie, w którym w rodzinie są małe dzieci, ma wyraźnie inny wpływ na kobiety i mężczyzn. Dla mężczyzn posiadanie małego dziecka stanowi prawdopodobnie bodziec skłaniający do pracy, zaś dla kobiety – czynnik demotywujący (rysunek 5).

Rysunek 5. Liczba ojców i matek deklarujących, że zrezygnowali z pracy, aby opiekować się najmłodszym dzieckiem (0–8 lat) według czasu pozostawania poza zatrudnieniem z tego powodu, w 2010 r. w Polsce



Uwaga: dla ojców brak danych dla okresu, gdy dziecko jest w wieku 3–6 miesięcy.

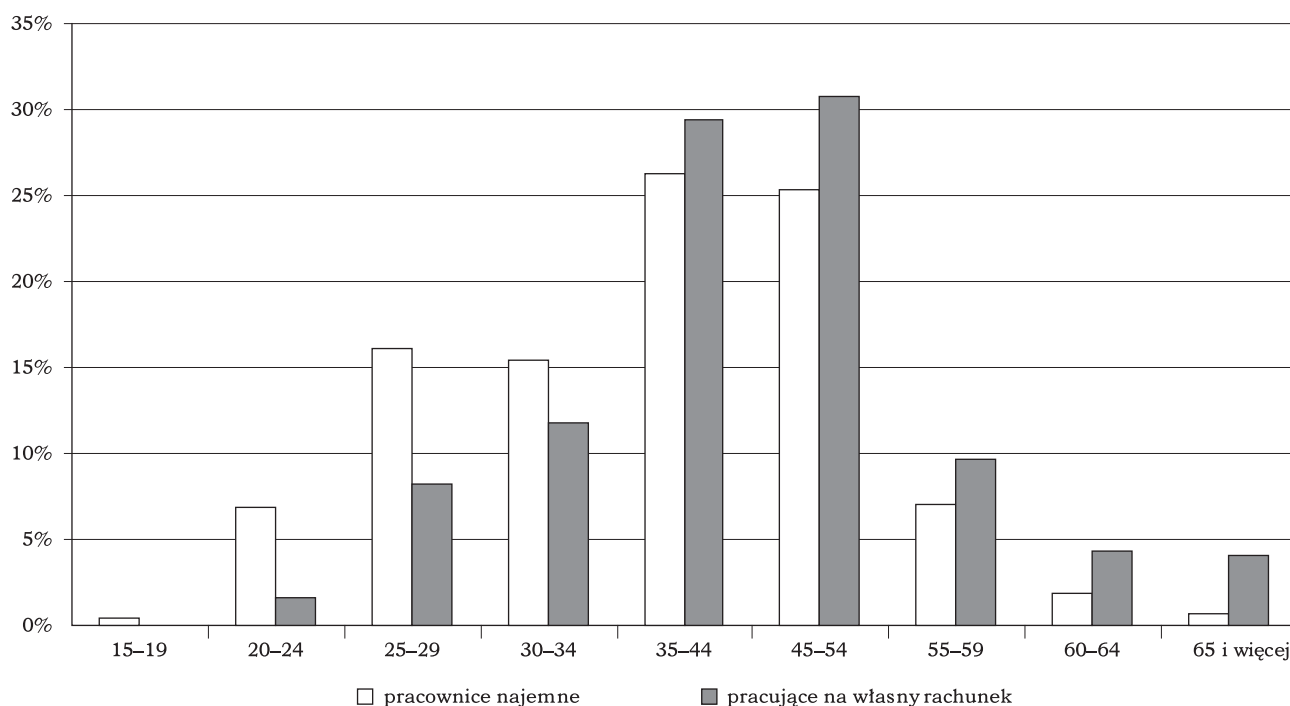
Źródło: Eurostat 2010 Reconciliation between work and family life (Ad hoc module to LFS Survey).

Poziom aktywności zawodowej wśród matek jest niższy niż wśród ojców. Podobnie jest z udziałem samozatrudnionych wśród osób pracujących. Udział samozatrudnionych wśród mężczyzn wynosi średnio 22,3%, zaś wśród kobiet 13,9%. Co prawda udział samozatrudnionych w przypadku obu płci rośnie wraz ze wzrostem wieku najmłodszego dziecka, jednak w przypadku kobiet wzrost ten jest większy (dla mężczyzn posiadających 2 dzieci z 23%, gdy dziecko jest w wieku poniżej 6 lat, do 25,2% gdy jest ono w wieku 6–11 lat; dla kobiet odpowiednio 13,2% i 16,4%). Przy czym warto zaznaczyć, że to nie obecność czy liczba dzieci w rodzinie, ale niski wiek dzieci obniża udział kobiet samozatrudnionych wśród wszystkich kobiet pracujących, bowiem wśród kobiet wielodzietnych (3 dzieci lub więcej) udział samozatrudnionych wynosi 21,8%. Ważnych informacji dostarcza nam również porównanie struktury wiekowej kobiet pracujących najemnie i kobiet pracujących na własny rachunek (rysunek 6). Wyraźnie widać, że udziały kobiet w wieku powyżej 35. roku życia, a więc w większości niemających pod opieką małych dzieci, w stosunku do udziałów kobiet w młodszych grupach wieku, są znacznie wyższe w przypadku kobiet pracujących na własny rachunek niż w przypadku pracownic na-

jemnych. Z jednej strony wynikać to może z faktu, że do podjęcia własnej działalności wymagane jest większe doświadczenie (większa może być też skłonność do podejmowania własnej działalności przez kobiety rozczarowane dotychczasową pracą najemną). Z drugiej strony wyniki te sugerują jednak, że trudniej jest kobietom młodym, zakładającym właśnie rodzinę, godzić pracę na własny rachunek z opieką nad małymi dziećmi.

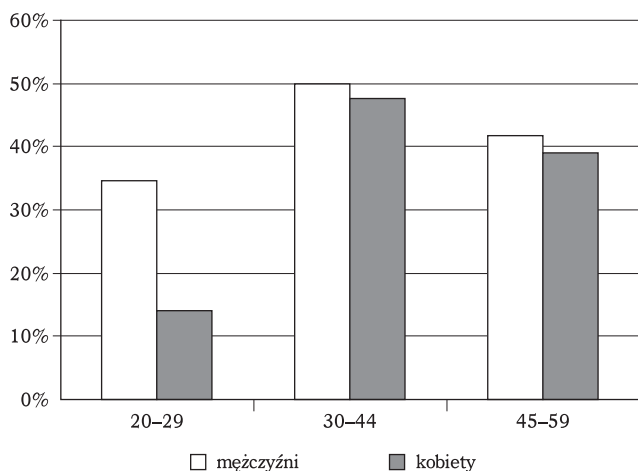
Należy jednak zwrócić uwagę na charakter (jakość) samozatrudnienia wśród kobiet i mężczyzn (matek i ojców) według ich wieku. W młodszej grupie wieku, odpowiadającej etapowi formowania rodziny (małe dzieci w rodzinie)⁵, samozatrudnienie wśród kobiet ma przede wszystkim charakter jednoosobowej działalności gospodarczej (bez zatrudniania pracowników), a więc działalności na mniejszą skalę. Odsetek pracodawców w grupie samozatrudnionych kobiet w wieku 20–29 lat wynosi niecałe 11%, zaś wśród samozatrudnionych mężczyzn niemal 35%. Różnice w udziałach pracodawców w starszych grupach wieku między płciami są znacznie mniejsze (rysunek 7). Ponadto przeciętna liczba godzin przepracowanych w tygodniu jest istotnie wyższa wśród mężczyzn pracujących na własny rachunek niż wśród kobiet (rysunek 8).

Rysunek 6. Struktura wieku kobiet pracujących najemnie oraz pracujących na własny rachunek w Polsce (2011)



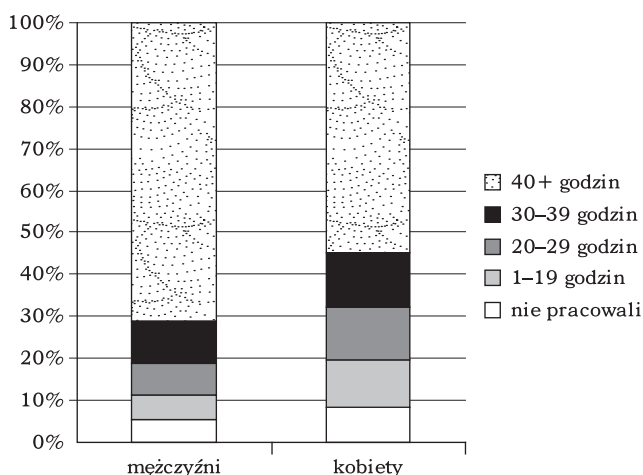
Źródło: jak dla rys. 1.

Rysunek 7. Udział pracodawców wśród samozatrudnionych według wieku i płci (2012)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2013].

Rysunek 8. Samozatrudnieni według liczby przepracowanych godzin w tygodniu w podziale na płeć (2012)



Źródło: jak dla rys. 7.

Należy też dodać, że podczas gdy udział kobiet wśród pracujących na własny rachunek i pracodawców jest w Polsce znacznie niższy niż mężczyzn, to jeśli chodzi o grupę osób, które deklarują zatrudnienie jako pomagający członkowie rodzin, proporcje ulegają odwróceniu. Wśród pomagających członków rodzin (których ogółem w I kwartale 2013 r. było 496 tys.) aż 64,5% stanowiły kobiety. Warto też wspomnieć, że podczas gdy udział kobiet wśród pracujących na własny rachunek i pracodawców w latach 1992–2010 zmalał (z 39,5% do 34,5%), to udział kobiet wśród pomagających członków rodzin wzrósł (z 55,2% do 64,6%).

Podsumowanie i wnioski

Polska konstytucja zapewnia kobietom takie same prawa w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej jak mężczyznom. Jednak zjawiska o charakterze gospodarczym zachodzą w określonym kontekście społecznym i kulturowym, w którym funkcjonują kulturowe wzorce ról przypisanych płciom i różne oczekiwania społeczne wobec matek i ojców małych dzieci. W Polsce nadal dominują tradycyjne wzorce, według których to matka jest przede wszystkim odpowiedzialna za opiekę nad małym dzieckiem. W rezultacie więc podjęcie i prowadzenie działalności gospodarczej przez matki wiąże się z wyższymi kosztami niż w przypadku ojców. Do kosztów tych zaliczyć można m.in. koszty psychologiczne (związane z przeciwstawieniem się oczekiwaniom społecznym oraz z łączeniem ról/obowiązków zawodowych i rodzinnych), a także koszty związane z zapewnieniem zewnętrznej opieki nad małym dzieckiem oraz ubezpieczeniem chorobowym w celu uzyskania możliwości skorzystania z płatnego urlopu macierzyńskiego (koszty ekonomiczne). Istotne trudności związane są z załatwianiem spraw administracyjno-podatkowych przez przedsiębiorców w Polsce. W obliczu dysponowania przez matki mniejszą elastycznością oraz liczbą godzin, jakie mogą przeznaczyć na pracę zawodową, napotykają one na dodatkowe bariery w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej w porównaniu do ojców.

Zasadny wydaje się być postulat wspierania nie tylko przedsiębiorczości jako takiej, ale także przedsiębiorczości kobiet matek. Wsparcie to powinno być ukierunkowane na:

- 1) zwiększanie dostępności różnorodnej i elastycznej instytucjonalnej opieki nad dziećmi w wieku żłobkowym i przedszkolnym,
- 2) zachęcanie ojców do większego zaangażowania w sprawowanie osobistej opieki nad dziećmi oraz wspieranie tego zaangażowania przez państwo.

W zakresie zwiększania dostępności do instytucjonalnej opieki nad dzieckiem ważne jest, by matka/rodzice mieli realny wybór pomiędzy różnymi formami opieki, w szczególności w przypadku opieki nad dzieckiem do lat 3 (publiczne przedszkole, dofinansowane miejsce w przedszkolu prywatnym lub dofinansowana opieka niani) w zależności od potrzeb, jakie w ich przypadku kreuje prowadzona przez nich działalność gospodarcza. Oznacza to, że państwo powinno w równomierny sposób wspierać finansowo zarówno rodziców korzystających z opieki niani, jak i z publicznego żłobka czy prywatne-

go żłobka/klubu malucha. Realizacji tego celu mogą służyć np. bony (vouchery) opiekuńczo-edukacyjne, które stosowane są m.in. w takich krajach, jak Wielka Brytania, Holandia, USA czy Australia.

Równie istotnym, choć bardziej długofalowym działaniem sprzyjającym wyrównywaniu szans wśród kobiet i mężczyzn przedsiębiorców, jest prowadzenie społecznych kampanii na rzecz zwiększenia udziału ojców w sprawowaniu osobistej opieki nad dziećmi, w tym korzystania przez nich z urlopów rodzicielskich/ojcowskich. Instrumentem polityki rodzinnej, który istotnie wpłynął na zwiększenie udziału ojców w opiece nad małym dzieckiem m.in. w Szwecji, jest 60-dniowy rodzicielski urlop przeznaczony wyłącznie dla ojców.

- 1 Badanie przekrojowe pt. *Aktywność zawodowa, edukacyjna i rodzinna*, które przeprowadzono w 2005 r. we współpracy FUS, IBGR, UW i SGH, na reprezentatywnej próbie BAEL 3940 gospodarstw domowych.
- 2 Bądź partner matki, niebędący ojcem dziecka.
- 3 Ustawa o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 z dnia 4 lutego 2011 r. (Dz.U. nr 45, poz. 235).
- 4 Eurostat Database: Labor Force Survey Statistics. Dane za 2012 rok.
- 5 Należy przy tym pamiętać, że kobiety w tym wieku częściej niż mężczyźni kontynuują edukację na uczelniach wyższych.

Literatura

ASM (2006), *Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. System aktywizacji zawodowej kobiet – „Kobieta Pracująca”*, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno

Auleytner J. (red.), 2007, *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy*, SPO RZL 1.6(b). Raport Końcowy, Warszawa

Del Boca D., Pasqua S., Pronzato C., 2009, *Motherhood and market work decisions in institutional context: a European perspective*, „Oxford Economic Papers”, nr 61, p. 47–171

Del Boca D., Aaberge R., Colombino U., Ermisch J., Francesconi M., Pasqua S., Strom S., 2003, *Labour market participation of women and fertility: the effect of social policies*, Paper presented at the FRDB CHILD conference, Alghero, June

Doing Business Report 2013, *Smarter Regulations for Small and Medium Size Enterprises*, World Bank

Firlit-Fesnak G. (red.), 2008, *Wykształcenie i kwalifikacje kobiet a ich sytuacja na rynku pracy*, ASPRA-JR, Warszawa

GUS, 2012, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski w I kwartale 2011 r.*, Warszawa

GUS, 2013, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2013*, Warszawa

Kantorowicz J., Żuk D., Wojciechowski W. (red.), 2008, *Jak uwolnić przedsiębiorczość w Polsce?*, Raport Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa

Kotowska I. (red.), 2009, *Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce*, Warszawa, Wydawnictwo Scholar

Kotowska I., Sztanderska U., Wóycicka I. (red.), 2007, *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, Scholar, Warszawa

Kurowska A. (red.), Dwórnik I., Franczak P., 2011, *Ekspertyza pt. Prawo sprzyjające przedsiębiorczości kobiet. Rekomendacje zmian*, PARP, Warszawa

Kurowska A., 2010a, *Bariery i uwarunkowania aktywności ekonomicznej młodych matek w Polsce*, „Polityka Społeczna”, nr 11–12

Kurowska A., 2010b, *Jak możemy zwiększyć aktywność zawodową młodych matek w Polsce?*, Raport Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa

Kurowska A., Kocot-Górecka K., 2013, *Znaczenie sytuacji rodzinnej, wzorców rodzinnych i postaw wobec kulturowych ról płci dla zatrudnienia matek małych dzieci w Polsce*, „Studia Demograficzne” (w druku)

Leifbroer A.C., Corijn M., 1999, *Who What Where and When? Specifying the Impact of Educational Attainment and Labour Force Participation on Family Formation*, „European Journal of Population”, nr 15: 45–75

Lisowska E., 2001, *Przedsiębiorczość kobiet w Europie Środkowo-Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa

Matysiak A., 2011, *On the interdependencies between fertility and women's labour supply*, „European Studies of Population”, nr 17

Muszyńska M., 2007, *Structural and Cultural Determinants of Fertility in Europe*, Warsaw School of Economics, Warsaw

NIK, 2008, *Informacja o wynikach kontroli funkcjonowania przepisów i procedur dotyczących działalności gospodarczej (jako bariery dla rozwoju przedsiębiorczości)*, Warszawa

OECD, 2010, *OECD Family Database*, dostępne na stronie: <http://www.oecd.org/dataoecd>

PKPP Lewiatan, 2011, *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości*, PKPP Lewiatan, Warszawa

Rolnik-Sadowska E., 2010, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa

Starczewska-Krzysztozek M., 2008, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Infos, nr 4(208), Biuro Analiz Sejmowych

Słotwińska-Rosłanowska E., 2013, *Raport z badania nr KAE/S/40/13 pt. Organizacja opieki nad dziećmi do lat 3 oraz w wieku 3–5 lat – dostępność i koszt opieki instytucjonalnej vs. preferencje i praktyki rodziców*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa

Słotwińska-Rosłanowska E., 2011, *Raport z badania GGS-PL: Formy i koszty opieki nad dziećmi w gospodarstwach z minimum jednym dzieckiem do lat 14*, niepublikowany raport z badań „Generacje, rodziny i płeć kulturowa – GGS-PL”, nr 554/N-UNECE/2009/0

Halina Brdulak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wpływ zarządzania różnorodnością na konkurencyjność przedsiębiorstwa: analiza raportów instytucji finansowych i firm consultingowych – wybrane aspekty

Wstęp

Globalizacja, a w okresie spowolnienia gospodarczego również regionalizacja, oraz wyczerpywanie się „prostych” rezerw wzrostu gospodarczego powodują konieczność zwrócenia większej uwagi na zagadnienia społeczne, środowiskowe i etyczne. Znaczenia nabiera strategia zrównoważonego rozwoju, który zapewnia harmonię między trzema elementami – ekonomią, etyką i ekologią. Ten nurt szczególnie rozwija się w krajach zachodnioeuropejskich, o wysokich wartościach PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Jednym z efektów zrównoważonego podejścia do gospodarki jest szersze uwzględnianie przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych zarówno w odniesieniu do własnych pracowników (dbałość o równowagę między pracą a życiem prywatnym, zapewnienie możliwości rozwoju, równe traktowanie), jak i innych interesariuszy, czyli m.in. klientów, dostawców, uczelni, mediów, samorządów, a gdy firma ma charakter sieciowy, jak przykładowo firmy z branży transport-spedycja-logistyka, to również gmin, na terenie których znajdują się terminale. Społeczna odpowiedzialność oznacza także dbanie o środowisko przyrodnicze i przestrzeganie standardów prawnych, obowiązujących w danym kraju oraz wynikających z umów międzynarodowych, które ratyfikował dany kraj. Zagadnienie społecznej odpowiedzialności doczekało się regulacji normatywnej, która została zawarta w normie ISO 26000, opublikowanej w listopadzie 2010 r. Zgodnie z tą normą społeczna odpowiedzialność oznacza zobowiązanie organizacji (biznesowej,

pozarządowej czy też administracyjnej) do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcia odpowiedzialności za ich skutki dla społeczeństwa i środowiska.

W niniejszym opracowaniu wskazuje się na różne aspekty związane z zarządzaniem różnorodnością, w tym przede wszystkim na wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa. W analizie wykorzystano raporty instytucji finansowych, aby udowodnić tezę, iż zróżnicowany ze względu na płeć zarząd pozwala na osiąganie wyższych przychodów i zysku, zwłaszcza w okresie stagnacji i recesji gospodarczej.

Według rozwijającego się dynamicznie nurtu ekonomii behawioralnej decyzje ludzi, czyli osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, są nie tyle efektem racjonalnych zachowań, co zachowań emocjonalnych [Kahnemann 2012; Sedlacek, Orrell 2012; Sedlacek 2012]. Również w naukach o zarządzaniu coraz większą wagę przywiązuje się do badania tych zachowań [Gołębiowska (red.) 2013]. Przykładem może być chociażby marketing relacji czy marketing oparty na emocjach, a także poświęcenie całej konferencji z zakresu Lean Management zagadnieniom przywództwa opartego na zarządzaniu emocjami [Baumeister 2011]. Ten dynamicznie rozwijający się nurt ekonomii oraz zarządzania świadczy o tym, że konieczne jest wychodzenie poza dotychczasowe zakresy wąskich specjalizacji, a złożoność otoczenia wymusza współpracę filozofów, menedżerów, socjologów, ekonometrów i ekonomistów w celu postawienia właściwej diagnozy, co w efekcie nie tylko zachęca do zarządzania różnorodnością, ale także staje się koniecznością.

Niniejsze opracowanie jest swego rodzaju „mozaiką” różnego rodzaju zjawisk z zakresu zarządzania różnorodnością, które mają zainspirować do zastanowienia się nad ich wpływem na otaczającą rzeczywistość.

Karta różnorodności jako element budowania strategii zrównoważonego rozwoju

Jednym z istotnych czynników branych pod uwagę przy odpowiedzialności społecznej (CSR) jest dbałość o równe traktowanie wszystkich podmiotów, a także pracowników bez względu na płeć, wiek, rasę, religię, orientację seksualną, przynależność polityczną czy też związkową, stopień sprawności, styl życia. Ten obszar został szczegółowo opisany w Karcie Różnorodności, inicjatywie promowanej przez Komisję Europejską. Karta jest pisemnym zobowiązaniem przedsiębiorstwa lub instytucji do prowadzenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością oraz aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy [www.kartaroznorodnosci.pl]. Kraje, w których różne organizacje, przedsiębiorstwa i administracja podpisały Kartę, przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Kraje europejskie, w których wdrożono Kartę Różnorodności



Źródło: www.kartaroznorodnosci.pl.

W ramach zasad, których organizacje zobowiązały się przestrzegać, są: promowanie kultury szacunku dla ludzi bez względu na różnice demograficzno-społeczne oraz zobowiązanie dotyczące utworzenia zespołu/działu czy też wskazania osób, które będą zajmowały się wdrażaniem zobowiązań. Organizacja, która ratyfikowała kartę, powinna prowadzić szeroko zakrojoną działalność edukacyjną na temat przeciwdziałania dyskryminacji w takich obszarach, jak rekrutacja, dostęp do szkoleń i awansów, wynagrodzenia, godzenie życia prywatnego z zawodowym, przeciwdziałanie mobbingowi i molestowaniu.

W Polsce Karta Różnorodności została zainaugurowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w lutym 2012 r., kiedy to 14 organizacji ją podpisało. Pod koniec 2013 r. lista sygnatariuszy liczyła już 88 pozycji i były wśród nich zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i małe, średnie oraz mikro, a także organizacje pozarządowe i instytucje administracyjne.

Zrównoważony rozwój a poziom nierówności ze względu na płeć – analiza wyników wybranych badań

Celem wielu badań¹ jest wskazanie luki między dostępem do edukacji, polityki i biznesu, jaka występuje między kobietami a mężczyznami. Poniżej zostały przytoczone wyniki dwóch rankingów z 2012 r.: jeden przygotowany przez Social Watch [Gender Equity Index 2012], a drugi przez Global Gender Gap Index sygnowany przez Światowe Forum Ekonomiczne [Hausman, Tyson, Zahidi 2012]. Gender Equity Index mierzy poziom nierówności między mężczyznami a kobietami w trzech kategoriach: w dostępie do edukacji, we wskaźnikach ekonomicznych, takich jak stopa bezrobocia i poziom wynagrodzenia, oraz w dostępie do stanowisk menedżerskich w przedsiębiorstwach i urzędach państwowych. Na pierwszym i drugim miejscu wśród 167 krajów znalazły się Norwegia i Finlandia, a na 3. miejscu – Islandia. Gender Equity Index w tych trzech krajach wyniósł odpowiednio: 0,89; 0,88; 0,87. Im wskaźnik jest bliższy jednoci, tym mniejsza nierówność. Polska w tym rankingu zajęła 28 miejsce, uzyskując punktację na poziomie 0,76, przy czym najniżej został oceniony dostęp do polityki i biznesu (0,52).

W kolejnym rankingu – Global Gender Gap Index – Polska zajęła 53. miejsce wśród 135 krajów z wynikiem 0,70. Warto dodać, że w tym przypad-

ku mierzone są cztery kategorie: ekonomia, edukacja, władza polityczna i zdrowie. Najslabiej Polska wypadła w kategorii: polityka (0,18) i ekonomia (0,65). Wyniki z poszczególnych lat pokazują, że Polska przesunęła się w 2012 r. na niższą pozycję niż w 2011 r., kiedy to była na 40. miejscu.

Jednocześnie warto przytoczyć dane sumaryczne, wynikające z analizy badań na przestrzeni 6 lat. Zdecydowana poprawa (wyrównanie różnic) nastąpiła w zakresie zdrowia, edukacji, sytuacji ekonomicznej i dostępu do stanowisk menedżerskich. Niewielkie zmiany widoczne były w zakresie dostępu kobiet do polityki. Żaden z krajów poddanych analizie nie osiągnął 100-procentowego poziomu równości. Cztery kraje: Islandia, Finlandia, Norwegia i Szwecja zbliżyły się do tej granicy, osiągając od 80 do 86%. W ciągu ostatnich lat nastąpiło znaczne przyspieszenie działań w zakresie wyrównywania różnic: spośród 111 krajów, które były przez 6 lat obecne w rankingu, 88% poprawiło swoje wskaźniki, a 12% pogorszyło. Szczególnie znaczącą poprawę zanotowały Islandia, Boliwia, Szwajcaria, Arabia Saudyjska, Lesoto i Jemen. Jednocześnie warto odnotować, że mimo rekomendacji Komisji Europejskiej promującej zwiększanie udziału kobiet w zarządach przedsiębiorstw w Polsce nie nastąpiły żadne istotne zmiany w latach 2012–2013.

Udział kobiet w zarządach jako czynnik wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa

W badaniu Credit Suisse „Gender diversity and corporate performance” z sierpnia 2012 r. szczególną uwagę zwrócono na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu zróżnicowanie członków zarządu czy też rad nadzorczych ze względu na płeć wpływa na poprawę wskaźników finansowych przedsiębiorstwa. W celu odpowiedzi na tak sformułowane pytanie badaniu poddano 2360 firm na przestrzeni lat 2005–2011. Okazało się, że firma uzyskuje lepsze wskaźniki finansowe, gdy w zarządach są zarówno kobiety, jak i mężczyźni, niż gdy zarząd jest jednopłciowy. Interesujący jest aspekt wpływu zewnętrznego otoczenia na wyniki badań. W przypadku dobrej koniunktury gospodarczej i wysokiego tempa wzrostu, który dało się zauważyć w okresie do 2007 r., różnice dotyczące kluczowych wyników w przedsiębiorstwach z udziałem kobiet w zarządach

i bez ich udziału były nieznaczne. Natomiast w okresie słabnącej koniunktury, niskiego tempa wzrostu gospodarczego i turbulentnych rynków w okresie po 2008 r., udział kobiet w zarządach zdecydowanie wpływał na poprawę wskaźników finansowych firm.

Wyniki badań Credit Suisse dotyczące liczby kobiet w zarządach w poszczególnych sektorach gospodarczych na koniec 2011 r. zostały przedstawione w tabeli 1.

Wyraźnie widoczne jest zróżnicowanie liczby kobiet w zależności od sektora gospodarczego oraz regionu (tabela 2). Przy czym zróżnicowanie regionalne jest istotniejsze niż zróżnicowanie sektorowe. Badacze z Credit Suisse zauważają następujące prawidłowości:

- im bliżej ostatecznego konsumenta jest sektor, tym udział kobiet w zarządzie jest wyższy; sektory plasujące się na początku łańcucha dostaw (produkcja, technologie) charakteryzują się niską liczbą kobiet w zarządach;
- regiony, w których równouprawnienie jest istotnym elementem polityki i kultury, cechują się wyższym udziałem kobiet w zarządach (Ameryka Płn., Europa, w tym szczególnie Norwegia) niż regiony, w których religia i kultura narzuca określony sposób podejścia do kobiet (jak np. Azja, a szczególnie Korea);
- duże firmy w większym stopniu niż mniejsze włączają kobiety do zarządu;
- w ciągu ostatnich 6 lat udział kobiet w zarządach najszybciej rósł w krajach europejskich.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2 w Ameryce Północnej najwięcej jest firm z udziałem 1 lub 2 kobiet w zarządzie, podczas gdy w Europie Zachodniej odsetki firm z 1, 2 i 3 kobietami w zarządzie są na zbliżonym poziomie.

W ciągu 6 lat udział procentowy firm, w których zarządach zasiadają mężczyźni i kobiety wzrósł średnio o prawie 20 punktów procentowych – z 41% w 2005 r. do 59% w 2011 r., przy czym wzrost ten był znaczący we wszystkich sektorach gospodarczych. Analizując sytuację w poszczególnych regionach, można zauważyć, że najwyższy wskaźnik udziału firm z mieszanym ze względu na płeć zarządem miały przedsiębiorstwa europejskie oraz amerykańskie (Ameryka Północna), a najmniejszy – firmy azjatyckie. W ciągu 6 lat najszybszy wzrost nastąpił w firmach europejskich, co można uzasadnić m.in. zainteresowaniem problematyką genderową zarówno wśród firm, jak i w administracji, uruchomieniem specjalnych programów badawczych promujących zrównoważony rozwój w ramach Unii Europejskiej, a także nagłośnieniem tej problematyki przez media.

Tabela 1. Liczba kobiet w zarządach firm według sektorów gospodarczych, w % (stan na koniec 2011 r.)

Sektor	Liczba kobiet w zarządzie				Ogółem
	0	1	2	3 lub więcej	
Ochrona zdrowia	26,7	35,2	24,4	13,7	100,0
Finanse	32,2	27,3	23,1	17,4	100,0
Usługi komunalne	33,2	19,5	29,3	18,0	100,0
Dobra luksusowe	37,7	27,2	20,2	14,9	100,0
Dobra podstawowe	38,5	15,5	23,5	22,5	100,0
Usługi telekomunikacyjne	40,0	21,1	21,0	17,9	100,0
Energetyka	46,8	28,1	18,1	7,0	100,0
Przemysł	48,4	24,3	17,2	10,1	100,0
Surowce/materiały	52,5	22,1	16,7	8,7	100,0
Technologie informatyczne	52,5	26,3	13,8	7,4	100,0
Ogółem	41,1	25,0	20,3	13,6	100,0

Źródło: na podstawie badania 2360 przedsiębiorstw globalnych oraz ponad 14 tys. danych indywidualnych; Credit Suisse Research, August 2012.

Tabela 2. Liczba kobiet w zarządach firm w podziale na regiony gospodarcze, w % (stan na koniec 2011 r.)

Region	Liczba kobiet w zarządzie				
	0	1	2	3 i więcej	Ogółem
Ameryka Północna	15,8	32,4	33,1	18,7	100,0
Europa	16,3	27,4	28,7	27,6	100,0
EMEA (Europa, Bliski Wschód i Afryka)	34,7	26,0	20,0	19,3	100,0
Ameryka Łacińska	60,8	28,0	8,8	2,4	100,0
Azjatyckie kraje rozwinięte	68,0	19,8	9,4	2,8	100,0
Azjatyckie kraje rozwijające się	72,1	15,8	7,3	4,8	100,0

Źródło: jak dla tab. 1.

Tabela 3. Średnia rynkowa kapitalizacja (w mln USD) w zależności od sektora gospodarczego i liczby kobiet w zarządzie

Sektor	Liczba kobiet w zarządzie			
	0	1	2	3 lub więcej
Dobra luksusowe	8 451	13 105	11 941	17 437
Dobra podstawowe	10 320	7 196	21 984	38 790
Energetyka	14 018	27 948	29 461	33 004
Finanse	6 586	10 586	15 282	23 382
Ochrona zdrowia	6 282	12 649	24 497	55 127
Przemysł	5 649	9 363	13 537	18 512
Technologie informatyczne	7 893	23 859	24 949	47 985
Surowce/materiały	7 205	9 987	13 798	15 186
Usługi telekomunikacyjne	14 462	7 977	31 734	32 698
Usługi komunalne	7 561	8 507	12 743	12 954
Ogółem	8 100	13 211	17 730	26 506

Źródło: jak dla tab. 1.

Jak wynika z tabeli 3, firmy, w których zarządach było 3 lub więcej kobiet, miały ponad trzykrotnie wyższą kapitalizację rynkową w porównaniu z firmami, w zarządach których zasiadali sami mężczyźni. Najwyższa kapitalizacja widoczna jest w sektorze opieki zdrowotnej oraz w sektorze technologii informatycznych.

W tabeli 4 zaprezentowano udział procentowy firm według liczby kobiet w zarządzie w podziale na Europę i region EEMEA (Europa Wschodnia, Bliski Wschód i Afryka; Eastern Europe, Middle East, Africa). Największy udział kobiet w zarządach mają

kraje o liberalnej polityce gospodarczej, preferującej model gospodarki socjalnej: Finlandia i Szwecja (w 2011 r. we wszystkich badanych firmach była co najmniej jedna kobieta w zarządzie). W przypadku firm francuskich (przebadano 70 firm) i duńskich (zbadano 12 firm) w ponad 90% była przynajmniej 1 kobieta w zarządzie. Największe zmiany na przestrzeni lat 2005–2011 zanotowano w Hiszpanii, Belgii, Niemczech i Grecji. Jednak, jak widać, nie wpłynęło to pozytywnie na kondycję finansową dwóch z wymienionych krajów – Grecja i Hiszpania borykają się ze znacznymi trudnościami gospodarczymi.

Tabela 4. Procentowy udział firm z co najmniej jedną kobietą w zarządzie w Europie i regionie EEMEA w latach 2005 i 2011

Region	Kraj	% firm z co najmniej jedną kobietą w zarządzie		% zmiana w 2011 r. w porównaniu z 2005 r.	Liczba firm w próbie
		2005	2011		
Europa	Austria	25,0	50,0	25,0	8
	Belgia	25,0	83,3	58,3	12
	Dania	50,0	91,7	41,7	12
	Finlandia	80,0	100,0	20,0	15
	Francja	47,8	97,1	49,3	70
	Grecja	25,0	75,0	50,0	4
	Hiszpania	22,2	88,9	66,7	27
	Irlandia	33,3	33,3	0,0	3
	Luksemburg	33,3	66,7	33,3	3
	Niderlandy	54,2	79,2	25,0	24
	Niemcy	34,0	86,0	52,0	50
	Norwegia	80,0	90,0	10,0	10
	Portugalia	0,0	50,0	50,0	6
	Szwajcaria	39,5	65,8	26,3	38
	Szwecja	97,0	100,0	3,0	33
	Włochy	10,7	57,1	46,4	28
	Zjednoczone Królestwo	62,3	84,9	22,6	106
EEMEA Europa Wschodnia, Bliski Wschód i Afryka	Egipt	10,0	50,0	40,0	10
	Izrael	100,0	100,0	0,0	11
	Maroko	0,0	0,0	0,0	3
	Polska	25,0	60,0	35,0	20
	Południowa Afryka	86,0	95,9	9,9	49
	Republika Czech	33,3	33,3	0,0	3
	Rosja	3,8	38,5	34,6	26
	Turcja	30,0	50,0	20,0	24
	Węgry	25,0	0,0	-25,0	4

Źródło: jak dla tab. 1.

Przyczyny mogą być związane z niskim udziałem kobiet we władzach politycznych. Wśród krajów Europy Wschodniej, Bliskiego Wschodu oraz Afryki wyróżnia się Izrael (we wszystkich zbadanych przedsiębiorstwach zasiadała co najmniej 1 kobieta w zarządzie) oraz Południowa Afryka (w prawie 96% badanych firm w zarządzie zasiadała przynajmniej 1 kobieta). Największe zmiany odnotowano w Egipcie. Polska plasuje się w tym przypadku w środku stawki, choć warto zauważyć, że zmiany w okresie od 2005 do 2011 r. były znaczące: wzrost o 35 punktów procentowych, jeśli chodzi o udział kobiet w zarządach. Jeśli jednak sięgniemy do badań Deloitte (CE Top 500, Deloitte 2012), opartych na analizie 500 polskich firm z 2011 r., dane wyglądają nieco inaczej. W zarządach 28% największych firm znajdują się kobiety, ale tylko w 4% firm pełnią one najwyższe funkcje.

Na podstawie przytoczonych danych nie można w sposób ostateczny ocenić, czy i w jaki sposób liczba kobiet w zarządzie oddziałuje na wskaźniki finansowe danej firmy, ponieważ istnieje wiele czynników, które to determinują. Kilka z nich zostało zaprezentowanych powyżej: wielkość firmy (w dużych firmach wpływ ten jest silniejszy), sytuacja na rynku (wzrost czy stagnacja), sektor gospodarczy (im bliżej ostatecznego odbiorcy, tym siła oddziaływania większa), czynniki kulturowe (w Europie czy Ameryce Północnej istnieje większe przyzwolenie na włączanie kobiet do zarządu firmy niż w krajach azjatyckich).

Próba szczegółowego określenia wartości wskaźników finansowych w zależności od udziału kobiet w zarządzie została zaprezentowana poniżej. Dotyczy to grupy firm giełdowych badanych przez Credit Suisse w latach 2005 i 2011.

W przypadku wskaźnika RoE (Return on Equite – zwrot z kapitału) różnica na korzyść firm z udziałem 1 lub więcej kobiet w zarządzie w stosunku do zarządu składającego się z samych mężczyzn wyniosła 4 punkty procentowe w ciągu analizowanych 6 lat (16% w stosunku do 12%). RoE często pokazywany jest jako istotny czynnik decydujący o płynności finansowej. Interesujące jest, że w tym przypadku sytuacja zewnętrzna na rynku (wzrost czy stagnacja) nie miała wpływu na osiągnięte wyniki, tak jak to miało miejsce w przypadku wartości akcji. Wskaźnik długu netto w stosunku do kapitałów własnych (Net Debt to Equity) w przypadku firm bez udziału kobiet w zarządach sięgał 50%, podczas gdy w firmach z zarządem mieszanym ze względu na płeć – 48%. Różnica w tym przypadku może nie była tak zna-

cząca, jednak zauważono, że firmy z zarządem zróżnicowanym ze względu na płeć dokonują szybszej redukcji tego długu w okresie finansowego kryzysu lub też spowolnienia gospodarczego. Znaczące różnice (ponad 3-krotnie wyższy wskaźnik w przypadku firm z udziałem kobiet w zarządzie) dają się zauważyć przy analizie wskaźnika ceny rynkowej akcji w stosunku do wartości księgowej (price/book value; P/BV). Znaczne różnice (o 4 punkty procentowe) występują również przy analizie średniego zysku netto (Net Income) analizowanych spółek w ciągu 6 lat. Spółki z udziałem kobiet w zarządzie odnotowały 16-procentową stopę zysku, gdy pozostałe – 12-procentową.

Badania przeprowadzone przez Deutsche Bank [Raport 2013] w Polsce identyfikują dodatkowo kilka interesujących trendów dotyczących postaw kobiet wobec instytucji finansowych. Wzrasta świadomość kobiet w zakresie produktów finansowych, choć nadal rzadko korzystają one z bardziej złożonych ofert (40% kobiet deklarowało taki zamiar w 2013 r. wobec 50% mężczyzn). Podobnie kształtuje się sytuacja w innych krajach Unii Europejskiej.

Badacze z Credit Suisse zidentyfikowali kilka kluczowych czynników wyjaśniających, dlaczego firmy z udziałem kobiet w zarządach osiągają lepsze wyniki finansowe. Zróżnicowanie składu zarządu ze względu na płeć (ale również ze względu na inne kryteria demograficzno-społeczne) wpływa na poszerzenie możliwości poszukiwania rozwiązań w trudniejszych warunkach rynkowych. Wiedza i doświadczenie członków zarządu, a także ich cechy charakterologiczne powodują, że w ramach dyskusji nad kierunkami rozwoju firmy można dostrzec innowacyjne rozwiązania. Udział kobiet powoduje również, że większą uwagę zwraca się na czynniki społeczne, na relacje, a te w okresie stagnacji gospodarczej czy kryzysu mogą mieć istotny wpływ na zaangażowanie pracowników. Wskazują na to m.in. badania satysfakcji pracowników, często określane obecnie jako „badanie zaangażowania pracowników”. W firmach, gdzie dobre relacje międzyludzkie nie są istotnym czynnikiem kultury organizacyjnej, a zasady traktowania pracowników przez szefa nie są jasno określone, dochodzi często do powstawania postaw roszczeniowych, przy czym pracownicy koncentrują się przede wszystkim na oczekiwaniu w stosunku do zarządu zwiększenia poziomu wynagrodzeń. Z kolei tam, gdzie budowane są podstawy zaangażowania na rzecz środowiska (odpowiedzialny biznes), współdziałania i rozwiązywania problemów zespołowo, wzrasta poczucie

większej odpowiedzialności za własną pracę, ale też poczucie satysfakcji z tego, co się robi. Inicjatorami działań promujących zrównoważony rozwój są przede wszystkim kobiety, co potwierdzają wywiady przeprowadzone z kobietami w ramach pierwszego i drugiego Forum Kobiet w Logistyce, które odbyły się w 2012 i 2013 r. W badaniach Wooley [2010] oraz Hoogendoorn [2013] zauważono, że zbiorowa inteligencja jest wyższa, jeśli wrażliwość społeczna poszczególnych członków grupy jest wysoka i jeśli wymiana myśli odbywa się na równoprawnych zasadach, nie jest zdominowana przez jedną lub dwie osoby oraz kiedy w grupie jest więcej kobiet. Z kolei badania NASA oraz McKinsey wskazują na styl przywódczy charakteryzujący kobiety: są one na ogół zorientowane na cele, preferują mentoring jako sposób wspierania pracowników i koncentrują się na potrzebach pracowników. Z badań wynika również, że kobiety łatwiej odczytują „mowę ciała” niż mężczyźni i dzięki temu są w stanie szybciej zareagować na oczekiwania innych osób.

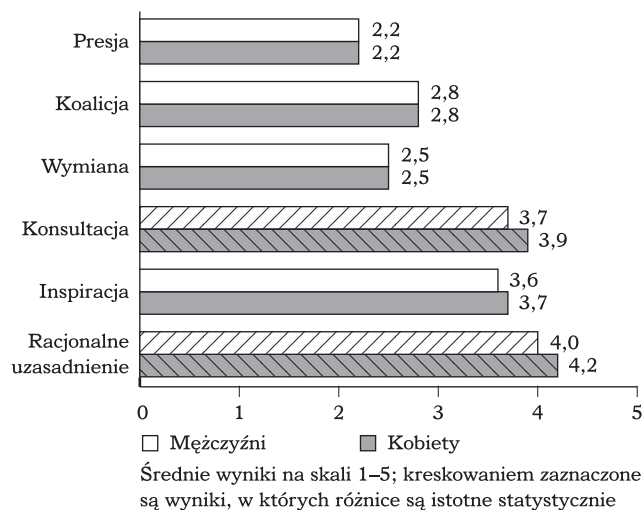
W badaniach Barber & Odean [2001] zwraca się uwagę na większą awersję do ryzyka, jaka cechuje kobiety w stosunku do mężczyzn, co przejawia się m.in. w ocenie najbardziej zyskownych form inwestycji. Potwierdzają to również wspomniane wyżej badania Deutsche Bank, przeprowadzone w Polsce w 2013 r. Ta cecha może również tłumaczyć, dlaczego męskie zarządy lepiej sprawdzają się w sytuacji stabilnej gospodarki, kiedy można podejmować działania o wyższym poziomie ryzyka w celu zwiększenia poziomu konkurencyjności firmy. Jednocześnie w okresie spowolnienia gospodarczego, kiedy generalnie awersja do ryzyka wzrasta, a firmy w dużej mierze koncentrują się na strategii przetrwania, większą rolę mogą odegrać zarządy zróżnicowane płciowo. Nie wystarczy jednak rekomendować bądź też ustanowić prawo, które zapewnia określoną liczbę kobiet w zarządach. Jak wykazują badania, znaczna część kobiet w porównaniu do mężczyzn nie ma przekonania odnośnie do swoich kwalifikacji mimo wysokiego poziomu wykształcenia. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w raporcie Institute of Leadership and Management [2011]. Badania przeprowadzone na próbie ponad 3000 członków pokazują, że aspiracje kobiet odnośnie do zarządzania i przewodzenia są niższe niż mężczyzn we wszystkich grupach wiekowych – około połowa badanych kobiet i 2/3 mężczyzn. Jedynie w grupie osób poniżej 30 lat wyniki były inne – 30% kobiet i 45% mężczyzn oczekiwało w przyszłości pozycji menedżera.

Władza i przywództwo – aspekt genderowy

Bycie menedżerem wiąże się z posiadaniem władzy, a więc przede wszystkim z możliwością wpływania na innych. Analizując związek między władzą a przywództwem, należy zgodzić się z interpretacją Deloitte [2012], iż skuteczny przywódca to ten, który wykorzystuje swoją władzę do zapewnienia wysokich wyników finansowych w firmie, wpływając na zaangażowanie ludzi i satysfakcję z wykonywanej pracy. Istnieją trzy główne sposoby wpływania na innych: techniki perswazji, wymiany i wymuszania. Jeśli przyjrzymy się działalności kobiet na najwyższych stanowiskach, to możemy zauważyć, że najczęściej stosują one techniki wymiany (konsultacji) i perswazji, choć skuteczność menedżera zależy od umiejętności wykorzystania wszystkich tych technik, w zależności od sytuacji w firmie i w otoczeniu zewnętrznym. Wprowadzanie radykalnych zmian wymaga na ogół zastosowania na początku technik konsultacji i perswazji, w kolejnym etapie – w większym stopniu technik wymuszania, aby przejść do konsultacji i perswazji w końcowym etapie. Oczywiście sposób korzystania z poszczególnych technik zależy również od wielu czynników: kultury organizacyjnej firmy, etapu jej rozwoju, sytuacji rynkowej w sektorze, w którym firma działa, rynkowego cyklu koniunkturalnego (wzrost, stagnacja, kryzys) i innych.

Na rysunku 2 pokazano, jakie techniki wpływu stosowane są w zależności od płci szefa. Różnice zauważono w przypadku konsultacji i racjonalnych

Rysunek 2. Techniki wpływu na otoczenie, stosowane przez kobiety i mężczyzn w firmie

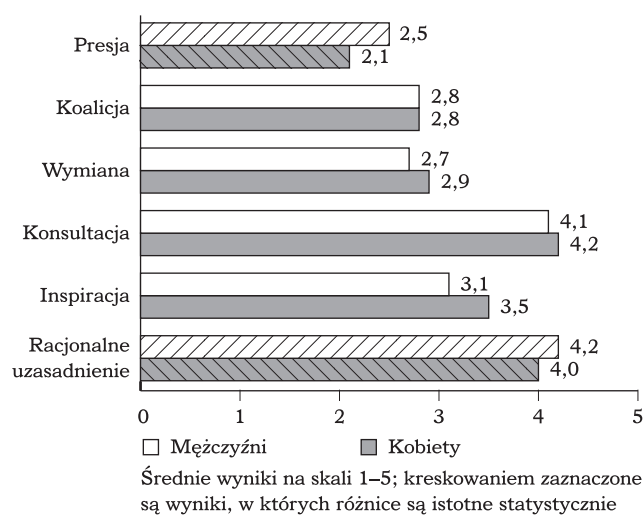


Źródło: [Deloitte 2012].

uzasadnień, które to taktyki częściej są wykorzystywane przez kobiety. Czyżby zatem bardziej emocjonalne kobiety uznały, że w środowisku zdominowanym przez mężczyzn korzystnie jest zastosować „racjonalne uzasadnienie”? Trudno znaleźć odpowiedź na tak postawione pytanie bez dodatkowych badań, jednak jeśli odpowiedź byłaby pozytywna, to świadczyłoby to o dobrym mechanizmie adaptacyjnym kobiet.

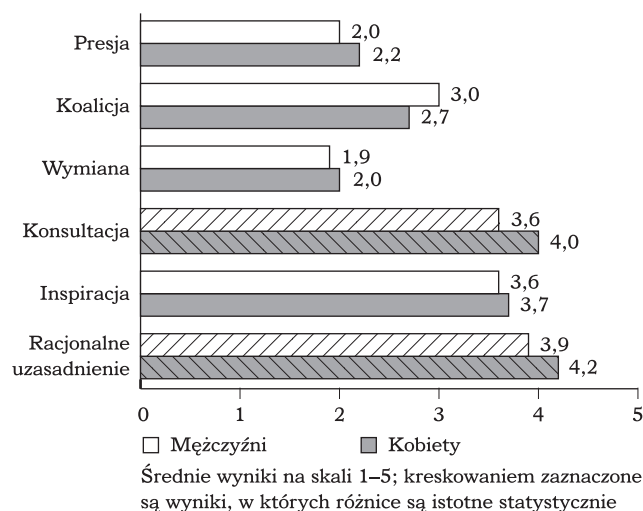
Na rysunkach 3 i 4 porównano techniki wpływu stosowane przez mężczyzn i kobiety w zależności od relacji, jakie ich łączą z pracownikami lub z współpracownikami.

Rysunek 3. Taktyki wpływu stosowane wobec podwładnych



Źródło: jak dla rys. 2.

Rysunek 4. Taktyki wpływu stosowane wobec współpracowników



Źródło: jak dla rys. 2.

W stosunku do podwładnych kobiety w większym stopniu wykorzystują inspirację, podczas gdy mężczyźni – presję. Warto zwrócić uwagę, że najczęściej wykorzystywaną techniką przez menedżerów wobec podwładnych jest konsultacja i racjonalne uzasadnienie. Jeśli chodzi o współpracowników to zarówno mężczyźni, jak i kobiety najczęściej stosują technikę racjonalnego uzasadnienia i konsultacji, przy czym w większym stopniu bazują na tych technikach mężczyźni. Mężczyźni relatywnie częściej niż kobiety wykorzystują koalicję jako sposób wpływania na współpracowników.

Zakończenie

W zrównoważonym rozwoju zwraca się uwagę na czynniki, które składają się na trzy obszary: ekonomię, ekologię i środowisko oraz aspekty dotyczące samego zarządzania i przestrzegania wszelkich przepisów i regulacji obowiązujących w danym kraju zgodnie z wytycznymi organizacji Global Reporting Initiative [www.globalreporting.org]. Raporty zrównoważonego rozwoju mają służyć zarówno do wykazywania zmian zachodzących w wymienionych wyżej trzech obszarach, jak i do komunikowania pozytywnych i negatywnych wpływów tych zmian na funkcjonowanie organizacji. Raporty mają też przyczyniać się do lepszego rozumienia i identyfikowania ryzyka oraz wpisywania go w długookresową działalność firmy. Mogą być istotnym elementem pozwalającym na zbadanie korelacji między czynnikami finansowymi i pozafinansowymi. Ramowe zasady raportowania obejmują następujące kwestie: zestaw wskaźników dotyczących ekonomii, środowiska, respektowania praw człowieka, praktyki dotyczące zatrudnienia i godnej pracy, odpowiedzialności za produkt i społeczeństwo. Raport przedstawiony przez PwC, jedną z firm audytujących w zakresie zrównoważonego rozwoju, uwzględnia podział na: wskaźniki ekonomiczne – strategia i profil organizacyjny, wyniki ekonomiczne, wskaźniki w zakresie odpowiedzialności za produkt, liczba pracowników w podziale na rodzaj zatrudnienia, płeć, bezpieczeństwo i higiena, edukacja i szkolenia, różnorodność i równość szans; wskaźniki społeczne – społeczność lokalna, udział w życiu publicznym, zgodność z regulacjami; wskaźniki środowiskowe – energia, woda, emisje, ścieki i odpady; wskaźniki w zakresie respektowania praw człowieka – przeciwdziałanie dyskryminacji; specyficzne wskaźniki dotyczące danego sektora gospodarczego.

Wprowadzenie zmian w dotychczasowym sposobie podejścia do zarządzania nie jest łatwe, a zarządzanie różnorodnością jest taką zmianą. Unia Europejska, ale także działające w Polsce organizacje, jak np. Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Konfederacja Lewiatan, promują nowe podejście do zarządzania, wprowadzając indeks różnorodności jako miernik efektywności zarządczej. Podejście do nowego modelu najlepiej oddaje cytat: „Zarządzanie różnorodnością nie jest chwilową modą czy fanaberią – jest wyzwaniem, z którym zmagają się każda firma czy instytucja zatrudniająca pracowników/pracownice. Różnorodność jest faktem. Część organizacji ignoruje ją, tracąc tym samym wynikające z niej korzyści biznesowe” [Diversity Index, 2013].

Poszukiwanie nowych możliwości dalszego rozwoju jest współczesnym wyzwaniem dla wszystkich – zarówno przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, administracji. Otwarcie się na „innych” może być taką szansą. Jednak, jak pokazują najnowsze badania, w Europie ścierają się obecnie dwie postawy: konserwatywna, skupiona w dużej mierze na zachowaniu dotychczasowych metod zarządzania i ta akceptująca różnorodność. Dorasta pokolenie dla którego wartością jest kreatywność, inspiracja, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Zarządzanie różnorodnością w przyszłości stanie się koniecznością.

1 Badania dotyczące nierówności występujących w różnych dziedzinach życia społecznego, biznesowego i politycznego między mężczyznami a kobietami są prowadzone m.in. przez UNDP (Gender Inequality Index w ramach Human Development Report), Economist Intelligence Unit (Woman's Economic Opportunity Index), World Economic Forum (Global Gender Gap Index), Social Watch (Gender Equity Index).

Literatura

- Barber B.B., Odean T., 2001, *Boys will be boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment*, „Quarterly Journal of Economics”, p. 261–290
- Baumeister R.F., 2011, *Zwierzę kulturowe. Między naturą a kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Deloitte, 2012, *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, Warszawa
- Diversity Index, 2013, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa
- Gender Equity Index, 2012, www.socialwatch.org
- Gołębiowska E. (red.), 2013, *Zarządzanie XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź
- Hausman R., Tyson L.D., Zahidi S., 2012, *The Global Gender Gap Report*, World Economic Forum
- Hoogendoorn S., Oosterbeek H., van Praag M., 2013, *The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment*, „Management Science”, July, No. 59, p. 1514–1528
- Institute of Leadership and Management, 2011, *Ambition and Gender Report*
- Kahnemann D., 2012, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań
- Raport 2013: Portret finansowy Polki 2013, 2013, Deutsche Bank Private & Business Clients, Warszawa
- Sedlacek T., Orrell D., 2012, *Zmierzch Homo Economicus*, Studio Emka, Warszawa
- Sedlacek T., 2012, *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii: od Gilgamesza do Wall Street*, Studio Emka, Warszawa
- Sustainable development: The right to a future, 2012, Social Watch Report
- Wooley A.W. et al., 2010, *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Group*, Publisher on-Line, September, Science Magazine, No 330
- www.globalreporting.org
- www.socialwatch.org
- www.kartaroznorodnosci.pl

Przedsiębiorczość kobiet w innowacyjnej gospodarce – sprawozdanie z międzynarodowej konferencji MFK

Celem konferencji było pokazanie potencjału firm kobiecych oraz międzynarodowych dobrych praktyk odnośnie do tego, jak można wykorzystać ten potencjał w procesie budowy innowacyjnej gospodarki. Konferencja została zorganizowana 24 września 2013 r. przez Międzynarodowe Forum Kobiet (MFK) we współpracy ze szwedzką organizacją Winnet w ramach wspólnego projektu dla regionu Morza Bałtyckiego, przy wsparciu Szkoły Głównej Handlowej (SGH) i pod patronatem Ministra Gospodarki – **Janusza Piechocińskiego** oraz profesor **Danuty Hübner** – Przewodniczącej Komisji Rozwoju Regionalnego Parlamentu Europejskiego.

W mieniu Rektora Szkoły Głównej Handlowej prof. dr. hab. Tomasza Szapiro gości powitał Kanclerz SGH dr **Bartosz Grucza**. Podkreślił on znaczenie problematyki konferencji oraz rolę MFK w rozwoju badań nad przedsiębiorczością kobiet, kreowaniu pozytywnych wzorców i rozwijaniu kontaktów międzynarodowych. „Jako przedstawiciel Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pragnę wyrazić radość z powodu dzisiejszego wydarzenia. Jesteśmy dumni, iż już od 20 lat wspieramy tę wyjątkową inicjatywę, jaką jest Międzynarodowe Forum Kobiet”. Zapewnił też o gotowości kontynuacji współpracy i wsparcia dla działalności MFK ze strony SGH na kolejne lata.

Prezesa MFK, dr **Ewa Rumińska-Zimny**, podziękowała władzom uczelni i powitała szczególnie serdecznie osoby, które współtworzyły organizację i aktywnie w niej działają do dzisiaj. Podkreśliła znaczenie patronatu i merytorycznego wsparcia ze strony Ministerstwa Gospodarki w przygotowaniu programu konferencji z uwagi na wiodącą rolę tego resortu w kształtowaniu polityki przedsiębiorczości i innowacyjności (panele I i II). Wskazała na międzynarodowy charakter konferencji i wymianę doświad-

czeń z krajami nadbałtyckimi (Szwecją, Estonią, Litwą, Łotwą), krajami Europy Południowej (Grecją, Chorwacją), a także z Australią. O potrzebie i znaczeniu wymiany doświadczeń mówiła **Britt-Marie S. Torstensson**, prezeska Winnet ze Szwecji. Aby zwiększyć przedsiębiorczość kobiet, trzeba przede wszystkim wspierać działania prowadzące do zapewnienia równej pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy: „Myślę, że jedną z najważniejszych spraw jest promowanie społeczeństwa równości płci”.

Dr **Elwira Gross-Golacka**, dyrektor generalna w Ministerstwie Gospodarki, stwierdziła, iż zwiększenie zaangażowania kobiet w gospodarkę oraz wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań to kluczowe sprawy dla Ministerstwa. „Jak pokazują badania, Polki są jednymi z najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Unii Europejskiej. I choć mamy powody do dumy, to kwestia udziału kobiet w życiu społeczno-gospodarczym nadal jest tematem aktualnym i niesłyszanie istotnym”.

Europa wychodzi z kryzysu, mówiła prof. **Danuta Hübner**, witając uczestników konferencji z siedziby Parlamentu Europejskiego. Musimy być otwarci na zmiany i nowe sposoby myślenia. W warunkach globalizacji równość płci jest nie tylko prawem człowieka, ale staje się też elementem konkurencyjności gospodarki krajów Unii Europejskiej. Kobiety stanowią istotne ogniwo w rozwoju przedsiębiorczości opartej na innowacyjności. Tworzenie sieci współpracy na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w krajach regionu Morza Bałtyckiego może stać się modelem dla innych makroregionów europejskich. „Dobrym przykładem kobiecej aktywności jest Międzynarodowe Forum Kobiet działające przy SGH i skupiające kobiety nauki i biznesu. Rezultatem działalności Forum jest rosnąca rola kobiet w gospodarce (...),

kreowanie pozytywnych wzorców, inicjowanie badań i projektów, regularna wymiana poglądów, doświadczeń, prowadząca do budowania sieci kontaktów w kraju i za granicą” (wystąpienie video można obejrzeć na: www.mfk.org.pl).

Kobiety, innowacyjność i nowa Europa

Czasem trudno uwierzyć, jak wiele się zmieniło w Polsce i Europie od 1993 r., kiedy to MFK rozpoczęło swoją działalność – stwierdziła dr **Ewa Rumińska-Zimny** we wprowadzeniu do dyskusji. To nowa Polska, ale i nowa Europa. Musimy sprostać czterem wyzwaniom. Pierwsze to budowa innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki. Drugie to zapewnienie zrównoważonego rozwoju. Mówimy o ochronie środowiska i o „zielonej gospodarce”, a także „srebrnej ekonomii” w związku ze starzeniem się społeczeństw. Trzecim wyzwaniem jest konieczność działania w warunkach gospodarki globalnej z kluczową rolą Internetu i komunikacji wirtualnej. Czwartym jest decentralizacja oraz zwiększona liczba aktorów podejmujących decyzję. Każda z nas ma możliwość i potencjał do podejmowania działań służących całemu społeczeństwu, a także mobilizacji społeczeństwa do wspólnego działania. Równość szans oraz wykorzystanie potencjału kobiet i mężczyzn to jeden z warunków, aby sprostać wszystkim tym wyzwaniom.

Inger Danilda, prezeska Quadruple Group AB (Szwecja), zgodziła się z powyższymi stwierdzeniami. Wskazała, że zarówno w Polsce, jak i w Szwecji kobiety mają wyższy poziom wykształcenia niż mężczyźni. Istnieją oczywiście sektory i zawody typowo „męskie” (technika, informatyka) i typowo „kobiece” (szkolnictwo, zdrowie). Jedną z cech nowoczesnej gospodarki jest tworzenie innowacyjnych powiązań w gospodarce i można tu wskazać tworzenie klastrów łączących sektory i firmy o profilu „męskim” i „kobiecy”, zwłaszcza na szczeblu regionów. Jak powiedziała, „nie możemy pozwolić sobie na to, aby najlepiej wykształcona część społeczeństwa – kobiety, była na trwałe poza rynkiem pracy” (prezentacja dostępna na: www.mfk.org.pl).

Lidia Adamska, ekonomistka, ekspertka rynków finansowych i giełd, doradczyni w zakresie biznesu, zwróciła uwagę, że pojęcia takie, jak innowacyjność, przedsiębiorczość czy konkurencyjność wykreowane zostały stosunkowo niedawno w wyniku rewolucji przemysłowej, czyli w okresie ostat-

nich 250 lat. Nowe jest dziś spojrzenie na rolę kobiet w społeczeństwie i gospodarce. Kobiety przez stulecia działały jedynie w sferze domowej, jako żony i matki. Obecnie Europa musi się zmierzyć z wyzwaniami, jakie pociąga za sobą innowacyjność, ale też pełne włączenie kobiet w sferę gospodarki. To nie tylko kwestia dodatkowej liczby miejsc pracy, kwalifikacji czy kreatywności, ale też dobry „mix optyki kobiet i mężczyzn”, który jest częścią procesu budowy innowacyjnej gospodarki. Europa potrzebuje tego zasilenia, ponieważ jej pozycja na arenie międzynarodowej słabnie. Najbardziej innowacyjna gospodarka świata to wciąż Stany Zjednoczone, ale sytuacja jest zmienna. Na przykład Korea Południowa oraz Izrael na badania i rozwój przeznaczają po ok. 4% PKB, podczas gdy Polska zaledwie 1%. Innowacyjność gospodarki to „o wiele więcej aniżeli tylko indywidualna kreatywność, motywacje, wykształcenie, chęci do pracy”. Do jej wspierania potrzebne są źródła finansowania innowacyjnych pomysłów, mechanizmy absorpcji nowych rozwiązań przez firmy, a dopiero trzecim elementem są produkty, wynalazki, nowe technologie tworzone przez kreatywne umysły.

Halina Brdulak, prof. dr hab. z SGH i prezeska MFK w latach 2006–2012, wskazała, że spotkania takie jak ta konferencja są swoistym klubem innowacyjności, kiedy istnieje możliwość wymiany poglądów, doświadczeń oraz konstruktywnej dyskusji. Zgodziła się z Lidią Adamską, iż do innowacyjnych działań potrzebny jest kapitał oraz wsparcie państwa, ale także kapitał społeczny. Kapitał społeczny opiera się przede wszystkim na zaufaniu „państwa do obywatela oraz obywatela do instytucji państwowych. No i cóż, w tych statystykach zajmujemy jako Polska niechlubne ostatnie miejsce w Europie”. Główną przyczyną tego zjawiska jest system legislacyjny. W naszym systemie prawnym jest tak, „że obywatel musi się tłumaczyć. Nie postrzega się obywatela jako osoby, która chce współtworzyć oraz może działać w sposób prawnie uczciwy”. Profesor Brdulak podzieliła się też własnymi doświadczeniami z początków swojej pracy w bardzo męskiej branży, jaką jest logistyka. Zainspirowała w ten sposób uczestniczki pozytywnym przesłaniem, iż należy próbować swoich sił w różnych sektorach nauki i biznesu oraz nie bać się wyzwań.

Ewa Plucińska, prezeska Grupy EVIP, jedna z założycielek MFK, zwróciła uwagę, że Strategia Europa 2020 ukierunkowana jest w dużym stopniu na pełniejsze wykorzystanie doświadczenia zawodowego i życiowego osób starszych. Można to uzyskać m.in. przez stworzenie krajowego systemu mentoringu.

Teraz nadchodzi czas, „kiedy ludzie, którzy budowali w Polsce wolną gospodarkę, będą przechodzić na emeryturę. Warto wykorzystać ich wiedzę, aby pracowali z młodymi ludźmi, pomagając im wejść na rynek pracy”. To nie powinny być jedynie zespoły eksperckie, lecz rozwiązania systemowe. Młodzi ludzie, którzy kończą dobrą uczelnię, powinni mieć dostęp do mentorów, aby m.in. poznać konsekwencje konkretnych działań, które już zostały sprawdzone. „We wszystkich kulturach świata były rady starszych po to, aby przekazywać i zapewnić ciągłość wiedzy. Gdyby ludzkość zaczynała za każdym razem od eksperymentu, to bieg historii byłby całkiem inny”.

MSP, kreatywność i rozwój eksportu

Znaczenie MSP w rozwoju polskiej gospodarki trudno jest przecenić. Firmy prowadzone przez kobiety mają wciąż niewykorzystany potencjał, zwłaszcza w zakresie zwiększenia kreatywności i eksportu, wskazała dr **Elwira Gross-Golacka** we wprowadzeniu do dyskusji. Tym bardziej więc potrzebna jest znajomość nowych inicjatyw i doświadczeń innych krajów. Praktycznym narzędziem dla firm jest m.in. Diversity Index, który „mierzy tak naprawdę, w jakim zakresie w firmie są realizowane praktyki na rzecz doceniania i wykorzystywania różnorodnego zespołu”. Warto też pamiętać, że do zmian na lepsze potrzebne jest zaangażowanie zarówno kobiet, jak i mężczyzn, a więc całego społeczeństwa.

Dr **Ewa Lisowska** z SGH, założycielka MFK i jego prezeska w latach 1993–2006, na podstawie danych GUS, EUROSTAT oraz badań Konfederacji Lewiatan przedstawiła sytuację firm prowadzonych przez kobiety. Kobiety stanowią 34% ogółu osób prowadzących własne firmy. Mamy w Polsce więcej właścicielek firm niż pielęgniarek czy nauczycielek i zajmujemy jedno z czołowych miejsc w Europie pod względem udziału kobiet wśród przedsiębiorców. Polska znajduje się także w grupie krajów o najwyższym odsetku samozatrudnionych kobiet, jeśli odniesiemy to do ogólnej liczby pracujących: „wśród ogółu pracujących kobiet te, które prowadzą swoją własną firmę, stanowią w Polsce 12%, a w Szwecji na przykład tylko 4%”. Wiek przedsiębiorczyń i przedsiębiorców w Polsce to przeważnie 35–55 lat. Młodsze osoby raczej podejmują zatrudnienie na etacie niż zakładają swój własny biznes. Firmy kobiece „są mniej innowacyjne niż te prowadzone przez mężczyzn oraz mniej zorientowane na eksport”. Powodem tego

może być odmienny charakter firm prowadzonych przez mężczyzn i przez kobiety. Podczas gdy kobiety prowadzą głównie firmy usługowe, to mężczyźni mają firmy budowlane, transportowe, przemysłowe. W sektorze usług potrzebny jest mniejszy kapitał niż w budownictwie czy transporcie, co może być powodem, dla którego kobiety rzadziej zaciągają kredyty na działalność gospodarczą (prezentacja dostępna na: www.mfk.org.pl).

Justyna Kryczka z Konfederacji Lewiatan mówiła o wynikach badań przeprowadzonych w ramach projektu Diversity Index w 2011 r., na próbie 800 przedsiębiorstw. Wyniki te wskazują, że korzyści z zarządzania różnorodnością są intuicyjnie doceniane przez polskich menedżerów. W praktyce jednak „dwie trzecie firm przyznaje, że nie podejmuje żadnych działań, które są związane z zarządzaniem różnorodnością”. Pomimo wymogów prawnych „tylko w co szóstej firmie pracodawca informuje pracowników o tym, że jest zakaz dyskryminacji i molestowania seksualnego. Niestety w polskich firmach jest to temat tabu”. Diversity Index to narzędzie służące zmianom. Jest to „prosty program komputerowy, gdzie, odpowiadając na bardzo konkretne pytania, możemy sprawdzić, czy w firmie rzeczywiście są jakieś elementy zarządzania różnorodnością”. Pracodawca dostaje wraz z indywidualnym Diversity Index pakiet rekomendacji do wdrożenia w jego firmie. Dodatkowo może porównać uzyskany wskaźnik z wynikami firm działających w tym samym regionie lub tej samej branży (prezentacja dostępna na: www.mfk.org.pl).

Bożena Świerbutowicz, z Biura Radcy Handlowego przy Ambasadzie Australii w Polsce, przedstawiła rządowy program Women in Global Business realizowany w Australii, który działa od grudnia 2010 r. Jego celem jest wsparcie firm kobiecych w rozwoju eksportu. Program obejmuje m.in. szkolenia, mentoring, organizację spotkań, dostęp do informacji zamieszczonych na stronie internetowej, w mediach społecznościowych i newsletterze. „Program finansowany jest przez rząd. Dodatkowym źródłem finansowania są opłaty od przedsiębiorczyń, które w nim uczestniczą, a także środki pozyskane od sponsorów. Część usług, jak np. udział w szkoleniach czy program mentorski, podlega opłatom, a jednym ze sponsorów jest duży australijski bank”. O sukcesie programu świadczy szybko rosnąca liczba uczestników (prezentacja dostępna na: www.mfk.org.pl).

Joanna Szostek, właścicielka firmy eksportowej i członkini MFK, przedstawiła punkt widzenia od strony praktyki gospodarczej. Po zaprezentowaniu swojej firmy, która zatrudnia 6 osób i której roczny

obrót to 2,5 mln euro, przedstawiła własne doświadczenia. W jej firmie import jest podstawą i stanowi 65% wszystkich działań, a eksport stanowi 35% działalności firmy. Istotnymi czynnikami w procesie zakładania oraz prowadzenia własnej firmy są: pieniądze, wiedza i pasja. Po pierwsze zawsze pojawia się problem, skąd wziąć pieniądze. „Można je pożyczyć od bogatej cioci z Ameryki, ja jednak zaczęłam eksportować dopiero po uzyskaniu zarobku z importu”. Bardzo ważnym czynnikiem jest posiadanie wiedzy. Z kolei pasja gwarantuje zaangażowanie, konsekwencję i upór w działaniu. „Niesłuchanie istotnym aspektem dla tych miękkich umiejętności, dla tej pasji i konsekwencji, są organizacje takie jak MFK. Ponieważ organizacje te pozwalają nam na konfrontację tego, co robimy, z doświadczeniami innych osób”.

Polityka wspierania przedsiębiorczości i dobre praktyki

Nie ma jednej recepty na wspieranie przedsiębiorczości kobiet, stwierdziła prof. dr hab. **Halina Brdulak** we wprowadzeniu do dyskusji. Istnieje jednak już sporo dobrych praktyk w wielu krajach, w tym w Polsce. To właśnie synergia działań i współpraca pomiędzy różnymi partnerami przynoszą najlepsze rezultaty.

Britt-Marie S. Torstensson, prezeska Winnet, przedstawiła ośrodki aktywizacji kobiet Women's Resource Centers (WRC), działające początkowo w Szwecji, a teraz już w całej Unii Europejskiej. Są one „kluczowym narzędziem wsparcia dla uczestnictwa kobiet w rozwoju regionalnym i wzroście gospodarczym”. Obok realizacji celów takich, jak wzrost przedsiębiorczości i aktywności zawodowej kobiet, stanowią one lobby na rzecz zwiększania wpływu kobiet w społeczeństwie i życiu publicznym, a także w sektorach zmaskulinizowanych tak, aby „kobiety mogły wybierać te sektory, w których chciałyby pracować”. WRC działają też na rzecz równego podziału środków finansowych przeznaczonych dla kobiet i mężczyzn w regionach. Ich działalność jest możliwa dzięki wsparciu rządu oraz innych instytucji. Istotne jest, że wsparcie rządu ma charakter długofalowy. Na lata 2012–2015 zaplanowano wydatki rzędu 3,3 mln euro rocznie. Winnet aktywnie wspiera WRC, ponieważ przyczyniają się one do „angażowania kobiet w rozwój demokracji” (prezentacja dostępna na: www.mfk.org.pl).

Mary Ann Rucovina-Cipelic, prezeska Gender Task Force przy Regional Cooperation Council – politycznej organizacji państw Europy Południowo-Wschodniej, przedstawiła inicjatywy podejmowane w tych krajach. Doświadczenie zawodowe zdobywała na początku lat 90. podczas konfliktu w Serbii, Bośni, Hercegowinie i Kosowie, gdzie zajmowała się ofiarami konfliktów, zwłaszcza kobietami. Okazało się wówczas, jak wielkim problemem był znikomy udział kobiet w życiu gospodarczym i politycznym. Doprowadziło to do utworzenia Gender Task Force z siedzibą w Sarajewie. W tę inicjatywę zaangażowało się 11 państw Europy Południowo-Wschodniej. „Uważamy, że wypracowaliśmy dobrą praktykę dzięki temu, że możemy współpracować z tymi krajami w ramach regionu i wypracować konsensus z rządem po to, żeby rzeczywiste zmiany w zakresie równości zostały wprowadzone”. Wspomniała, że w wielu krajach regionu, w tym w Chorwacji, trzeba było tworzyć całą infrastrukturę od podstaw. Obecnie można już mówić o strategiach rządowych nakierowanych na promowanie przedsiębiorczości kobiet we współpracy z izbami handlowymi czy organizacjami pozarządowymi.

Popi Sourmaidou, szefowa Women's Resource Center (WRC) w Grecji pokazała, jak tworzyła się ta organizacja. W 1991 r. w północno-zachodniej części Grecji powstało konsorcjum lokalnych organizacji, które dało podwaliny dla dzisiejszego stowarzyszenia WRC. „Początkowo, celem było jedynie zbieranie i dostarczanie informacji na temat możliwości zatrudnienia i zakładania przedsiębiorstw przez kobiety. (...) To była taka otwarta platforma dla różnych organizacji, jednak po 10 latach bardzo udanej działalności powstała bardziej trwała i niezależna struktura”. Stopniowo do prac włączały się izby handlowe, władze lokalne, ośrodki akademickie, a także sektor prywatny, co doprowadziło do powstania platformy nazwanej Quadruple Helix. Podejmowane projekty miały „zachęcać kobiety do wykorzystywania nowych technologii (...), eliminować stereotypy dotyczące obszarów, w których kobiety mogą pracować”. Obecnie obok działań, których beneficjentami są tylko kobiety, stowarzyszenie rozpoczęło realizację nowego projektu adresowanego do ludzi w wieku 16–22 lata. Kończąc, podkreśliła, że ważną rolę w promowaniu aktywności zawodowej kobiet odgrywa networking.

Iwona Golonko, pomysłodawczyni Akademii Kobiet Niezależnych i właścicielka firmy, podkreśliła znaczenie szerszych działań na rzecz równouprawnienia oraz promowania kobiet na rynku pra-

cy, w sferze społecznej i politycznej: „bardzo wiele kobiet, na bardzo różnych poziomach i w bardzo różnych miejscach świata podejmowało działania, żebyśmy przestały być ofiarami męskich konfliktów, decydowały o polityce i o tym, jak wygląda nasze życie”. Akademia Kobiet Niezależnych powstała jako odpowiedź na zapotrzebowanie kobiet na wysokiej klasy usługi w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej. „To inicjatywa, aby wspierać kobiety, które rynek wyklucza. Jest to uczenie twardej wiedzy, czyli wiedzy o rynku, o pieniądzu, o marketingu, ale w mikroskali, to znaczy, pokazując, jak to powinno działać na samym początku”. Iwona Golonko podkreśliła, że działania lokalne czy nawet indywidualne mają tak samo duże znaczenie, jak działania na skalę krajową czy międzynarodową.

Okrągły stół MFK

Okrągły stół był okazją do otwartej dyskusji dotyczącej doświadczeń MFK w szerszym kontekście roli organizacji kobiet biznesu, zarówno w przeszłości, jak i obecnie oraz do zadania pytania: Co dalej? Były też osobiste refleksje dotyczące własnej drogi życiowej i działalności na rzecz innych kobiet.

Dr **Ewa Lisowska** w telegraficznym skrócie przedstawiła początki działalności MFK. „Zaczęło się od dwóch przedsiębiorczych Amerykanek, które przybyły do Polski z inicjatywą założenia biblioteki dla kobiet biznesu w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Ufundowały cały księgozbiór, który liczył 500 pozycji w języku angielskim. (...) W miesiąc po uroczystym otwarciu tej biblioteki zebrały się kobiety biznesu, nie tylko te, które prowadziły swoje własne firmy, ale również te, które zarządzały firmami oraz część osób ze środowiska akademickiego. Podjęłyśmy wspólnie decyzję o tym, by stworzyć Międzynarodowe Forum Kobiet (...). Należy podkreślić, iż była to pierwsza organizacja kobieca tego typu w Polsce”.

Dr **Ewa Rumińska-Zimny** podkreśliła, że od dawna związana jest z MFK. W latach 2000–2010, jako szefowa programu Women and Economy Europejskiej Komisji Gospodarczej w Genewie (EKG), współpracowała z MFK i ówczesną prezeską, Ewą Lisowską. MFK uczestniczyło w programach takich, jak międzyrządowa grupa robocza EKG ds. przedsiębiorczości kobiet, portal kobiet prowadzących własne firmy (Cyber Market), jak też konferencje regionalne (Women's Entrepre-

neurship Forum 2001 i 2003) i publikacje na temat przedsiębiorczości kobiet (www.unece.org/gender). Aktywna działalność MFK na forum międzynarodowym jest wciąż jednym z priorytetów. Projekt dla regionu Morza Bałtyckiego *Partnership for Gender and Sustainable Development*, w którym MFK jest partnerem Winnet, obok Uniwersytetu Szczecińskiego, rozpoczęty w 2013 r., a także współpraca z Gender Task Force przy Regional Coordination Council (Sarajewo) w projekcie *Women's Entrepreneurship as Engine of Growth in the Balkans* to przykłady współpracy MFK z makroregionami Unii Europejskiej w nowej perspektywie budżetowej 2014–2020. MFK uczestniczy również w projekcie GEM – IWG *Knowledge Networking Programme on Engendering Macroeconomics and International Economics* wraz z Uniwersytetem Jagiellońskim, Istanbul Technical University i Levy Institute z USA. Rozwijamy też współpracę z krajowymi organizacjami. „Cieszę się, że jest dziś z nami Podlaskie Stowarzyszenie Właścielek Firm, a także przedstawicielki grupy ds. rozwoju regionalnego Kongresu Kobiet. MFK wspiera merytorycznie działalność tej grupy, której celem jest włączenie perspektywy kobiet, w tym kobiet przedsiębiorczyń, do strategii rozwoju regionów, a także zdobycie środków na ich realizację, w tym z UE”. Ważnym aspektem pracy MFK w najbliższych latach pozostanie inicjowanie i realizacja badań nad przedsiębiorczością kobiet i ich rolą w innowacyjnej gospodarce.

Grażyna Jagodzińska jest wiceprezeską MFK ds. kontaktów z biznesem, inżynierem z wykształcenia i właścicielką kilku firm. Życie zawodowe zaczynała jako nauczyciel akademicki w Instytucie Dróg i Mostów na Politechnice Warszawskiej. Kochała tę pracę, „ale żeby móc tam pracować, trzeba było na to zarobić”. Wobec tego zarejestrowała firmę i otworzyła biuro projektowo-badawcze w zakresie geotechniki. „Moją specjalnością jest mechanika gruntów i fundamentowanie. To znaczy, że jeżeli chcemy coś budować, to ja wchodzę pierwsza na działkę, robię badania podłoża, by dać projektantom parametry do projektowania całej konstrukcji. Przez ponad dwadzieścia lat były to m.in. takie budynki, jak hotel Marriott w Warszawie”. Jej pierwsza poważna praca to zlecenie na budowę kompleksu rozlewni Coca-Coli w Gdyni. To było duże wyzwanie, ponieważ w podłożu było 5 metrów torfu, a na torfach nic nie można posadzić, dodatkowo termin realizacji – dwa miesiące. „Podjęłam się tego i udało się. To był mój pierwszy sukces”. Zleceniodawca, Dyrektor

Budimexu, powiedział wtedy, że pierwszy raz w życiu mu się zdarzyło, żeby zapłacił całą cenę za zleconą dokumentację. Ponieważ zawsze dzięki karom umownym płać przynajmniej 30–40% taniej. „Dzisiaj po tylu latach, kiedy mam dużo większą wiedzę, nie podjęłabym się tego zlecenia. Bo wiem, czym to groziło i jak to było poważne. Uważam, że trzeba stawiać na młodych, ponieważ tylko młody człowiek może popchnąć świat, bo po prostu nie zdaje sobie sprawy z zagrożeń”. Tę firmę wciąż prowadzi, ale ograniczyła zakres jej prac, ponieważ ma nową pasję. Pojechała do Indii i tam się zakochała w filozofii hinduskiej i Ajurwedzie. Otworzyła w Warszawie Centrum Ajurweda i współpracuje z kliniką w New Delhi. Prowadzi też firmę szkoleniową z zakresu ochrony środowiska oraz wdrażania systemów jakości ISO.

Anna Toczyńska, wiceprezesa MFK ds. finansowych i administracyjnych, prowadziła własną firmę sprzedającą glazurę i terakotę, piastowała stanowiska dyrektorskie, m.in. w Polskim Instytucie Dyrektorów. Teraz zajmuje się przede wszystkim ubezpieczeniami. Jest to dziedzina, która ją pasjonuje. Kobiety mają z reguły niższe emerytury niż mężczyźni ze względu na niższe płace i krótszy okres pracy zawodowej związany z przerwami na wychowanie dzieci. W Polsce raczej myśli się o chwili bieżącej, o tym co się dzieje tu i teraz. Nie za bardzo ludzie są przyzwyczajeni do myślenia o przyszłości. Mimo wydłużenia wieku emerytalnego, mówi się, iż świadczenia będą na niskim poziomie. „Dlatego zależy mi na tym, aby przekonać kobiety, że warto się ubezpieczyć na przyszłość”.

Ewa Domaradzka-Ziarek, dziennikarka radiowa, założycielka pierwszego oddziału regionalnego MFK w Olsztynie i inicjatorka konkursu Kobieta Sukcesu (www.kobietasukcesu.eu). „Na pewnym etapie swojego życia poczułam chęć zaangażowania się w działalność organizacji zrzeszającej aktywne i mądre kobiety”. Nie znalazła takiej organizacji w okolicach Olsztyna. Spodobała się jej koncepcja MFK, ponieważ nie ogranicza pojęcia „kobieta przedsiębiorcza” do właścielek firm – członkiniami mogą być także menedżerki, kobiety nauki, a także kobiety, które dopiero zamierzają założyć firmę. Prowadziła cykl audycji „Kobiety sukcesu”, na które głosowali słuchacze. Wtedy zrodził się pomysł, aby uhonorować laureatki. Tak powstała Pierwsza Gala Kobiet Sukcesu we współpracy z MFK. W 2013 r. w Olsztynie świętowaliśmy 15. Galę z udziałem profesor Danuty Hübner. Inicjatywa poszerzyła się o podobne imprezy dla regionu Mazowsza i Śląska.

„Warto to robić, bo szklany sufit dla kobiet wciąż istnieje. Dlatego też po 19 latach odeszłam z etatu w swojej firmie pomimo tego, że czułam się i kompetentna, i doświadczona, ale wiedziałam, że nie mam co marzyć o awansie. I założyłam własną firmę”.

Mariola Zięba, członkini oddziału MFK w Łodzi, jest właścicielką firmy produkującej kotły centralnego ogrzewania na olej i gaz. Z wykształcenia mechanik, pedagog i politolog. Firma istnieje od ponad 20 lat. Ma obecnie problem, komu przekazać firmę, ponieważ nie posiada spadkobierców, którzy chcieliby ją przejąć. W związku z tym zainteresowała się programem dla firm rodzinnych w Niemczech, który warto wprowadzić w Polsce. Otóż rząd niemiecki pomaga młodym osobom, niezwiązanym z rodziną, w wykupie takiej firmy. Dostają one gwarancje państwowe i pomoc finansową. Można przez pewien czas mieć wspólnika, a on sukcesywnie spłaca firmę i po jakimś czasie staje się właścicielem lub bierze kredyt i spłaca firmę, a poprzedni właściciel jest dla tej osoby doradcą. „Bardzo mi się podobało, że Niemcy jako państwo myślą do przodu i szanują wartości wypracowane przez małe firmy. MFK mogłoby pomóc w podjęciu tego ważnego tematu dla firm rodzinnych również w Polsce”.

Danuta Kaszyńska, prezeska Podlaskiego Stowarzyszenia Właścielek Firm, członkini grupy regionalnej Kongresu Kobiet, członkini Rady Ekspertów ds. Gospodarczych przy Prezydencie Miasta Białegostoku, powiedziała, że cele jej Stowarzyszenia są zbieżne z ideami MKF i liczy na współpracę. Włączenie kobiet do gremium decyzyjnych jest konieczne, aby ich punkt widzenia na kwestie rozwoju regionu, przedsiębiorczości czy konkurencyjności był brany pod uwagę i aby uczestniczyły one w podziale środków na te cele. Wspomniała o niedawnej inicjatywie, jaką był „okrągły stół” na temat wykorzystania środków z UE w latach 2014–2020 w województwie podlaskim, na który zaproszone zostały władze regionu i miasta, przedstawiciele biznesu, środowiska akademickiego i organizacji społecznych. „Słuchajcie dziewczyny, jesteśmy innowacyjne. To był pierwszy innowacyjny okrągły stół w Polsce pod tytułem, dlaczego warto wpisywać gender w strategię rozwoju”. Ta inicjatywa to przykład dobrej praktyki w zakresie współpracy organizacji kobiecych z instytucjami publicznymi. „Ja też trzy miesiące temu mówiłam: ja feministka? Nigdy w życiu! Ale potem doszłam do wniosku, że jeżeli ja działam na rzecz tego, aby coś się zmieniło, na rzecz większej liczby kobiet w zarządach, w gremiach decyzyjnych, to oczywiście jestem feministką”. Nie

można kobiet zamknąć w domu, „bo one się po prostu im zerwą z tego łańcucha”. I trzeba współdziałać z mężczyznami.

Zdzisława Przetacka, właścicielka firmy i mentorka przedsiębiorczości, opowiedziała o własnych doświadczeniach związanych zarówno z działalnością w MFK, jak i prowadzeniem własnej firmy. „Pracowałam przez 2 kadencje wspólnie z Haliną Brdulak w Zarządzie. To było wielkie przeżycie i bardzo intensywna praca. (...) Nie czuję się przy tym kobietą, która gdzieś musiała się wyzwolić, gdzieś uciec, cały czas byłam kobietą samodzielną, pracującą”.

Dagmara Janowicz, dyrektor handlowy firmy odzieżowej, właścicielka firmy szkoleniowej, członkini grupy roboczej ds. regionów Kongresu Kobiet, zwróciła uwagę na dużą liczbę i różnorodność oddolnych inicjatyw kobiecych podejmowanych na szczeblu lokalnym, takich jak regionalne Kongresy Kobiet w Tomaszowie Mazowieckim, Łodzi, Białymstoku, Koninie. „Są one dla mnie źródłem realizacji i satysfakcji. Dobrze, że mam taką fajną przypadłość, że mi są potrzebne trzy, cztery godziny snu na dobę, co pozwala mi łączyć pracę zawodową i społeczną na rzecz kobiet”.

Krystyna Błaszczak, przedsiębiorczyni, która z powodzeniem pogodziła obowiązki rodzinne z zawodowymi, powiedziała: „17 lat temu stwierdziłam, że może czas już wrócić do jakiejś działalności, nie być tylko gospodynią domową. W związku z tym założyłam firmę, która zajmowała się produkcją słodczych reklamowych i pomału ją rozwijałam. Potem okazało się, że mój mąż, który miał inną firmę, przyłączył się do mnie. A teraz również mój syn ma swój udział, więc jest to firma rodzinna. (...) Do MFK należę od 12 lat, bardzo pozytywnie wpłynęło to na mój rozwój zawodowy i osobisty”.

Alicja Moszyńska opowiedziała o łączeniu kariery w biznesie z rolą wykładowcy, a przede wszystkim o misji, której się podjęła – misji udzielania wsparcia

przedsiębiorczym kobietom. „Miałam przyjemność i zaszczyt pracować z Ewą Lisowską przez dwie kadencje jako wiceprezeska MFK ds. biznesu. Założyłam firmę Kariera kobiet, która działa tylko i wyłącznie dla kobiet biznesu, wspiera ich kariery”.

Iwona Wierzbicka, architekt, członkini grupy roboczej ds. regionów Kongresu Kobiet, mówiła o konieczności przeciwdziałania stereotypom i zwiększenia roli kobiet w środowiskach zawodowych zdominowanych przez mężczyzn. Uczestniczyła w tworzeniu pierwszej strategii rozwoju miasta, z którego pochodzi – Płocka, już w 1998 r. Nieco później miasto zdobyło środki unijne na realizację tej strategii (2006). Uważa, że konieczne są pilne działania, aby włączyć kobiety i ich sprawy do strategii nie tylko miast, ale też województw w fazie ich tworzenia, podziału środków i monitorowania realizacji. Potrzebna jest wiedza, ale też więcej kobiet w strukturach decyzyjnych – radach miejskich, parlamencie. „Nie tych podnoszących palec za wodzem, tylko takich, które powiedzą – idziemy w tym kierunku”. Grupa regionalna Kongresu Kobiet, która działa w ścisłej współpracy i przy wykorzystaniu doświadczeń MFK, stworzyła platformę dla różnych regionów Polski. „Jesteśmy razem, bo mamy wspólne problemy, co wykazała przeprowadzona przez nas analiza regionalnych strategii rozwoju 7 województw z perspektywy kobiet. I razem będziemy działać, aby w nowej perspektywie finansowej 2014–2020 zabezpieczone były środki na rozwiązywanie tych problemów”.

Opracowanie:

Klaudia Wolniewicz, doktorantka Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego

Aleksandra Rumińska, absolwentka Instytutu Polityki Społecznej, Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego

Przedsiębiorczość kobiet w innowacyjnej gospodarce

24 września 2013 r.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Program konferencji

Przedsiębiorczość kobiet kojarzy się raczej z pojedynczymi sukcesami małych i średnich firm (MSP), aniżeli z budową innowacyjnej gospodarki. Tymczasem doświadczenia wielu krajów wskazują, że polityka systemowego wsparcia dla przedsiębiorczości kobiet ma pozytywny wpływ na poziom kreatywności i konkurencyjności gospodarki. Ta polityka wymaga jednak szerszej perspektywy równości szans i wzmocnienia roli kobiet w gospodarce.

Celem konferencji jest pokazanie potencjału firm kobiecych w sferze innowacyjności i rozwoju eksportu oraz dobrych praktyk dotyczących systemowego wsparcia i włączania kobiet w proces budowy innowacyjnej gospodarki.

09.30–10.00 Powitanie gości

- Prof. dr hab. Tomasz Szapiro, Rektor Szkoły Głównej Handlowej
- Dr Ewa Rumińska-Zimny, Prezeska Międzynarodowego Forum Kobiet (MFK)
- Britt-Marie S. Torstensson, Prezeska Winnet, Szwecja
- Wystąpienie Przedstawiciela Ministerstwa Gospodarki
- Wystąpienie prof. Danuty Hübner, Przewodniczącej Komisji Rozwoju Regionalnego, Parlament Europejski (video)

10.00–11.00 I panel – Kobiety, innowacyjność i nowa Europa

Pokazanie związku pomiędzy równością szans, innowacyjnością i konkurencyjnością gospodarki w kontekście strategii Europa 2020, kryzysu i dyskusji, jaka powinna być Nowa Europa.

Moderacja: dr Ewa Rumińska-Zimny, Międzynarodowe Forum Kobiet

Paneliści: Inger Danilda, Quadruple Group AB, Szwecja; dr Lidia Adamska, ekonomistka, była członkini Zarządu Giełdy; prof. dr hab. Halina Brdulak, Szkoła Główna Handlowa; Ewa Plucińska, Prezeska Grupy EVIP

11.00–11.15 Przerwa kawowa

11.15–12.30 II panel – MSP, kreatywność i rozwój eksportu

Dyskusja na podstawie wyników badań nad przedsiębiorczością kobiet, praktyczne doświadczenia firm oraz rezultaty programów wspierających eksportowe działania firm kobiecych.

Moderacja: dr Elwira Gross-Gołacka, Dyrektor Generalna, Ministerstwo Gospodarki

Paneliści: dr Ewa Lisowska, Szkoła Główna Handlowa; Justyna Kryczka, Konfederacja Lewiatan; Bożena Świerbutowicz, Ambasada Australii; Joanna Szostek, właścicielka polskiej firmy eksportowej

12.30–13.45 III panel – Polityka wspierania przedsiębiorczości i dobre praktyki

Dlaczego potrzebne jest wyrównanie szans kobiet i mężczyzn w biznesie? Jak można to osiągnąć: dobre praktyki ze Szwecji, Polski, Chorwacji i krajów bałtyckich.

Moderacja: prof. dr hab. Halina Brdulak, Szkoła Główna Handlowa

Paneliści: dr Anna Kurowska, Uniwersytet Warszawski; Britt-Marie S. Torstensson, Winnet Szwecja; Mary Ann Rucovina-Cipelic, Gender Task Force, Chorwacja; Popi Sourmaidou, WRC Ergani, Grecja; Iwona Golonko, Akademia Kobiet Niezależnych

13.45–14.15 Obiad

14.15–15.30 Okrągły Stół MFK: Jak wykorzystać fundusze unijne dla wspierania przedsiębiorczości kobiet 2014–2020?

Dyskusja o roli organizacji kobiet biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości 2014–2020 na podstawie doświadczenia MFK i innych organizacji w Polsce, w krajach regionu Morza Bałtyckiego i krajach bałkańskich: co już wiemy i jak działać dalej.

Moderacja: dr Ewa Rumińska-Zimny, Międzynarodowe Forum Kobiet

O MFK z perspektywy 20 lat: dr Ewa Lisowska, współzałożycielka i pierwsza Prezeska MFK, Szkoła Główna Handlowa

Uczestnicy: Prezeski Regionalnych Oddziałów MFK: Hanna Kąkol (Gdańsk); Wiesława Zewald (Łódź) oraz Ewa Domaradzka-Ziarek (Olsztyn); Danuta Kaszyńska, Podlaskie Stowarzyszenie Właścicieli Firm, Iwona Wierzbicka i Dagmara Janowicz, Kongres Kobiet, grupa robocza ds. rozwoju regionów

15.30–16.00 Podsumowanie konferencji i lampka wina z okazji 20-lecia MFK ufundowana przez Jean Dunn, Ambasadora Australii w Polsce

20 lat Międzynarodowego Forum Kobiet (1993–2013)

Międzynarodowe Forum Kobiet (MFK) jest stowarzyszeniem kobiet nauki i biznesu, pozarządową organizacją *non profit* z siedzibą w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Początek działalności MFK sięga 1993 r., kiedy to dwie przedsiębiorcze Amerykanki – Christina Lane i Gayla Salinas z INET Foundation – przyczyniły się do utworzenia w SGH Polsko-Amerykańskiej Biblioteki dla Kobiet Biznesu. W ślad za tym wydarzeniem, z inicjatywy profesor Eufemii Teichmann, przy poparciu przedstawicielek polskiego biznesu oraz kobiet ze środowiska akademickiego, 3 czerwca 1993 r. odbyło się spotkanie powołujące Międzynarodowe Forum Kobiet. Przez pierwsze dwa lata MFK działało jako program naukowo-badawczy przy Kolegium Gospodarki Światowej SGH, w ramach którego były organizowane spotkania edukacyjne oraz międzynarodowe konferencje dla właścicielek i menedżerek firm, jak również zostały podjęte badania nad przedsiębiorczością kobiet, jedne z pierwszych w Polsce. W kwietniu 1995 r. Międzynarodowe Forum Kobiet zostało zarejestrowane jako stowarzyszenie, a Szkoła Główna Handlowa, uchwałą Senatu z 26 stycznia 1996 r., stała się instytucją wspierającą działalność MFK.

Misja, formy działania, oddziały

Misją MFK jest promowanie przedsiębiorczości wśród kobiet. Co miesiąc odbywają się spotkania dyskusyjne na tematy ważne z punktu widzenia zarządzania firmą i rozwoju osobistego. Cyklicznie organizowane są krajowe i międzynarodowe konferencje skierowane do szerokiego grona kobiet biznesu i środowiska akademickiego. Wspólnie z Kolegium Gospodarki Światowej SGH wydawane jest czasopismo „Kobieta i Biznes” w polskiej i angielskiej wer-

sji językowej. Organizowane są warsztaty psychologiczne dla kobiet, a także szkolenia za zakresu prawa pracy. MFK ma trzy oddziały poza Warszawą: Oddział w Olsztynie (od 2000 r.), Pomorski Oddział (od 2003 r.) i Oddział w Łodzi (od 2006 r.).

Gale Kobiet Sukcesu

Wybory kobiet sukcesu są organizowane od 1999 r. przez prezeskę Oddziału MFK w Olsztynie – Ewę Domaradzką-Ziarek. Dotychczas odbyło się 15 edycji Gali Kobiet Sukcesu Warmii i Mazur (1999–2013), 3 edycje Gali Kobiet Sukcesu Mazowsza (2011–2013) oraz dwie edycje Gali Kobiet Sukcesu Śląska (2012–2013). Laureatkami zostają kobiety różnych profesji, które w szczególny sposób przyczyniają się do rozwoju danego regionu i wyróżniają się działalnością społeczną. Kapituła konkursu składająca się z dziennikarzy lokalnych mediów, przedstawicieli lokalnych biznesów, lokalnych władz i organizacji pozarządowych wybiera 10 kobiet spośród zgłoszonych do konkursu, a z tej „złotej dziesiątki” jedną kobietę, która otrzymuje statuetkę Kobiety Sukcesu wręczaną na Gali. Druga statuetka – Duża Buźka – jest wręczana mężczyźnie, który swoją postawą, pracą lub działalnością przyczynia się do promowania idei równego traktowania kobiet i mężczyzn w społeczeństwie.

Warsztaty psychologiczne

Nieodłącznym elementem działalności MFK były Weekendy dla siebie – psychologiczne warsztaty dla członkiń, zainicjowane w 1999 r. i prowadzone do 2008 r. przez Zuzannę Celmer. Tematy

tych warsztatów to m.in.: Intuicja, motywacja i komunikacja, Archetypy ról życiowych; 7 nawyków skutecznego działania Coveya; Natura stresu i techniki radzenia sobie ze stresem; Między emocjami a rozsądkiem; Inteligencja emocjonalna w życiu prywatnym i biznesie; Poznaj siebie – odczytywanie własnej energetycznej mapy ciała i budowanie relacji z innymi; Moje miejsce w życiu i wśród ludzi – odnajdywanie archetypu, którym kierujemy się w życiu.

Konferencje

MFK wspólnie z Kolegium Gospodarki Światowej SGH przy wsparciu licznych sponsorów organizowało cyklicznie konferencje. Materiały konferencji były publikowane w „Kobiecie i Biznesie”. W sumie było to 15 konferencji, w tym 10 międzynarodowych. Wszystkie były zorganizowane w Warszawie, a ich tematy były następujące:

- Kobieta w biznesie, społeczeństwie i rodzinie w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Przekształcenia systemowe – więcej szans czy zagrożeń dla kobiet?
5–6 maja 1994, SGH
- Kobiety właścicielki firm: small biznes jako antidotum na bezrobocie
4 maja 1995, SGH
- Przedsiębiorczość w Europie: rola kobiet w rozwoju sektora prywatnego w krajach Europy Środkowej i Wschodniej
30–31 maja 1996, SGH
- Integracja europejska, rynek pracy, kobiety
14–15 maja 1998, SGH
- Polskie kobiety menedżerki 2000
26–27 września 2000, Hotel Sheraton
- Finansowanie małych i średnich przedsiębiorstw innowacyjnych przez firmy inwestycyjne w Polsce
6 października 2000, Ministerstwo Gospodarki
- Warunki i programy rozwoju przedsiębiorczości kobiet (z udziałem kobiet z Kirgistanu)
20 listopada 2001, SGH
- Unia Europejska na rzecz kobiet oraz małych i średnich przedsiębiorstw (czwarte spotkanie w ramach Akademii Kobiet Biznesu z Europy Centralnej – CEBWA)
24–25 maja 2002, SGH
- Kobiety i zarządzanie w dobie globalizacji i integracji
15 maja 2003, Centrum Finansowe Puławska

- Etyka i komunikacja w biznesie
12 maja 2005, konferencja pod patronatem Polskiego Instytutu Dyrektorów oraz Skandynawsko-Polskiej Izby Handlowej, SGH
- Kobieta skuteczny lider i menedżer
23–24 czerwca 2005; konferencja organizowana przez Instytut Zarządzania we współpracy z MFK
- Zarządzanie różnorodnością w firmie
19 października 2006, Hotel Hyatt
- Różnorodność w zarządzaniu
20 listopada 2008, SGH
- Zarządzanie różnorodnością: aspekty psychologiczne, marketingowe i architektoniczne
13 maja 2010, SGH
- Przedsiębiorczość kobiet w innowacyjnej gospodarce
24 września 2013, SGH.

Aktywność międzynarodowa

Jednym z celów statutowych MFK jest nawiązywanie kontaktów z podobnymi organizacjami z Europy i świata oraz czerpanie wiedzy i inspiracji z takich kontaktów. MFK było w gronie sześciu organizacji, które powołały w 1999 r. Akademię Kobiet Biznesu z Europy Centralnej (CEBWA). MFK brało udział – jako organizacja partnerska – w dwóch międzynarodowych projektach finansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w latach 2005–2007: Gender Index i ENTER. Wspólnie z Fundacją Centrum Promocji Kobiet zorganizowało polską edycję konkursu Women of Europe Award 2003/2004 pod patronatem ówczesnego Ambasadora Unii Europejskiej w Polsce – Bruno Dethomasa. Konkurs był zainicjowany w 1987 r. przez Międzynarodowe Stowarzyszenie ds. Promocji Kobiet w Europie (AIP-FE – International Association for the Promotion of Women of Europe), a jego celem jest wybór kobiety, która w szczególny sposób zasłużyła się na rzecz integracji europejskiej. Główne wyróżnienie przyznawane jest co dwa lata, a w 2004 r. polską laureatką konkursu została Róża Woźniakowska-Thun.

W 2000 r. MFK odbyło swoją pierwszą misję zagraniczną do USA. Spotkania z organizacjami kobiet biznesu w Bostonie, Waszyngtonie i Nowym Jorku były cennym źródłem wiedzy o pomocy oferowanej przez rząd amerykański i organizacje pozarządowe w postaci informacji, szkoleń, doradztwa i gwarancji kredytowych, a także funduszu *venture capital* dla kobiet.

W 2001 r. wspólnie ze szwedzką organizacją MFK realizowało projekt pt. „Forum Malaraldalen-Poland” dotyczący promowania przedsiębiorczości w Polsce i Szwecji. W ramach projektu odbyły się trzy seminaria szkoleniowe w obu krajach, w których uczestniczyły kobiety prowadzące swoje własne firmy z obu krajów, w tym członkinie z utworzonego rok wcześniej Oddziału MFK w Olsztynie. Problematyka seminariów dotyczyła m.in. wyzwań stojących przed małymi i średnimi firmami w związku z integracją europejską oraz możliwości pozyskiwania funduszy europejskich na rozwój biznesu. W tym samym roku (2001) grupa członkiń MFK była w Kirgistanie na zaproszenie jednej z tamtejszych organizacji, a następnie gościliśmy w Polsce dwanaście kirgiskich przedsiębiorczyń i lidererek, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem z zakresu zarządzania własną firmą. W programie były seminaria oraz wizyty w firmach zarządzanych przez kobiety w Warszawie, Olsztynie, Tomaszowie Mazowieckim i Łodzi oraz w instytucjach wspierających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Żelowie, Łodzi i Tomaszowie Mazowieckim.

W 2002 r. członkinie MFK brały udział w spotkaniu z przedstawicielami biznesu z Mołdawii i Armenii, które odbyło się w siedzibie BCC w Warszawie, a także uczestniczyły w V Forum Gospodarczym krajów Europy Zachodniej, Środkowej i Wschodniej w Skopje (Macedonia). W 2003 r. wspólnie z przedsiębiorczyniami z Niemiec i Turcji przedsiębiorczynie z MFK uczestniczyły w konferencji w Berlinie, gdzie zwiedzały m.in. inkubator przedsiębiorczości kobiet. W latach 2001–2003 MFK brało udział w programie Europejskiej Komisji Gospodarczej

promującym przedsiębiorczość kobiet nie tylko z Europy, ale także z regionu kaukaskiego i bałkańskiego. W 2004 r. MFK było reprezentowane na pierwszym forum organizacji kobiet biznesu z krajów śródziemnomorskich i nowo wstępujących do Unii Europejskiej MED-PHARE, które odbyło się w Barcelonie.

W sierpniu 2004 r. dzięki uprzejmości Ambasador RPA w Polsce – Sikose Mji – członkinie MFK odbyły misję gospodarczą do tego kraju, gdzie spotykały się z liderkami Businesswomen’s Association, Technology for Women in Business, Beads of Africa, International Women Club oraz odwiedziły kilka firm prowadzonych przez kobiety w Johannesburgu i Kapsztadzie.

Od 2013 r. MFK jest włączone jako organizacja partnerska w dwa projekty międzynarodowe. Jeden z nich to pilotażowy projekt Baltic Sea Region Partnership Platform for Gender and Economic Growth realizowany w ramach strategii UE dla regionu Morza Bałtyckiego przez organizację Winnet ze Szwecji i Uniwersytet Szczeciński. Drugi projekt jest zatytułowany Knowledge Networking Programme on Engendering Macroeconomics and International Economics, którego celem jest wzbogacenie wiedzy na temat roli kobiet w rozwoju gospodarczym w warunkach globalizacji w Europie i Polsce. Na projekt ten składają się cyklicznie organizowane w różnych krajach Summer Institutes (2011–2016). Jest on realizowany przez Uniwersytet Jagielloński, Istanbul Technical University oraz Levy Institute z USA.

Ewa Lisowska

Editorial

The presented edition of “Women and Business” is devoted entirely to the issues of the international conference “Women’s Entrepreneurship in Innovative Economy” organized to celebrate the 20th anniversary of the International Women’s Forum (IWF). It consists of two scientific articles and a comprehensive overview of the discussion on the role of women in development of innovative economy and the New Europe, the SME’s significance for export development, the policy of supporting women’s entrepreneurship and good practices from Poland, the Baltic region countries (Sweden, Latvia, Lithuania, and Estonia), the South European countries (Croatia and Greece) and from Australia, as well as the discussion on directions of the future actions, which was the main message of the IWF’s Round Table.

The conference was held on 24 September 2013 at the Warsaw School of Economics with the essential support of the Ministry of Economy and under the patronage of the Deputy Prime Minister of the republic of Poland, the Minister of Economy Janusz Piechociński. On the part of international institutions, the patronage came from Danuta Hübner, the Chair of the Committee on Regional Development of the European Parliament. The conference was organized in cooperation with the Swedish organization WINNET within the framework of the mutual project for the Baltic Sea region.

The conference objective was pointing out the connection between equal chances, the potential of women’s companies and innovative economy and indicating the need to introduce this perspective into the economic practice. According to Danuta Hübner, in the conditions of globalization, equal chances not only constitute the fundamental right of each human, but also a significant competitiveness determinant of the European Union countries’ economies. The growing potential of women and the need to increase their involvement in economy was also pointed out by Elwira Gross-Golacka, the General Director in the Ministry of Economy. Taking on the challenge posed by wider participation of women in economic processes requires cooperation of various communities. The contribution of the IWF, the organization associating women of science and business, to the promotion of entrepreneurship and the manifestation of women’s talents was stressed by the WSE Chancellor Bartosz Grucza, who welcomed the guests on behalf of the School’s Rector.

Equal chances as the component of advanced economy still constitute a new area in academic studies and economic policy. The papers included in the presented edition raise two significant issues. The first one is the increasing significance of diversity management as the factor determining companies’ competitiveness. Halina Brdulak in her article explains the reasons for this phenomenon on the basis of the reports of financial institutions and consulting companies. According to the Author, exhausting of simple reserves of growth obliges companies to apply the sustainable development strategy, which fundament constitutes equal treatment of all workers regardless their sex, age and other social characteristics. The Author states that it is not a passing whim, but a challenge which must be overcome by a modern company, and the condition for its further development.

Another issue analyzed in the presented edition of “Women and Business” is the traditional model of family as a barrier to development of women’s entrepreneurship. The subject literature does not comprise many studies indicating different chances for developing companies operated by women and men determined by motherhood and household responsibilities. Notwithstanding, these structural barriers are highly

significant for development of women's entrepreneurship, particularly in case of young women who are looking after children under 3 years of age, which Anna Kurowska demonstrates in her article. Conducting own economic activity by women is connected with higher costs than in case of men. These costs are generated by the necessity to provide external care for young children (or dependent persons in family). They are also caused by higher sickness insurance fees in order to ensure the possibility for taking paid maternal leave. This places women-mothers in a worse situation than men-fathers, when they make decisions regarding setting up own business, or decisions related to investments in own company's development.

The discussion carried out at the conference leads to a few important conclusions. Primarily, a wider outlook on the phenomenon of women's entrepreneurship is necessary. It is not just solitary success of one small or medium company; it comprises a significant factor of development strategy of innovative economy. Utilization of women's potential requires undertaking actions targeted at equalization of chances for women and men in economic life, embedded in the conception of sustainable development.

Practical actions supporting this process should be taken on the basis of the existing good practices from Poland (Diversity Index; Academy of Independent Women, which offers training and mentoring), and from Sweden (Women's Resource Centers – regional centers for activation of women partially financed from the state budget), Croatia (program for women within the national program for entrepreneurship supporting), Greece (Quadruple Helix model – creating a common platform for action on behalf of women entrepreneurs by local authorities), Australia (program Women in Global Business for development of export companies operated by women). Making use of the experience gained within the framework of training programs implemented on behalf of macro-regions such as the Baltic Sea region, of the South-Eastern Europe region is also important.

Great opportunities for development of women's entrepreneurship create regional policy of the European Union and funds for its financing, which Poland is to receive in the years 2014-2020. The inclusion of the perspective of female entrepreneurship, and more broadly – equal chances for women and men, to the Polish regional policy would be an asset in building innovative and competitive economy.

Ewa Rumińska-Zimny

Anna Kurowska
University of Warsaw

Motherhood-related determinants of women's entrepreneurship in Poland

Introduction

According to the Article 33 point 1 of the Constitution of the Republic of Poland, "men and women shall have equal rights in family, political, social and economic life in the Republic of Poland". Therefore, the constitution guarantees the same rights in respect to conducting one's own economic activity to both women and men. Nevertheless, economic phenomena occur within a particular social and cultural context. Particular cultural patterns of gender roles function within this context, and there are different social expectations regarding women and men. Therefore, the real possibilities for self-employment (conducting own economic activity) are different in case of men and women. The article discusses determinants of conducting own economic activity by women, which are strongly related to social roles ascribed to mothers and performed by them.

The issue of female entrepreneurship in Poland is included in the area combining existing and relatively vast studies and analyses. On the one hand, they concern barriers to economic activity of Polish women, albeit without taking particular account of female entrepreneurship (*inter alia* [Matysiak 2011; Kurowska 2010a, 2010b; Kotowska (ed.) 2009; Kotowska, Sztanderska, Wóycicka 2007; Firlit-Fesnak (ed.) 2008; Auleytner (ed.) 2007; ASM 2006]). On the other hand, they address the issue of barriers to entrepreneurship without taking into account gender-related differences (*inter alia* [PKPP Lewiatan 2011; Doing Business 2013; Kantorowicz, Żuk, Wojciechowski (ed.) 2008; Starczewska-Krzysztozek 2008, NIK 2008]). There are only few studies addressing the issue of barriers to female entrepreneurship (e.g. [Rolnik-Sadowska

2010; Lisowska 2001; Kurowska (ed.), Dwórznik, Franczak 2011]). In particular, the studies stressing the cultural context of gender roles are lacking. The objective of this article is accentuation of these determinants of entrepreneurship that eventuate from culturally determined gender roles and consequently are conducive to discrimination against women-mothers who want to conduct their own business as compared to men-fathers.

The first part presents the theoretical background of the issues discussed in the paper. The second part discusses beliefs prevailing in the Polish society regarding the roles performed by women/mothers (cultural context), while the third part presents structural barriers to female entrepreneurship in Poland related to motherhood (barriers related to shouldering family responsibilities and providing childcare for a young child outside family). The fourth part comprises statistical data illustrating the significance of family situation for female economic activity and entrepreneurship in Poland. The final part presents conclusions drawn from the presented analysis.

Cultural and structural determinants of women-mothers' entrepreneurship

Decisions of women concerning economic activity are much stronger connected with procreative decisions, e.g. because of their biological determinants (pregnancy, delivery and childbed, breastfeeding), than decisions of men. Decisions regarding labor supply and women's fertility depend also on cultural and

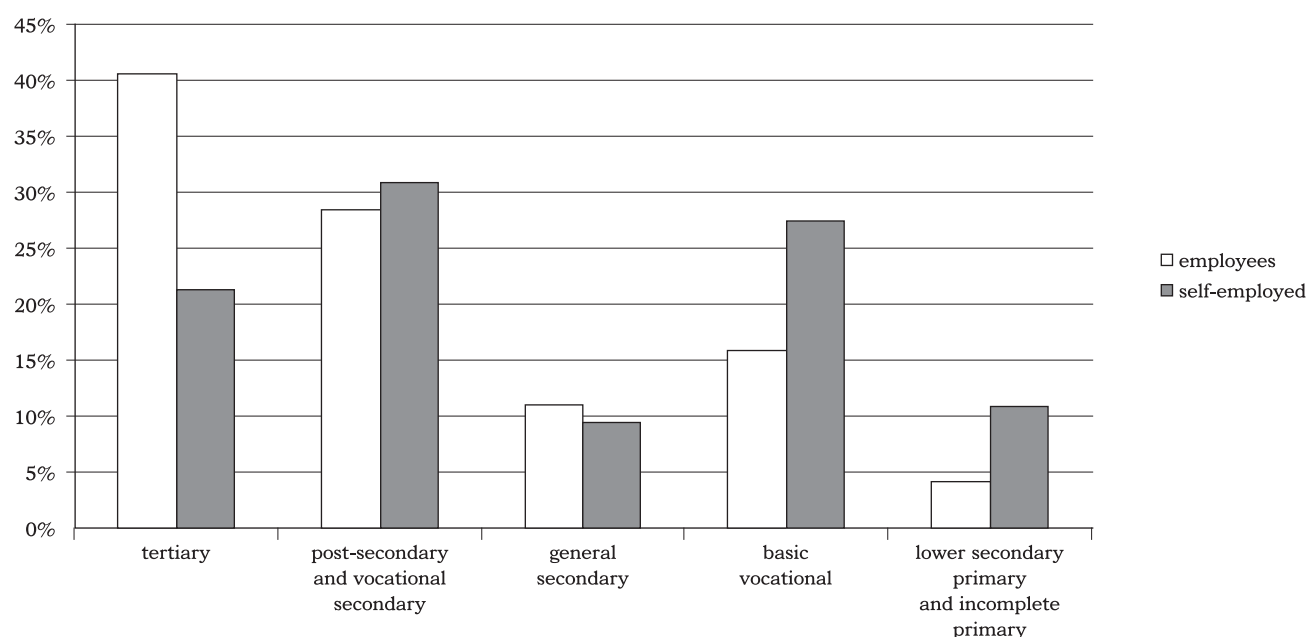
structural determinants [Muszyńska 2007], sometimes referred to as cultural and structural contexts.

Cultural determinants comprise mainly dominant in a particular country social expectations regarding the role of a woman in family and society [Leifbroer, Corijn 1999]. They determine the model of “job and family-related career” of women which is socially accepted: whether and to what extent a woman should work, and who and to what extent should look after a child/children [Muszyńska 2007]. In the societies where the belief that it is a woman herself who should take care of a young child (below 3 or 6 years old), society pressure may effectively limit decisions of young mothers regarding taking up work (see, e.g.: [Matysiak 2011]). In such circumstances, mothers of young children face much more significant psychological barriers (costs) of continuation or taking up employment, including their own self-employment, than fathers. Moreover, in the countries where shouldering household and family responsibilities characterize significant disproportion, the fact that women could devote much fewer hours to activities connected with setting up and conducting own economic activity significantly reduces their chances in this field. Compared to men, women characterize also lower flexibility as regards the time of a day which they may devote to work (because of childcare responsibilities).

Cultural determinants are strongly connected with the structural context. This context refers to actual possibilities and barriers faced by women performing double roles of mothers and workers [Leifbroer, Corijn 1999]. These “structural” barriers comprise, *inter alia*, the access to institutional childcare and respective costs. The studies carried out by Del Boca, Pasqua and Pronzato [2009] in the EU countries indicate that institutional childcare for children aged 0–2 years has a strong positive impact on probability of women’s employment, particularly those with low and medium level of education.

Positive relations between availability of institutional childcare during the first two years of the child’s life and economic activity of women with low and secondary level of education is particularly significant in case of Poland, as these women comprise the main group of mothers with low economic activity (see Figure 1). Moreover, women with secondary (post-secondary or vocational secondary) and low (basic vocational) levels of education dominate among self-employed women in Poland. Compared to female employees, percentage shares of women with secondary vocational, basic vocational and lower secondary/primary education among self-employed women are much higher.

Figure 1. Level of education of female employees and self-employed women



Source: own elaboration based on: Labour Force Survey in Poland, the second quarter of 2011.

Perception of the role of a woman as a young child's mother in the Polish society

The EEAFR¹ studies, carried out in Poland in 2005, indicated that the majority of the respondents declared that in the situation when there is a young child in a family (below 3 years of age), the preferred solution is the one where a father works full-time while a mother partially or entirely resigns from her Labor market involvement [Kotowska (ed.) 2009]. The questionnaire survey *Generation and Gender Survey* carried out in 2011 (GGs-PL 2011) indicates that over 64% of the respondents in Poland believe that young children suffer when their mothers work. According to the results of the European Value Study (2008) even more respondents (67% women and 70% men) agree with the opinion that mothers can work, but what the most of them really want is home and children. The analyses of Kurowska and Kocot-Górecka [2013] show that the stronger mothers agree with the opinion that young children suffer when their mothers work, the lower is probability of mothers' employment. The studies of Słotwińska-Rosłanowska [2013] indicate that a decided majority of the Polish society believe that childcare of a child up to 3 years old is mainly family responsibility (see Figure 2).

It is also worth to present the last results of the public opinion poll (CEBOS 2013), which indicate that as many as 61% of men declare that if they earned enough to provide for their families, they would prefer their female partner to resign from

paid work for the sake of maintaining a household and bringing up children.

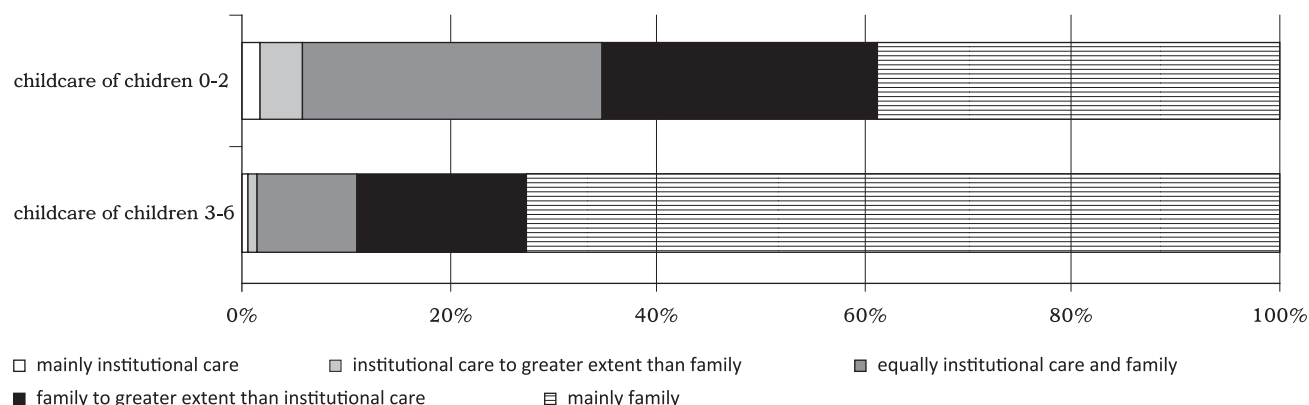
The consequence of the dominant in the Polish society belief concerning the significance of the mother's care for the wellbeing of a young child, is the fact that mothers of young children face much stronger psychological barriers (costs) hindering continuation or taking up employment, including self-employment, than fathers.

Burdening of women with motherhood-related responsibilities vs. freedom of doing business

In case of women, the decision concerning realization of their own career-related ambition requires not only at the risk of defying social expectations regarding the role of a woman as a mother, but also at the expense of the necessity to combine occupational and family responsibilities. The research project *Generations and Gender Survey-PL 2011* indicated that the decided majority of women with the youngest child below six years of age declare that they themselves shoulder exclusively or mainly the childcare responsibilities (see Table 1).

This means that in Poland women are more burdened with household duties and can spend fewer hours at work, including business activity. This lower number of hours is particularly severe when doing business is accompanied by legal-administrative restrictions. Despite the fact that the ease of doing

Figure 2. Who should be responsible for childcare?



Source: respondents' answers based on question 218 of GGS-PL 2011 questionnaire [Słotwińska-Rosłanowska 2013, p. 13].

Table 1. Distribution of answers given by mothers with the youngest child aged below 6 years of age to the question who in a household performs particular activities connected with childcare (Generations and Gender Survey-PL 2011)

Activities	Always mother	Usually mother	Mother and father ² equally	Always or usually father
Dressing up children	44.1%	31.4%	21%	1.7%
Getting children off to sleep	37.4%	25.5%	31.7%	3.5%
Staying with children when they are ill	49.6%	27.3%	16.8%	2.1%
Playing with children and spending free time with them	22.4%	21.7%	50.8%	2.5%

Note: Percentage shares of activities perform by other household members are not included. The number of female-respondents: 1345.

Source: own elaboration based on the data received from E. Słotwińska-Rosłanowska.

business has improved over the last few years, Poland is still classified at remote positions in the rankings of economic freedom *Doing Business* (World Bank and IFC) or the *Index of Economic Freedom* (Heritage Foundation). Within the framework of *Doing Business 2012* ranking, Poland received the lowest score in respect to formalities required to obtaining various permits allowing setting up own business and conducting own economic activity. In this last category, Poland occupies 160th place among 183 assessed countries in the world. Also, compared to the year 2011 Poland observed a drop by 11 positions in this category, similarly to the “company liquidation” category (a drop by 13 positions). As regards easiness of paying taxes, Poland was classified at 128th place. According to the report *Doing Business*, a male or female entrepreneur who would like to meet requirements of the Polish tax regulations would have to make on average 29 payments amounting to overall of 43.6% of the gross profit and they should spend 296 hours a year doing this. Facing the fact that mothers shoulder family responsibilities to a greater extent, time-consuming and significant costs related to formal requirements imposed on entrepreneurs barrier to female entrepreneurship.

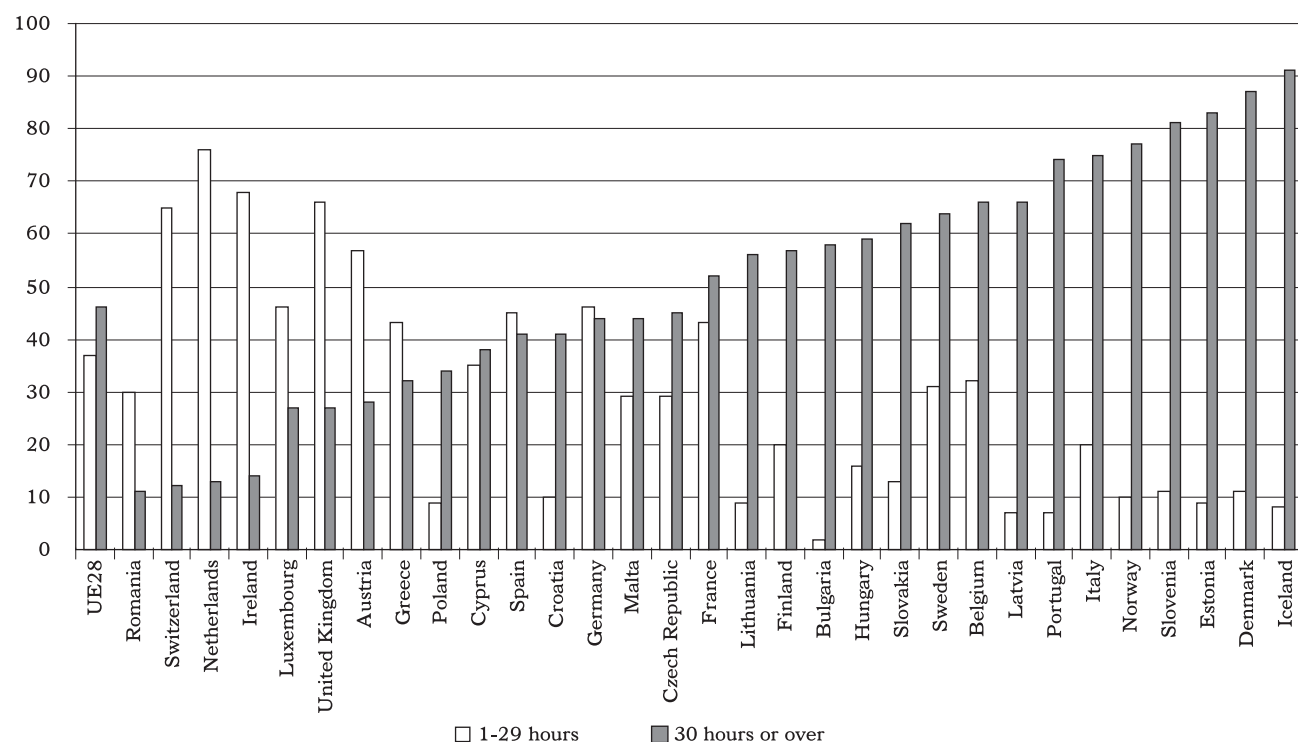
Finally, it is worth to mention, following the fact that mothers not fathers take advantage of maternity leaves, the women planning conception and birth of a child and looking after a child themselves during the first year of the child’s life, have to pay a tax towards sickness insurance, which is basically optional for all entrepreneurs. Therefore, the costs borne by entrepreneurs due to social insurance taxes are higher in case of women planning motherhood than in case of men planning fatherhood who can resign from such insurance.

Problems with obtaining external childcare

Direct costs of conducting own economic activity are not the only economic costs borne by mothers who want to set up their own business. In case when a woman resigns from providing her personal childcare in order to conduct a business, she must also take into the account the costs related to obtaining external childcare for her child (kindergarten/crèche/childminder). Thus, the so-called *reservation wage* [Matysiak 2011], i.e. minimal level of earnings (income) at which doing business becomes profitable, is in case of mothers higher than in case of fathers.

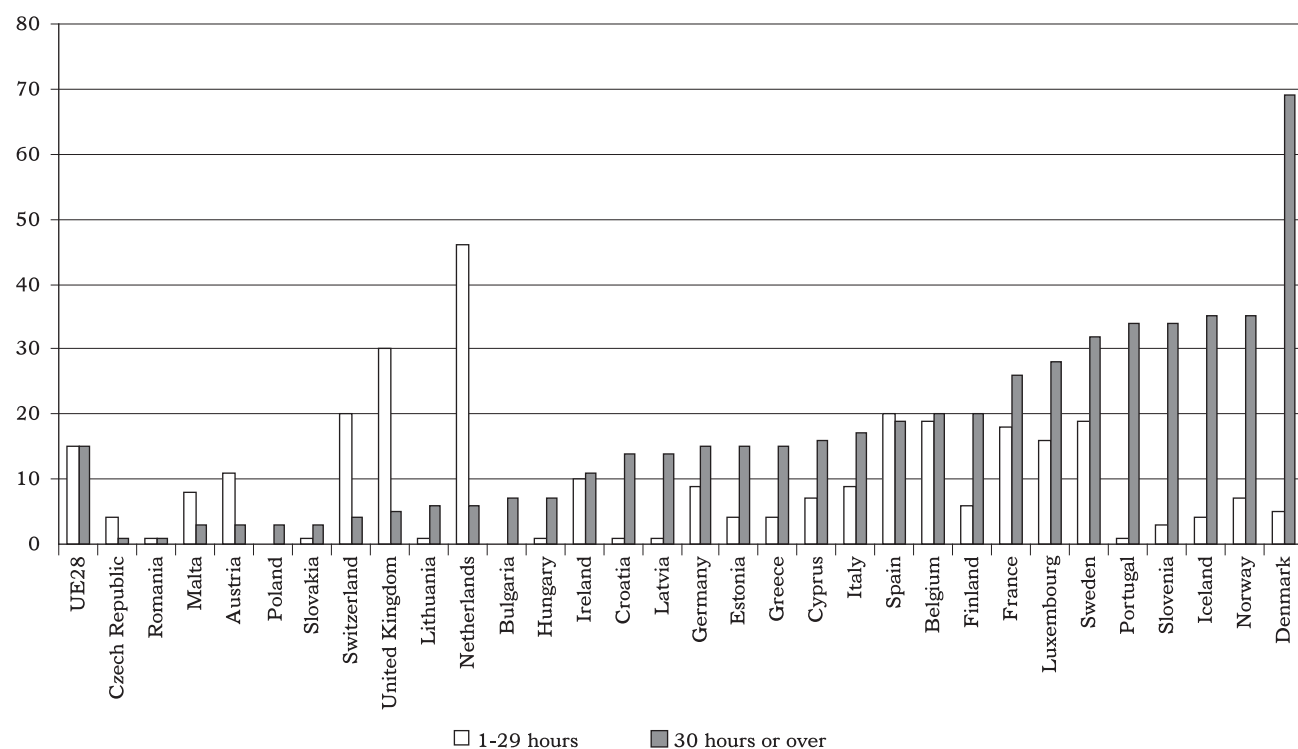
As was already mentioned, the key factor increasing the level of female economic activity is availability of institutional childcare. Compared to other OECD countries, Poland has one of the lowest percentage shares of children below 5 years old participating in institutional childcare (crèches, kindergartens). Despite the fact, that availability of institutional forms of pre-school education for children aged 3–5 years has improved significantly, Poland still stays behind most European countries (Figure 3 and 4). As regards childcare of the youngest children (aged up to 3 years), no significant changes took place in the years 2003–2011. According to the CSO data, the ratio of the number of children staying during a year in crèches or crèche wards in kindergartens to the total number of children aged 0–2 years increased on average from 4.2% in 2003 to 5% in 2011. In the year 2011, the law came into force³ on the childcare of children up to 3 years old, which introduced new forms of childcare and reduced some barriers hindering setting up new crèches. Nevertheless, according to the statistics for the year 2012, the ratio

Figure 3. Percentage share of children aged 3–5 years participating in institutional forms of childcare in 2011 by duration of staying in a facility (the number of hours per week) according to the Eurostat data



Source: own elaboration based on the Eurostat, EU-SILC data, downloaded on 8th January 2014.

Figure 4. Percentage share of children below 3 years of age participating in institutional forms of childcare in 2011, by the duration of their stay in a facility (weekly number of hours) according to the Eurostat data



Source: own elaboration based on the Eurostat, EU-SILC data, downloaded on 8th January 2014.

of the number of children staying during a year in one of the three institutional forms of childcare (crèche, nursery ward or children club) amounts to slightly over 6% [GUS 2013]. It should be added that in the year 2012, there were 72 676 children per 46 983 places in the childcare facilities for children below the age of 3 years. It means that demand for such services is relatively high.

It is worth to add that Poland has one of the lowest, in relations to GNP, expenditures on pre-school education (kindergartens) and pre-school childcare (crèches), among the OECD countries. Overall in Poland, they amounted to 0.3% GNP in 2009, whereas the average in the OECD countries it was 0.7% [OECD Family Database 2010]. Therefore, the state support regarding pre-school childcare, particularly for children below the age of 3 years, is very weak.

The child's age, employment and entrepreneurship of women in Poland

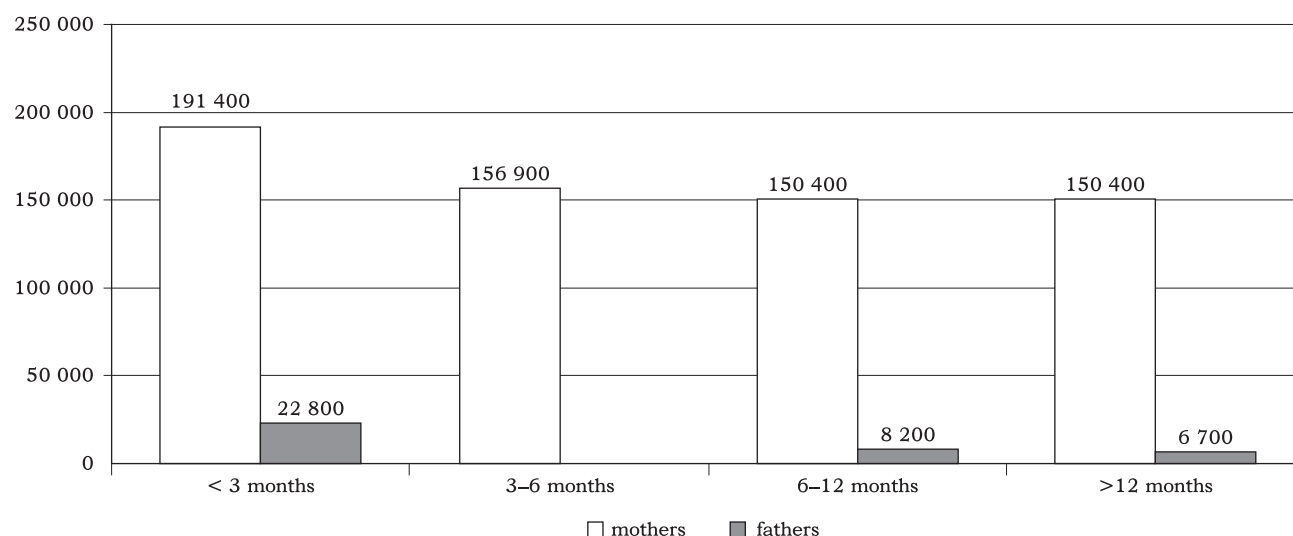
The above-presented determinants of the economic activity (including self-employment) of mothers of young children influence female employment rates. The structure of economic activity by the age

of the youngest child differs significantly depending on sex. Among men, employment rate is higher for fathers with the youngest child below 6 years of age (86.7%) as compared to fathers with a child aged 6–11 years (84.3%)⁴. Among women, the reverse situation is observed: employment rate of women with a child below 6 years of age comprises 57.5%, while for women with a child aged 6–11 years – 69.8%.

The impact of parenthood in the period when there are young children evidently varies in case of women and men. For men, having a young child probably comprises a positive incentive to work, while in case of women – it is a demotivating factor (see Figure 5).

The level of economic activity of mothers is lower than among fathers. Similar situation is observed in case of participation of the self-employed among the employed. The share of the self-employed among men is on average 22.3%, while among women – 13.9%. The proportion of self-employed persons in case of both men and women increases with the age of the youngest child. However, in case of women the increase is higher (for men with two children – from 23%, when the youngest child is aged below 6, to 25.2%, in case of the youngest child aged 6–11 years; the respective rates for women are 13.2% and 16.4%). Nevertheless, worth noting is the fact that it is not the presence or number of children in

Figure 5. The number of fathers and mothers declaring resignation from work in order to take care of the youngest child (0–8 years) by duration of staying outside for this reason, in Poland in 2010



Note: For fathers there are no data for the period when a child is aged 3–6 months.

Source: Eurostat: 2010 Reconciliation between work and family life (ad hoc module to the LFS Survey).

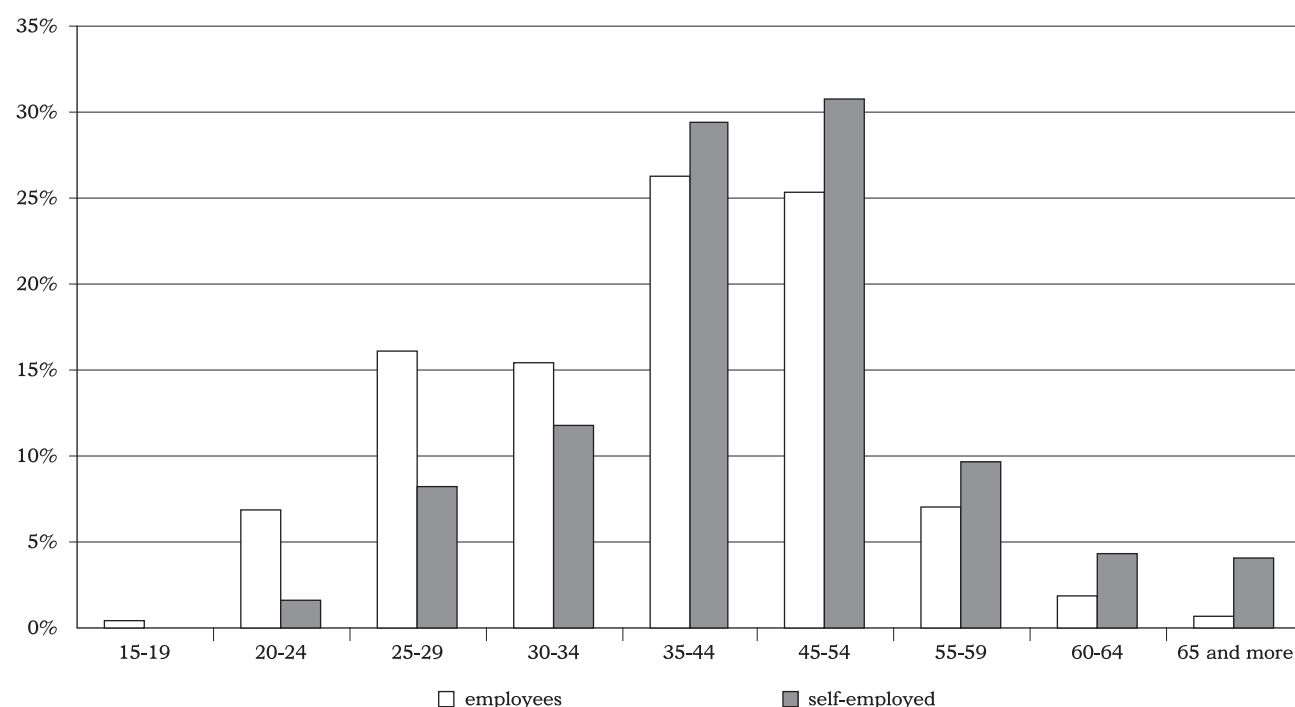
family, but the young age of children that lowers the share of self-employed women among all employed women, as among women with many children (3 or more) the percentage share of self-employed constituted 21.8%. Also, the comparison between age structures of women-employees and self-employed women (Figure 6) provides useful information. It is clearly observed that percentage shares of women aged over 35, thus usually not having to look after young children, as compared to the shares of women in the younger age groups, are much higher in case of self-employed women than in case of female-employees. On the one hand, it may be caused by the fact that setting up own business requires more experience (the stronger tendency towards setting up own business may also characterize women disappointed with the hitherto paid work). On the other hand, the figures suggest that for young women just starting a family combining self-employment with looking after young children is more difficult.

Nevertheless, the character (quality) of self-employment among women and men (mothers and fathers) in relation to their age (see Figures 7 and 8) should be taken into account. In the younger age group, respective to the family formation stage (young children in a family)⁵, conducting one's own

business among women consists mainly in one-person self-employment (without hiring employees), thus it is a smaller-scale activity. The percentage share of employers among self-employed women aged 20–29 years comprises about 11%, while among self-employed men it amounts to almost 35%. The gender-related differences in the shares of employers in older age groups are significantly lower (Figure 7). Moreover, the average number of weekly working hours is significantly lower for self-employed men than women (Figure 8).

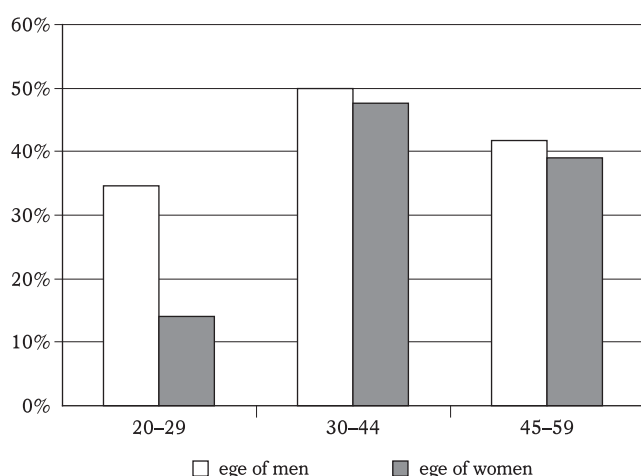
It should also be added that while the share of women among own-account workers and employers is in Poland much lower than the share of men, in case of persons who declared their employment status as contributing family members, the proportions are reverse. Among contributing family members (who amounted to total of 496 thousand persons in the first quarter of 2013), as many as 64.5% constituted women. It is also worth to mention that whereas the share of women among the own-account workers and employers decreased in the years 1992 – 2010 (from 39.5% to 34.5%), then the share of women among contributing family members increased (from 55.2% to 64.6%).

Figure 6. Age structure of women employees and self-employed women in Poland (2011)



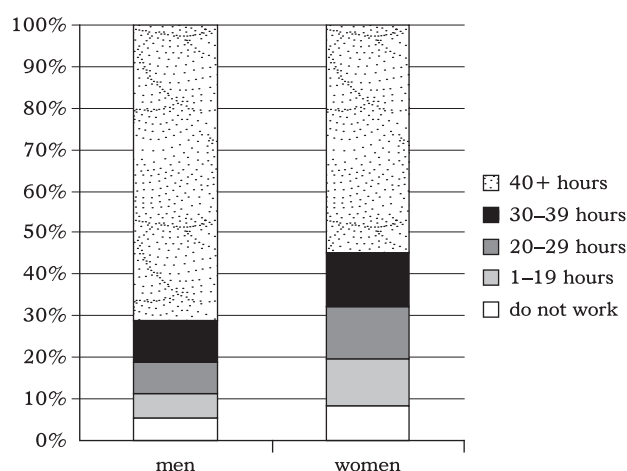
Source: own elaboration based on the CSO data, Labour Force in Poland in the first quarter 2011.

Figure 7. The share of employers among the self-employed by age and sex (2012)



Source: own elaboration based on the CSO data, Labour Force Survey in the first quarter of 2013, CSO (2013).

Figure 8. Self-employed by the number of hours worked in the reference week by sex (2012)



Source: own elaboration based on the CSO data, Labour Force Survey in the first quarter of 2013, CSO (2013).

Recapitulation and conclusion

The Constitution of the Republic of Poland guarantees both women and men the same rights to self-employment. Nevertheless, economic changes take place within a particular social and cultural context, with cultural patterns of gender roles and different social expectations of mothers and fathers of young children. In Poland, a traditional model where mainly mothers are expected to shoulder childcare responsibility in case of a young child is still dominant.

Therefore, setting up and maintaining own business by mothers incurs higher costs than in case of fathers. Among these costs may be, *inter alia*, included psychological costs (related to the need for defying social expectations and combining work and family roles or responsibilities). There are also the costs related to ensuring external childcare for a young child and payment of social (sickness) insurance in order to obtain the right to a paid maternity leave (economic costs). Significant obstacles pose difficulties caused by all administrative and tax related requirements due to setting up and doing business encountered by entrepreneurs in Poland. Considering the fact that mothers are less flexible and have fewer hours at their disposal that they can appoint to paid work, they meet additional barriers to conducting economic activity as compared to fathers.

Therefore, postulating support not only of entrepreneurship as such but also entrepreneurship of women-mothers seems justified. The support should be directed towards:

- 1) increasing availability of diversified and flexible institutional childcare for children at the crèche and kindergarten age
- 2) encouraging fathers to increase their involvement in personal childcare and supporting this involvement by the state.

As regards improvement of institutional childcare accessibility, the important thing is ensuring that mothers/parents can really choose between various forms of childcare, particularly in case of children below 3 years of age (public kindergarten, subsidized place in private kindergarten or subsidized care provided by a childminder) depending on the needs instigated in their business activity. It means that the state should provide equal financial support to parents regardless of the forms of childcare, i.e. nanny, and public or private crèche/children club. This objective may be achieved through, e.g., childcare-educational vouchers, which are, *inter alia*, used in such countries as the UK, the Netherlands, the USA or Australia.

The equally significant, although more long-term action facilitating equal chances for female and male entrepreneurs, is carrying out social campaigns promoting increased participation of fathers themselves in taking care of their children, including taking parental/paternal leaves. The instrument of family policy that had a significant positive impact on increased participation of fathers in childcare for a young child, *inter alia*, in Sweden, is 60 day's parental leave available exclusively to fathers.

- 1 Cross-sectional survey *Economic and Educational Activities and Family Responsibilities*, conducted in 2005 in cooperation of Social Insurance Fund, Institute of Market Economy Studies, University of Warsaw and Warsaw School of Economics, on the representative LFS sample of 3940 households.
- 2 Or mother's partner who is not the child's father.
- 3 The Law on childcare for children below 3 years of age of 4 February 2011 ("Journal of Laws", No. 45, item 235).
- 4 Eurostat Database: Labour Force Survey Statistics. Data for 2012.
- 5 It should be also remembered that women at this age more often than men continue education at tertiary schools.

Literature

- ASM, 2006, *Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. System aktywizacji zawodowej kobiet – Kobieta Pracująca*, ASM centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno
- Auleytner J. (ed.), 2007, *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy*, SPO RZL 1.6(b), Raport Końcowy, Warszawa
- Del Boca D., Pasqua S., Pronzato C., 2009, *Motherhood and market work decisions in institutional context: a European perspective*, Oxford Economic Papers, No. 61, p. 47–171
- Del Boca, D., Aaberge R., Colombino U., Ermisch J., Francesconi M., Pasqua S., Strom S., 2003, *Labour market participation of women and fertility: the effect of social policies*. Paper presented at the FRDB CHILD conference, Alghero, June 2003
- Doing Business Report (2013), *Smarter Regulations for Small and Medium Size Enterprises*, World Bank
- Firlit-Fesnak G. (ed.), 2008, *Wykształcenie i kwalifikacje kobiet a ich sytuacja na rynku pracy*, ASPRA-JR, Warszawa
- GUS, 2013, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2013*, Warszawa
- Kantorowicz, Żuk, Wojciechowski (ed.), 2008, *Jak uwolnić przedsiębiorczość w Polsce?*, Raport Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa
- Kotowska I. (ed.), 2009, *Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce*, Warszawa, Wydawnictwo Scholar
- Kotowska I., Sztanderska U., Wóycicka I. (ed.), 2007, *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, Scholar, Warszawa
- Kurowska A. (ed.), Dwórznik I., Franczak P., 2011, *Ekspertyza pt. Prawo sprzyjające przedsiębiorczości kobiet. Rekomendacje zmian*, PARP, Warszawa
- Kurowska A., 2010a, *Bariery i uwarunkowania aktywności ekonomicznej młodych matek w Polsce*, "Polityka Społeczna", No. 11–12
- Kurowska A., 2010b, *Jak możemy zwiększyć aktywność zawodową młodych matek w Polsce?*, Raport Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa
- Kurowska A., Kocot-Górecka K., 2013, *Znaczenie sytuacji rodzinnej, wzorców rodzinnych i postaw wobec kulturowych ról płci dla zatrudnienia matek małych dzieci w Polsce*, "Studia Demograficzne" (w druku)
- Leifbroer A.C., Corijn M., 1999, *Who What Where and When? Specifying the Impact of Educational Attainment and Labour Force Participation on Family Formation*, "European Journal of Population", No. 15: 45–75
- Lisowska E., 2001, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa
- Matysiak A., 2011, *On the interdependencies between fertility and women's labour supply*, "European Studies of Population", No. 17
- Muszyńska M., 2007, *Structural and Cultural Determinants of Fertility in Europe*, Warsaw School of Economics, Warsaw
- NIK, 2008, *Informacja o wynikach kontroli funkcjonowania przepisów i procedur dotyczących działalności gospodarczej (jako bariery dla rozwoju przedsiębiorczości)*, Warszawa
- OECD, 2010, *OECD Family Database*, available on website: <http://www.oecd.org/dataoecd>
- PKPP Lewiatan, 2011, *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości*, PKPP Lewiatan, Warszawa
- Rolnik-Sadowska E., 2010, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Starczewska-Krzysztozek M., 2008, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, "Infos", No. 4(208)
- Słotwińska-Rosłanowska, E., 2013, *Raport z badania nr KAE/S/40/13 pt. Organizacja opieki nad dziećmi do lat 3 oraz w wieku 3–5 lat – dostępność i koszt opieki instytucjonalnej vs. preferencje i praktyki rodziców*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
- Słotwińska-Rosłanowska, E., 2011, *Raport z badania GGS-PL: Formy i koszty opieki nad dziećmi w gospodarstwach z minimum jednym dzieckiem do lat 14*, nr 554/N-UNECE/2009/0 (unpublished)

Halina Brdulak
Warsaw School of Economics

The impact of diversity management on the enterprise competitiveness: analysis on reports of financial institutions and consulting companies – selected aspects

Introduction

Globalization, as well as regionalization in the period of economic deceleration, and exhausting of „simple” reserves of economic growth cause the need to pay more attention to social, environmental and ethical issues. The strategy of sustainable development, which ensures equilibrium of three elements – economy, ethics and ecology, is becoming increasingly significant. Development of this tendency is particularly visible in Western Europe countries, with high GNP *per capita* values. One of the effects of a sustainable approach towards economy is that fact that enterprises take into wider consideration social aspects, in respect to both their own employees (taking care of the balance between work and private life, ensuring development opportunities, equal treatment), as well as other interested parties, e.g. clients, suppliers, universities, media, local authorities, and in case of network companies, e.g. transport-forwarding trade-logistics, also territorial units where the terminals are situated. Social responsibility also means taking care of natural environment and comply with legal standards obligatory in a particular country, as well as eventuating from international treaties ratified by a particular country. The issue of social responsibility was finally regulated. Its normative regulation was included in the ISO 26000 norm, published in November 2010. According to this norm, social responsibility means obliging organization (business, non-governmental or administra-

tive) to implementation of social and environmental aspects into the decision making process and assuming responsibility for their effects on society and environment.

The presented paper indicates various aspects of diversity management, mainly the enterprise's financial indicators. The analysis used reports of financial institutions in order to prove the thesis that gender diversification on corporate boards allows obtaining higher proceeds and profit, particularly during economic stagnation and recession.

According to dynamically developing field of behavioral economics, people's decisions, i.e. decisions of people employed in an enterprise, are not the effect of rational behaviors, they are rather influenced by emotional behaviors [Kahnemann 2012; Sedlacek, Orrell 2012; Sedlacek 2012]. The studies on these behaviors are also increasingly significant in management sciences [Gołębiowska 2013]. The example here may be relationship marketing or emotion-based marketing, as well as devoting the entire Lean Management conference to the issues of leadership based on emotions management [Baumeister 2011]. This dynamically developing field of economics and management confirms the necessity to overstep the hitherto scope of narrow specializations, while the complexity of the environment enforces cooperation between philosophers, managers, sociologists, econometrists and economists in order to make the right diagnosis, which not only encourages diversity management, but also becomes a must.

The presented paper consists of a „mosaic” of various phenomena within the scope of diversity management, which are to inspire to reflect on their impact on the surrounding reality.

Diversity Charter as the element of building sustainable development strategy

One of significant factors taken under consideration in respect to social responsibility (Corporate Social Responsibility) is taking care of equal treatment of all entities, as well as employees, despite their sex, age, race, religion, sexual orientation, political or union affiliation, capability, and lifestyle. This area was in detail described in the Diversity Charter, the initiative promoted by the European Commission. The Charter is a written obligation signed by a company or institution which declares equal treatment policy and diversity management, prohibition on discrimination and mobbing at workplace [www.kartaroznorodnosci.pl]. The countries, where various organizations, enterprises and administration signed the Charter presents Figure 1.

Figure 1. European countries which implemented Diversity Charter



Source: www.kartaroznorodnosci.pl

The framework of the rules that the organizations pledged to observe includes promoting culture of respect for people regardless their social and demographic differences, as well as obligation to establish a team/section or appoint persons who are to be responsible for implementation of the Charter provisions. Organizations that ratified the Charter should carry out widely intended educational activity targeted at combating discrimination in such areas as: recruitment, access to training and promotion, earnings, combining work with private life, combating mobbing and harassment.

In Poland, Diversity Charter was initiated by the Responsible Business Forum in February 2012, when 14 organizations signed it. At the end of 2013, the list of signatories already amounted 88; it comprised large companies, and small, medium and micro enterprises, as well as non-governmental organizations and administrative institutions.

Sustainable development vs. level of gender related inequality – analysis on the results of selected studies

The objective of numerous studies¹ is pointing out the gender gap in access to education, politics and business. The results of two rankings from the year 2012 are presented below: one prepared by the Social Watch [Gender Equity Index 2012], the other – Global Gender Gap Index signed by the World Economic Forum [Hausman, Tyson, Zahidi 2012]. Gender Equity Index measures the level of inequality between men and women in three categories: access to education, economic indicators, such as unemployment rate and earnings, and access to managerial positions in enterprises and public offices. The GEI ranges between 0 (total inequality) and 1 (perfect equality). The first and second position among 167 countries belonged to Norway and Finland, while the third – to Iceland. Gender Equity Index in these three countries comprised respectively: 0.89; 0.88; 0.87. In this ranking Poland had the 28th position with the score at the level of 0.76; the lowest score was obtained by the access to politics and business (0.52).

In the next ranking – Global Gender Gap Index – Poland was the 53rd among 135 countries with the score 0.70. It is worth adding that four categories are measured in this case: economy, education, po-

litical power and health. The lowest score Poland obtained in the categories: politics (0.18) and economy (0.65). Results from particular years show that Poland dropped from the 40th position in 2011 to the 53rd in 2012.

There is also worth to cite the aggregate data from the analysis on the surveys carried over the six years. Definite improvement (reduction of gaps) was observed in the areas of health, education, economic situation and access to managerial positions. Slight changes were observed regarding women's access to politics. None of the analyzed countries reached 100-percent level. Four countries: Iceland, Finland, Norway and Sweden were close to this threshold, achieving between 80 and 86%. Over the last years, significant acceleration has been observed in the field of decreasing inequalities: among 111 countries, which participated in the ranking during six years, 88% improved their indices, while 12% observed a decline. Particularly significant improvement is observed in case of four countries: Iceland, Bolivia, Switzerland, Saudi Arabia, Lesotho and Yemen. It is also worth noting that despite the European Commission recommendations promoting the increase in women's participation on the corporate boards, no significant changes took place in Poland in the years 2012–2013.

Participation of women on the corporate boards as the factor of the company's increased competitiveness

In the survey Credit Suisse "Gender diversity and corporate performance" of August 2012, particular stress was put on finding a degree to which gender diversity between the board and supervisory board members influences enterprise's financial performance. In order to answer this question, 2360 companies were surveyed in the years 2005–2011. It turned out that a company has better financial indicators when there are both women and men on the boards, than in case of the board homogeneous in respect to gender. The interesting aspect presents the external impact on the survey results. In case of economic prosperity and a high rate of growth observed in the period until 2007, the differences concerning the key results between the enterprises with women on the boards and the ones without women were insignificant. While during the period of worsening

economy, low rate of economic growth and turbulent markets in the period after 2008, participation of women on the boards definitely had an impact on improvement of companies financial performance.

The results of the Credit Suisse studies regarding the number of women on the boards in particular economic sectors at the end of 2011 are presented in Table 1.

There is evident differentiation in the number of women depending on economic sector and region (see Table 2). However, regional differentiation is more significant than sectorial one. The Researchers from the Credit Suisse indicate the following regularities:

- the closer to the final consumer the sector is, the higher is the proportion of women on the board; sectors closer to the beginning of the supply chain (production, technologies) characterize low number of women on the board;
- regions where equal rights constitute an important element of politics and culture tend to have higher participation of women on the boards (North America, Europe, particularly Norway) than regions where religion and culture imposes a particular attitude towards women (e.g. Asia, particularly Korea);
- large companies tend to include women into the boards to a greater extent than smaller ones;
- over the last six years the fastest increase in the share of women on the boards was observed in European countries.

The data presented in Table 2 indicate that most companies in North America have one or two women on the board, while in Western Europe the shares of companies with one, two or three women on the board are similar.

Over six years, the percentage share of companies with both men and women on the boards increased on average by almost 20 percentage points – from 41% in 2005 to 59% in 2011; the growth was significant in all economic sectors. As regards the situation in particular regions, it may be observed that the highest participation rate of companies with gender diversified boards characterized European and American enterprises (North America), while the lowest – Asian companies. Over the six surveyed years, the fastest growth was observed in European companies, which may be explained, *inter alia*, by the interest in gender issues of companies and administration, implementation of special research programs promoting sustainable development within the European Union, as well as publicizing this issue through the media.

Table 1. The number of women on the company boards by economic sectors, in % (at the end of 2011)

Sector	Number of women on the board				Total
	0	1	2	3 and more	
Healthcare	26.7	35.1	24.4	13.7	100.0
Financials	32.2	27.3	23.1	17.4	100.0
Utilities	33.1	19.5	29.3	18.0	100.0
Consumer Discretionary	37.7	27.2	20.2	14.9	100.0
Consumer Staples	38.5	15.5	23.5	22.5	100.0
Telecommunication Services	40.0	21.1	21.1	17.9	100.0
Energy	46.8	28.1	18.1	7.0	100.0
Industrials	48.4	24.3	17.2	10.1	100.0
Materials	52.5	22.1	16.7	8.7	100.0
Information Technology	52.5	26.3	13.8	7.4	100.0
Total	41.2	25.0	20.3	13.6	100.0

Source: based on the survey on 2360 global enterprises and over 14 thousand individual data; Credit Suisse Research, August 2012.

Table 2. The number of women on the company boards by economic regions, in % (at the end of 2011)

Region	Number of women on the board				
	0	1	2	3 and more	Total
North America	15.8	32.4	33.1	18.7	100.0
Europe	16.3	27.4	28.7	27.6	100.0
EMEA (Europe, the Middle East and Africa)	34.7	26.0	20.0	19.3	100.0
Latin America	60.8	28.0	8.8	2.4	100.0
Developed Asia	68.0	19.8	9.4	2.8	100.0
Emerging Asia	72.1	15.8	7.3	4.8	100.0

Source: see table 1.

Table 3. Average market capitalization (USD m) by economic sector and the number of women on the boards

Sector	Number of women on the board			
	0	1	2	3 and more
Consumer Discretionary	8,451	13,105	11,941	17,437
Consumer Staples	10,320	7,196	21,984	38,790
Energy	14,018	27,948	29,461	33,004
Financials	6,586	10,586	15,282	23,382
Healthcare	6,282	12,649	24,497	55,127
Industrials	5,649	9,363	13,537	18,512
Information Technology	7,893	23,859	24,949	47,985
Materials	7,205	9,987	13,798	15,186
Telecommunication Services	14,462	7,977	31,734	32,698
Utilities	7,561	8,507	12,743	12,954
Total	8,100	13,211	17,730	26,506

Source: see table 1.

The data in Table 3 show that companies with three or more women on the boards characterized over three times higher market capitalization as compared with the companies that had only men on the boards. The highest capitalization is observed in the health care and in the information technology sector.

The next table presents the percentage share of companies by the number of number women on the board and region EEMEA (Eastern Europe, Middle East, Africa). The highest percentage share of women on the boards characterize countries with liberal economic policy, preferring social market

economy model: Finland and Sweden (in 2011, there was at least one woman on the board in all surveyed companies). In case of French (70 companies were surveyed) and Danish (12 companies were surveyed) companies, there was at least one woman on the board in over 90% companies. The greatest changes during the years 2005–2011 were observed in Spain, Belgium, Germany and Greece. Nevertheless, it obviously did not have a positive impact on financial condition of the two of the mentioned countries, as both Greece and Spain are struggling with economic problems. The reasons may be related to the low participation of women wielding political

Table 4. Percentage share of companies with one or more women on the board in Europe and EEMEA region in 2005 and 2011

Region	Country	% companies with 1 or more women on the board		% change 2011 vs. 2008	Number of companies in the sample
		2008	2011		
Europe	Austria	25.0	50.0	25.0	8
	Belgium	25.0	83.3	58.3	12
	Denmark	50.0	91.7	41.7	12
	Finland	80.0	100.0	20.0	15
	France	47.8	97.1	49.3	70
	Germany	34.0	86.0	52.0	50
	Greece	25.0	75.0	50.0	4
	Ireland	33.3	33.3	0.0	3
	Italy	10.7	57.1	46.4	28
	Luxembourg	33.3	66.7	33.3	3
	Netherlands	54.2	79.2	25.0	24
	Norway	80.0	90.0	10.0	10
	Portugal	0.0	50.0	50.0	6
	Spain	22.2	88.9	66.7	27
	Sweden	97.0	100.0	3.0	33
	Switzerland	39.5	65.8	26.3	38
	United Kingdom	62.3	84.9	22.6	106
EEMEA East Europe, Middle East and Africa	Czech Republic	33.3	33.3	0.0	3
	Egypt	10.0	50.0	40.0	10
	Hungary	25.0	0.0	-25.0	4
	Israel	100.0	100.0	0.0	11
	Morocco	0.0	0.0	0.0	3
	Poland	25.0	60.0	35.0	20
	Russia	3.8	38.5	34.6	26
	South Africa	86.0	95.9	9.9	49
	Turkey	30.0	50.0	20.0	24

Source: see table 1.

power. Among the countries of East Europe, Middle East and Africa, Israel and South Africa stand out (respectively at least one woman on the board in all surveyed enterprises and one or more women on the board in almost 96% surveyed companies). The greatest changes were observed in Egypt. Poland takes middle position, although it is worth to mention that the changes in the period between 2005 and 2011 were significant: a growth by 35 percentage points in the participation of women on the boards. However, in the Deloitte studies (CE Top 500, Deloitte 2012) based on the analysis of 500 Polish companies in 2011, the data appear different. Women are on the boards of 28% largest companies, but only in 4% of them they held positions at the top.

The presented data do not allow a definite assessment whether and how the number of women on the board influences financial indicators of a particular company, as there are numerous determinants. Some of them were presented above: company size (the impact is stronger in large companies), market condition (growth or stagnation), economic sector (a decreasing distance to final consumer demand is reflected by increasing influence), cultural determinants (there is stronger tendency towards accepting women on the company boards in Europe or North America than in Asian countries).

The attempt at detailed determination of the financial indicators value depending on participation of women on the board is presented below. It regards stock market companies surveyed by the Credit Suisse in 2005 and 2011.

In case of RoE indicator (Return on Equity), the difference in favor of companies with one or more women on the board compared to the board comprising only men was 4 percentage points over the six analyzed years (16% to 12%). RoE is often presented as a significant factor determining the company's financial liquidity. Interesting is the fact that in this case external market condition (growth or stagnation) did not have the impact on the company performance, such as it was observed in case of stocks values. The Net Debt to Equity indicator in case of companies without women on the boards reached 50%, whereas the companies with mixed gender boards – 48%. The difference in this case may not seem very significant, nevertheless it was observed that companies with gender diversified management reduce this debt at a faster pace in the period of financial crisis or economic deceleration. Significant differences (over three times higher indicator in case of companies with women on the

board) are observed when analyzing the ratio of market price to book value of shares (price/book value: P/BV). Significant differences (by 4 percentage points) are also observed in case of the analysis on average net income of the surveyed companies over the six years. Companies with women on the board observed 16% growth rate, while the ones with no women – 12%.

The studies carried out by the Deutsche Bank [Report 2013] in Poland identified also a few interesting tendencies concerning women's attitudes towards financial institutions. The female awareness in respect to financial products is growing, although they still rarely participate in more complex offers (40% of women declared such intention in 2013 as compared to 50% of men). Similar situation is observed in other European Union countries.

Credit Suisse Researchers identified a few key factors explaining better financial outcomes of the companies with women on the boards. Gender diversity on the board (but also other demographic and social diversity) has a positive impact on possibilities to extend the search for solutions in more difficult market conditions. Knowledge and experience of the board members, as well as their personal attributes result in finding innovative solutions through a discussion about the directions of the company's development. Participation of women also results in greater attention paid to social factors, relations which may have a significant impact on employees' commitment in the period of economic stagnation or crisis. It is, *inter alia*, indicated by the surveys on employees' satisfaction, also referred to as „employees' engagement surveys". In companies where good human relationships do not comprise a significant factor of organizational culture, and the principles of employees' treatment by the boss are not clearly defined, employees very often develop demanding attitudes. In such cases, employees concentrate mainly on expecting a pay rise from the board. Whereas, in companies with attitudes of commitment to environment (responsible business), cooperation and team problem solving, the feeling of greater responsibility for own work is increasing, as well as satisfaction from performed work. The initiators of actions promoting sustainable development are mainly women, which confirm interviews carried out with women within the framework of the first and second Forum of Women in Logistics, held in 2012 and 2013. The studies of Wooley [2010] and Hoogendoorn [2013] observed that collective intelligence is higher if social sensitivity of particular

members of a group is high and thoughts exchange is carried out on equal basis, i.e. it is not dominated by one or two people and when there are more women in a group. Whereas, the NASA and McKinsey studies indicate the leadership style characterizing women: they are usually objective oriented, prefer mentoring as a way to support employees and concentrate on employees' needs. The surveys also conclude that women are better at reading „body language” than men, thus they are able to react faster to other people's expectations.

The studies of Barber & Odean [2001] indicate stronger aversion to risk characteristic for women as compared to men, which, *i.a.* manifests itself in assessment of the most profitable forms of investment. This is also confirmed by the above-mentioned Deutsche Bank studies, carried out in Poland in 2013. This characteristics may also explain why male boards work better during stable economy, when actions biased with higher risk may be attempted in order to increase the level of company competitiveness. Then, in the period of economic deceleration, when generally aversion to risk increases and companies strongly concentrate on a survival strategy, the gender diversified boards may play a more significant role. However, it is not enough to just recommend or pass the law which ensures quotas of women on the boards. The surveys show that a lot of women as compared to men do not trust in their qualification despite the high level of education. It is, e.g. reflected in the Report of the Institute of Leadership and Management [2011]. The survey conducted on the sample of over 3000 members shows that women's aspirations regarding management and leadership are lower than men's ones in all age groups. About a half of the surveyed women wanted to become a manager, while in case of men the respective share amounted to 2/3 of the surveyed sample. The results were different only for persons below 30 years of age – 30% women and 45% men anticipated the future managerial position.

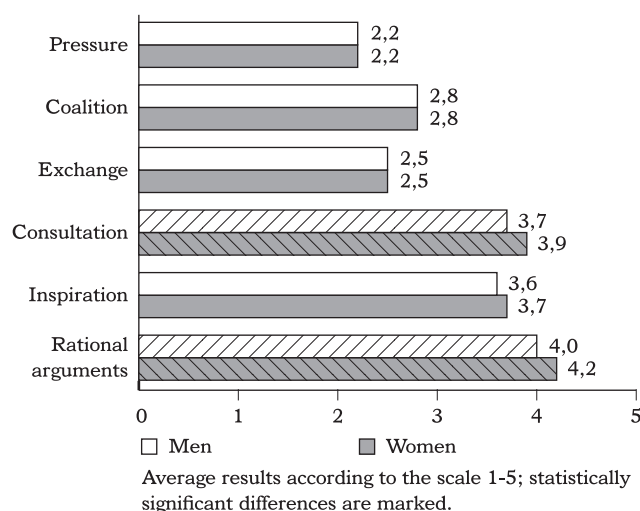
Power and leadership – gender aspect

Wielding power, therefore the possibility of influencing other people, is inherent to holding a managerial position. When analyzing the relation between power and leadership one must agree with Deloitte [2012] interpretation, that a good leader is the one who uses power to ensure the company's

high financial performance, influencing employees' involvement and work satisfaction. There are three main ways of influencing other people: persuasion, exchange and coercion tactics. The observation of women at the top executive positions leads to conclusion that most often they apply exchange tactics (consultation) and persuasion, although the manager efficiency depends on ability to use all tactics, depending on the internal and external situation of a company. Introduction of radical changes usually requires initial application of consultation and persuasion tactics. Then, at the next stage – extended use of coercion tactics, and moving to consultation and persuasion at the final stage are more advisable. Obviously the way of using particular tactics depends on various factors: the company's organizational culture, the stage of its development, market condition in the sector where the company operates, the stage of the market economic cycle (growth, stagnation, crisis), etc.

Figure 2 illustrates differences in applied influence tactics depending on the boss' sex. Differences were observed in case of consultation and rational arguments, which are the tactics most often applied by women. Thus, the question arises whether more emotional women decided that in the male dominated environment the application of „rational arguments” is more profitable? The answer to such formed question would be difficult without further studies, although a positive answer would confirm good adaptive mechanism of women.

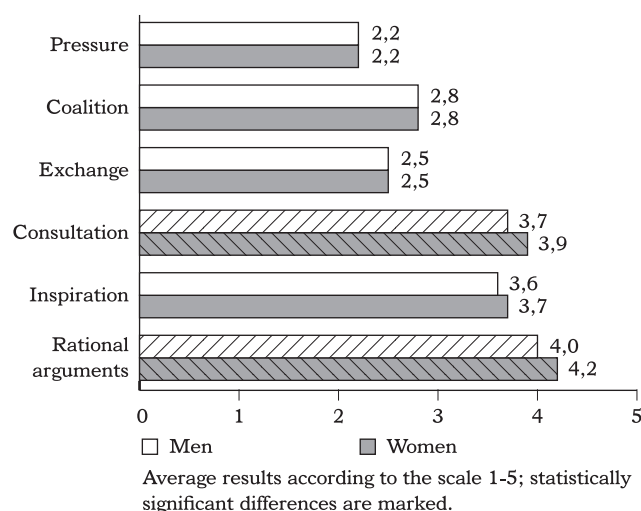
Figure 2. Influence tactics applied by women and men in a company



Source: Women and power in business. Does gender matter when building your position and influence in an organization? Deloitte 2012.

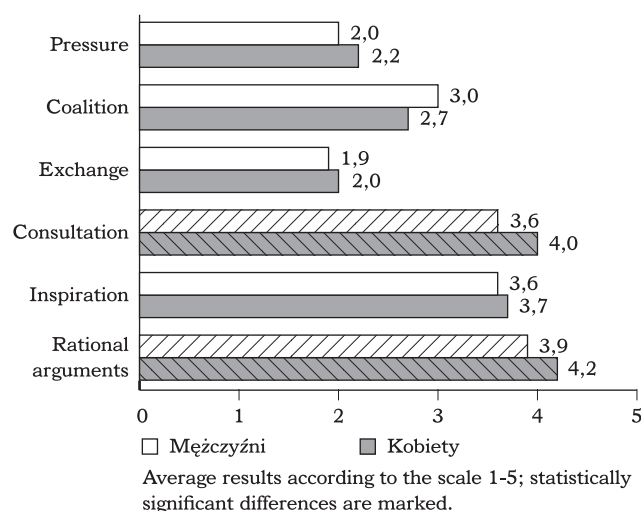
The following figures (3 and 4) show comparison of influence tactics applied by men and women depending on their relations with subordinates or co-workers.

Figure 3. Influence tactics used towards subordinates



Source: as in the Figure 1.

Figure 4. Influence tactics used towards co-workers



Source: as in the Figure 1.

In relations to their subordinates, women to a higher degree apply inspiration, while men – pressure. It is worth to point out that the tactics most often applied by managers towards subordinates are consultation and rational arguments. In case of co-workers, both men and women most often apply traditional arguments and consultation tactics,

although men rely on these tactics to a greater extent than women. Men relatively more often than women make use of coalition as the way of influencing their co-workers.

Recapitulation

The factors most often indicated in sustainable development comprise three areas: economy, ecology and environment, as well as aspects concerning management and compliance with all laws and regulations obligatory in a particular country in accordance with the guidelines of organization Global Reporting Initiative [www.globalreporting.org]. Sustainable development reports are to serve both: indication of changes occurring in the three above-mentioned areas, and communicating positive and negative impacts of these changes on organization functioning. Reports are also supposed to facilitate better understanding and identification of risk and including it into long-term company activities. They may constitute a significant element allowing analysis on correlation between financial and non-financial factors. The framework of reporting principles covers the following issues: the set of indicators on economy, environment, human rights, practices regarding employment and decent work, responsibility for a product and society. The report presented by PwC, one of the companies auditing sustainable development, includes a division into: economic indicators – strategy and organizational profile, economic performance indicators, responsibility for a product indicators, the number of employees by type of employment, sex, health and safety at work, education and training, diversity and equal chances; social indicators – local community, participation in public life, compliance with regulations; environmental indicators – energy, water, emissions, sewage and waste; human rights indicators – preventing discrimination; specific indicators concerning a particular economic sector.

Implementation of changes into the hitherto approach towards management is not easy. Then, diversity management is such a change. The European Union, as well as organizations functioning in Poland, such as: Forum of Responsible Business and Confederation Lewiatan, promote a new approach to management, they introduce Diversity Index as the measure of managerial effectiveness. The approach to a new model is best explained by

a quotation: „Diversity management is not a passing trend or whim – it is a challenge that every company or institution employing male and female workers struggles with. Diversity is a fact. Some organizations ignore it, forfeiting the profits for business derived from diversity.” [Diversity Index 2013].

Seeking new possibilities of further development poses contemporary challenge to all – entrepreneurs, non-governmental organizations and administration. Opening towards „others” may be such a chance. However, according to the most recent surveys, there are currently two attitudes clashing in Europe: a conservative mainly focused on maintaining the hitherto management methods and the one accepting diversity. There is a new generation growing – the generation whose value is creativity, inspiration and balance between professional career and private life. Managing diversity will be the necessity in the future.

Literature

- Barber B.B., Odean T., 2001, Boys will be boys: Gender. Overconfidence and Common Stock Investment, “Quarterly Journal of Economics”, pp. 261–290
- Baumeister R.F., 2011, Zwierzę kulturowe. Między naturą a kulturą, PWN, Warszawa
- Deloitte 2012, Women and power in business. Does gender matter when building your position and influence in an organisation?, Warsaw
- Diversity Index 2013, Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością, Konfederacja Lewiatan, Warszawa
- Gender Equity Index 2012, www.socialwatch.org
- Gołębiewska E. (red.), 2013, Zarządzanie XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji, Społeczna Akademia Nauk, Łódź
- Hausman R., Tyson L.D., Zahidi S., 2012, The Global Gender Gap Report, World Economic Forum
- Hoogendoorn S., Oosterbeek H., van Praag M., 2013, The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment, “Management Science”, July, No. 59, pp. 1514–1528
- Institute of Leadership and Management 2011, Ambition and Gender Report
- Kahnemann D., 2012, Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym, Media Rodzina, Poznań
- Raport 2013: Portret finansowy Polki 2013, Deutsche Bank Private & Business Clients, Warszawa
- Sedlacek T., Orrell D., 2012, Zmierzch Homo Economicus, Studio Emka, Warszawa
- Sedlacek T., 2012, Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii: od Gilgamesza do Wall Street, Studio Emka, Warszawa
- Sustainable development: The right to a future, Social Watch Report 2012
- Wooley A.W. et al., 2010, Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Group, Publisher on-Line, September, “Science Magazine”, No. 330
- www.globalreporting.org
- www.socialwatch.org
- www.kartaroznorodnosci.pl

¹ Studies on inequalities between men and women in various domains of social, business and political life are, *i.a.* carried out by the UNDP (Gender Inequality Index within the framework of Human Development Report), Economist Intelligence Unit (Woman’s Economic Opportunity Index), World Economic Forum (Global Gender Gap Index), Social Watch (Gender Equity Index).

Women's entrepreneurship in innovative economy: information about the conference organized by IWF

The conference objective was presenting the potential of female businesses and international good practices regarding possible ways to utilize this potential in the process of developing innovative economy. The conference was organized on 24 September 2013 by the International Women's Forum (IWF) in cooperation with the Swedish organization WINNET within the framework of the mutual project for the Baltic Sea region, with the support of the Warsaw School of Economics (WSE), under the patronage of the Minister of Economy – **Janusz Piechociński** and Professor **Danuta Hübner** – the Chair of the Committee on Regional Development of the European Parliament.

On behalf of the Rector Professor Tomasz Szapiro, the guests were greeted by WSE Chancellor dr **Bartosz Grucza**. He stressed the significance of the conference issues, as well as the IWF role in development of studies on female entrepreneurship, creation of positive models, and increasing international contacts. "As the representative of the Warsaw School of Economics I would like to express my joy of today's event. We are proud to have been supporting this exceptional initiative, which is the International Women's Forum, for 20 years". He also assured of further cooperation and carrying out the support to the IWF activity from the Warsaw School of Economics for the successive years.

The IWF President, dr **Ewa Rumińska Zimny**, thanked the School Authorities and offered particularly warm greetings to persons who co-founded the organization and have been actively working for all this time. She stressed the significance of the patronage and essential support from the Ministry of Economy in preparation of the conference program because of the leading role of this branch in shaping

the policy of entrepreneurship and innovativeness (panel I and II). She also indicated international character of the conference and exchange of experiences with the Baltic region countries (Sweden, Estonia, Lithuania and Latvia), the Southern Europe countries (Greece, Croatia), and Australia. The necessity and significance of exchanging experience was pointed out by **Britt-Marie S. Torstensson**, the President of WINNET from Sweden. Supporting actions leading to securing equal position of women and men in the labor market is most of all necessary in order to increase entrepreneurship of women: "I do believe that one of the most important issues is promoting the society of gender equality".

Dr **Elwira Gross-Golacka**, the General Director in the Ministry of Economy, stated that increasing women's involvement in economy and using innovative solutions are key issues for the Ministry. "According to the surveys, Polish women are among the most entrepreneurial women in the European Union. The issue of women's participation in the socio-economic life is still a significant contemporary topic, although we have reasons to be proud".

Europe is overcoming crisis, said Professor **Danuta Hübner** greeting the Conference members from the seat of the European Parliament. We have to be open to changes and new ways of thinking. In the conditions of globalization, gender equality is not only human right, but it is also becoming an element of competitiveness of European Union countries economy. Women comprise a significant link in the development of entrepreneurship based on innovativeness. Establishing cooperation networks for development of entrepreneurship in the Baltic Sea regions may become the model for other European

macro regions. "A good example of female activity is the International Women's Forum affiliated with Warsaw School of Economics and gathering women of science and business. The effect of the Forum activity is growing role of women in economy (...) creating positive models, initiating surveys and projects, regular exchange of opinions and experiences, leading to development of the contacts network at the national and international level" (the video presentation available in Polish on: www.mfk.org.pl).

Women, innovativeness and new Europe

The changes in Poland and Europe that have happened since 1993, where the IWF began its activity, are sometimes really unbelievable – stated Dr. **Ewa Rumińska-Zimny** in her introduction to discussion. It is the new Poland, but also the new Europe. We have to overcome the four challenges. The first one poses development of innovative and competitive economy. The second one is ensuring sustainable development. We refer here to environment protection and "green economy", as well as "silver economy" due to ageing of societies. The third challenge poses the necessity to operate in the conditions of global economy with the key role of the Internet and virtual communication. The fourth challenge is decentralization and the increased number of the decision making actors. Each of us women, has both possibility and potential to undertake actions on behalf of the entire society, as well as mobilization of society to work together. Equal chances and utilization of the potential of women and men constitute one of the conditions necessary for overcoming all these challenges.

Inger Danilda, the President of the Quadruple Group AB (Sweden), agreed with the above statements. She indicated, that both in Poland, and Sweden women are better educated than men. Obviously, there are both typically "masculine" sectors and occupations (technology, information technology) and typically "feminine" ones (education, health). One of the characteristics of modern economy is establishment of innovative links in economy, for example cross-clustering male and female sectors and companies, particularly at the regional level. As she said, "we cannot afford to leave the best educated members of society, which are women, permanently outside the labor market" (presentation in English available on: www.mfk.org.pl).

Lidia Adamska, an economist, stock market and financial expert as well as business advisor, pointed out that notions such as innovativeness, entrepreneurship or competitiveness were created relatively recently as the result of the industrial revolution, i.e. in the period of the last 250 years. There is also new the contemporary perception of the women's role in society and economy. For centuries, women were active only at the home front, as wives and mothers. Nowadays Europe must face the challenges, following innovativeness, but also complete inclusion of women into the sphere of economy. It is not just the matter of additional jobs, qualifications or creativity, but also a good "mix of women's and men's optics", which is a part of the process of building innovative economy. Europe needs this boost, because its position in the international arena is weakening. The most innovative world economy is still the United States, however the situation is going to change dynamically. For example, South Korea and Israel, spend on research and development over 4% of GNP, while Poland only 1%. Innovativeness economy is "much more than only individual creativity, motivations, education, or readiness to work". The sources of financing innovative ideas and the mechanisms absorption of new solutions by companies are necessary for its supporting, products, inventions and new technologies are only a third position element.

Halina Brdulak, the WSE Professor and the IWF President in the years 2006–2012, indicated that meetings such as the conference are a specific club of innovativeness, providing opportunity to exchange views, experience and constructive discussion. She agreed with Lidia Adamska that innovative actions require capital and state support, but also social capital. Social capital is based mainly on the trust of the "state to a citizen and a citizen to the state institutions. Well, in these statistics, Poland has the infamous last position in Europe". The main reason for this is legislative system. Our legal system requires that "citizens must explain themselves. A citizen is not perceived as somebody who wants to cooperate in creating and may operate in a legally honest way". Professor Brdulak also shared her own experiences from the beginning of her work in such a male-dominated branch as logistics. Thus, she inspired the participants with the positive message, that everybody should have a go at various sectors of science and business and do not fear challenges.

Ewa Plucińska, the EVIP Group President, one of the IWF founders, pointed out that the Strategy Europe 2020 focuses strongly on more complete uti-

lization of the professional and life experience of the elderly. It may be achieved, e.g. through the development of the national mentoring system. Now, the time is coming “when people who built market economy in Poland are retiring. It may be worth to take advantage of their knowledge, to let them work with young people aiding their transition into the labor market”. It should not be limited to expert’s teams, but also systemic solutions. Young people, who graduate from good universities, should have access to mentors, *inter alia*, to learn about the consequences of particular actions, which have already been tried. “There were the Elders’ councils in all cultures in the world, in order to transfer and ensure continuation of knowledge. Had the humankind started each time from experimenting, the course of history would have been entirely different”.

SME, creativity and export development

It is difficult to overvalue the significance of the SMEs for the development of Polish economy. Companies managed by women still have underutilized potential, particularly in respect to increasing creativity and export, indicated dr. **Elwira Gross-Golacka** in the introduction to discussion. So the knowledge of new initiatives and experience of other countries is even more needed. Diversity Index, which “actually measures the scope of practices targeted at appreciation and utilization of diversified staff carried out in a company” is a practical tool for companies. It is worth to remember that changes for the better require involvement of both women and men, therefore the whole society.

Dr. **Ewa Lisowska** from the WSE, the IWF founder and its President in the years 1993–2006, presented the situation of companies managed by women based on the Polish and EUROSTAT data, as well as the surveys carried out by the Confederation Lewiatan. Women constitute 34% of the total number of people managing their own businesses. There are more women business owners than nurses or teachers in Poland. Poland has one of the top positions in Europe in respect to women among entrepreneurs. Poland is also in the w group of countries with the highest participation of self-employed women in relation to the total number of the employed: “among the total of the employed women, these who manage their own company comprise 12% in Poland, whereas, e.g. in Sweden – only 4%”. The age

of female and male entrepreneurs is usually 35–55 years. Young people rather take paid employment than launch their own business. Female companies are “less innovative than the ones managed by men and less oriented on export”. The reason may be different character of male and female managed companies. While, women operate mainly service providing businesses, men own construction, transport, manufacturing. The service sector requires lesser capital than construction or transport, which may explain the fact that women less often take credits for economic activity (presentation in Polish available on: www.mfk.org.pl).

Justyna Kryczka from the Confederation Lewiatan talked about the results of the surveys carried out within the framework of the Diversity Index project in 2011 on the sample of 800 companies. The results indicate that advantages of diversity management are appreciated intuitively by Polish managers. However, in practice “two thirds of companies admit that they do not take any actions related to diversity management”. Despite the legal requirements, “only in every sixth company the employer informs employees about prohibition of discrimination and sexual harassment. Unfortunately, this issue is a taboo in Polish companies”. Diversity Index is a tool facilitating changes. It is a “simple computer software where answering very concrete questions we can check whether any elements of diversity management really are in a company”. Together with individual Diversity Index, employers receive a package of recommendations for implementation in their companies. In addition, they can compare the obtained index with the results of the companies operating in the same region or the same branch (presentation in Polish available on: www.mfk.org.pl).

Bożena Świerbutowicz, from the Embassy of Australia in Poland, presented the governmental program Women in Global Business carried out in Australia, which has been operating since December 2010. The program objective is supporting female companies in export development. The program includes, *inter alia*, training, mentoring, organization of meetings, access to information on the internet website in social networking media and newsletters. “the project is financed by the government. The additional source of financing are payments from female entrepreneurs participating in the project and means obtained from sponsors. Some services, e.g. participation in training or mentoring program are paid; one of the sponsors is a big Australian bank”.

The program success is confirmed by the fast growing number of female participants (presentation in English available on: www.mfk.org.pl).

Joanna Szostek, the owner of an export company and the IWF member, presented the point of view from the economics practice. After presenting her company, which employs 6 persons and has annual turnover of 2.5 m euro, she presented her own experiences. Her company is based on import; it constitutes 65% of all activities, while export comprises 35% of the company activity. Money, knowledge and passion are significant factors in the process of launching and managing own company. First, there is always the problem, where to get the money from. "You may borrow from a rich American auntie, but I started exporting only after getting profits from import". Knowledge is a very important factor. Then, passion guarantees commitment, consequence and persistence in action. "Organizations such as the International Women's Forum are extremely significant for these soft abilities, for this passion and consequence, as they allow comparison of our activities with experiences of other people".

Policy of supporting entrepreneurship and good practices

There is no one recipe for supporting entrepreneurship of women, stated Professor **Halina Brdulak** in the introduction to the discussion. However, there are already a lot of good practices in many countries, including Poland. It is synergy of activities and cooperation between different partners that bear the best results.

Britt-Marie S. Torstensson, the WINNET President, presented centers for activation of women – Women's Resource Centers (WRC), initially operating in Sweden, and now in the entire European Union. They are "key instrument supporting participation of women in regional development and economic growth". Beside realization of such goals as development of women's entrepreneurship and economic activity, they constitute the lobby for increasing the influence of women in society and public life, also in masculinized sectors so then "women will be able to choose the sectors in which they would like to work". WRCs also act for the sake of equal distribution of financial means for women and men in regions. Their activity is possible because of the support of government and other institutions. The

important thing is the long-term character of the governmental support. Annual expenditures for the years 2012–2015 have been planned at the level of 3.3 m euro. The WINNET actively supports WRC, because they facilitate "involvement of women in development of democracy" (presentation in English available on: www.mfk.org.pl).

Mary Ann Rucovina-Cipelic, the Gender Task Force President affiliated with the Regional Cooperation Council – a political organization of the South-Eastern Europe countries, presented initiatives undertaken in these countries. She gained her professional experience at the beginning of the 90s during the conflict in Serbia, Bosnia, Herzegovina and Kosovo, where she looked after the conflicts victims, particularly women. The insignificant participation of women in economic and political life posed a huge problem then. It led to the establishment of the Gender Task Force with the head office in Sarajevo. The eleven countries of the South-Eastern Europe were involved in this initiative. "We do believe that we worked out a good practice due to the fact that we may cooperate with these countries within the region and work out consensus with the government in order to implement real changes in respect to gender equality". She mentioned that in many countries of the region, including Croatia, all infrastructure had to be developed from scratch. Recently we are able to refer to the governmental strategies focusing on the promotion of female entrepreneurship in cooperation with chambers of commerce or non-governmental organizations.

Popi Sourmaidou, the chief of the Women's Resource Center (WRC) in Greece, presented the history of this organization. In 1991, the consortium of local organizations was established in the North-Western Greece, which provided the base for the current WRC association. "Initially, the objective was only collecting and providing information concerning possibilities of female employment and setting up enterprises by women (...) It was just an open platform for various organizations, but after 10 years of successful activity more permanent and independent structure was created". Gradually, chambers of commerce, local authorities, academic centers, and the private sector were joining the ranks, which eventually led to establishing the platform called the Quadruple Helix. Undertaken projects aimed at "encouraging women to use new technologies (...) eliminate stereotypes concerning the areas where women can work". At present, beside the actions which beneficiaries are exclusively

women, the association initiated the implementation of the new project addressed to people aged 16–22 years. Recapitulating, she stressed the important role in promoting women's economic activity which belongs to networking.

Iwona Golonko, the initiator of the Academy of Independent Women and a business owner from Poland, underlined the significance of wider actions targeted at equality and promoting women in the labor market, within the social and political sphere: "many women at various levels and different places in the world undertook actions in order to prevent us [women] from becoming victims of male conflicts, to assure that we have a deciding voice in politics and shaping our own lives". The Academy of Independent Women was the answer to women's demand for the high quality services related to conducting own economic activity. "It is the initiative to support women who are excluded by the market. It is teaching hard knowledge, i.e. the knowledge regarding the market, money, marketing, but on the micro scale, i.e. showing how the things should work from the very beginning". Iwona Golonko stressed that local or even individual actions are equally significant as actions carried out on the national scale or even international actions.

The IWF round table

The round table provided the occasion for open discussion regarding the IWF experience in a wider context of the role of businesswomen organization, both in the past and at present, and to pose a question: What happens now? There were also personal reflections regarding own life course and the activity on behalf of other women.

Dr. **Ewa Lisowska** presented in brief the beginnings of the IWF activity. "It had started from two venturesome American women, who came to Poland with the initiative to set up a library for businesswomen at the Warsaw School of Economics. They funded the entire library consisting of 500 volumes in English. (...) One month after the ceremonial opening of library, there was a gathering of businesswomen, not only those who operated their own businesses, but also those who managed companies and some women representing academic community. Together we made the decision to establish the International Women's Forum (...). It should be stressed that it was the first female organization of such kind in Poland".

Dr. **Ewa Rumińska-Zimny** stressed her long-standing connection with the IWF. In the years 2000–2010, as the leader of the program Women and Economy of the European Economic Commission in Geneva (EEC), she cooperated with the International Women's Forum and its President Ewa Lisowska. The IWF participated in such programs as the inter-governmental working group EEC for entrepreneurship of women, the website for women managing their own companies (Cyber Market), and regional conferences (the Women's Entrepreneurship Forum 2001 and 2003) and publications about the entrepreneurship of women (www.unece.org/gender). The intense activity of the IWF on the international forum still stays one of the priorities. The project for the Baltic Sea region *Partnership for Gender and Sustainable Development*, in which the IWF is a partner, beside University of Szczecin, initiated by WINNET in 2013, and the cooperation with the Gender Task Force of Regional Coordination Council (Sarajevo) with the project *Women's Entrepreneurship a job creation engine of Growth in the Balkans* are examples of the IWF cooperation with the European macro regions within the new budgetary perspective 2014–2020. The IWF also participates in the project GEM–IWG *Knowledge Networking Program on Engendering Macroeconomics and International Economics* with the Jagiellonian University, the Istanbul Technical University and the Levy Institute from the USA. We develop cooperation with national organizations. "I am glad to see with us today the Association of Women Business Owners, as well as the representatives of the regional development group of the Congress of Women. The IWF essentially supports the activity of this group, which objective is incorporating the perspectives of women, including female entrepreneurs, into regional development strategies, as well as obtaining the means for their implementation, also from the EU grants". The important aspect of the IWF work in the following years is going to be initiating and implementation of the studies of entrepreneurship of women and their role in innovative economy.

Grażyna Jagodzińska, the IWF Deputy President for contacts with business, an engineer by education and the owner of a few companies. She began her professional life as an academic teacher at the Institute of Road and Bridges at the Warsaw Technical University. She loved her work, "but to work there you had to earn money for that". Therefore, she registered a project-research company specializ-

ing in geotechnical engineering. "My specialization is mechanics of ground and foundations. It means that if we want to build something I go first into the site and carry out the surface investigation, in order to provide construction engineers with parameters for designing the whole construction. For over twenty years, it were such buildings as, e.g. Marriott Hotel in Warsaw". Her first serious work was the assignment for the construction of the Coca-Coli bottling factory in Gdynia. It was a great challenge, as there was 5 meters of peat where nothing could be built, in addition the deadline was two months. "I undertook it and succeeded. It was my first success". The customer, Director of the Budimex Company, said that it was the first time that he paid the full price for the ordered documentation. Always before, he had paid at least 30–40 % less due to agreed fines. "Today, after so many years when I have much better knowledge, I would not take up this task. I know the dangers and how serious it was. I do believe that we should depend on young people as only they can push the world as they are not aware of threats". She has been still managing this company albeit she reduces the range of its activities as she has found a new passion. She went to India and then fell in love with Hindu philosophy and Ayurveda. She opened the Ayurveda Center in Warsaw and cooperated with the clinic in New Delhi. She manages training company dealing in environment protection and implementation of the ISO quality systems.

Anna Toczyńska, the IWF Deputy President for financial administrative matters, managed her own company selling tiles, she held directorial positions, *inter alia*, in the Polish Institute of Directors. Recently she's been dealing mainly in insurance. It is a field she feels passionate about. Women usually have lower retirement pensions than men because of their lower earnings and shorter duration of paid work due to breaks for bringing up children. In Poland, we rather think about current moments, what is happening here and now. We are not really used to thinking about the future. Despite, longer retirement age, it is said that retirement benefits will be at a very low level. "Therefore, I want to convince women that it is worth to insure for the future".

Ewa Domaradzka-Ziarek, radio journalist, the founder of the first regional branch of the IWF in Olsztyn and initiator of the Woman of Success contest (www.kobietasukcesu.eu). "At a certain stage of my life I felt the urge to get involved in the organization gathering active and wise women". She did not

find such organization near Olsztyn. She liked the IWF conception, as it does not limit the notion of an "enterprising woman" to women business owners – the members can be also women-managers, women of science and also women who are going to launch their own company. She hosted a series of programs *Women of success* that the listeners voted for. Then, the idea was born to honor the laureates. So the first Women of Success Gala was created in cooperation with the IWF. In 2013 it was celebrated in Olsztyn the 15th Gala with the participation of Professor Danuta Hübner. The idea was expended for Mazovia and Silesia regions. "It is worth doing because glass ceiling for women still exists. Therefore, I left a job in my company after 19 years; despite the fact that I felt both competent and experienced I knew that there is no point to expect any promotion. So I set up my own company".

Mariola Zięba, a member of the IWF branch in Łódź, the owner of oil and gas central heating boilers manufacturing company. By education a mechanic, pedagogue and specialist of political sciences. The company has been operating for over 20 years. Recently she has a problem with succession of her company, as she does not have successors who would like to take over. Therefore, she became interested in the program for family companies in Germany, which is worth to introduce in Poland. German government helps young people not related to the family to buy out the company. They get state guarantees and financial aid. You may work with a partner who gradually buys out the company and eventually becomes its owner. Also he may take credit and buy out while the previous owner is an advisor for this person. "I really like the fact that Germany, as a state thinks forward and respect values worked out by small companies. The IWF could help in taking up this issue important for family companies also in Poland".

Danuta Kaszyńska, the President of the Association of Women Business Owners in Podlasie, a member of the regional group of the Congress of Women, a member of the Council of Experts for Economic Affairs affiliated with the President of the City of Białystok, said that the objectives of her Association coincide with the IWF ideas and she expects cooperation. Including women among the decision makers is necessary in order to ensure that their point of view concerning the issues of the region development, entrepreneurship or competitiveness is taken into account and to ensure their participation in distribution of the resources ap-

pointed for these goals. She mentioned a recent initiative which was the “round table” devoted to the use of the EU resources in the years 2014–2020 within the framework of the Regional Congress of Women organized in Podlaskie Voivodship where were invited the authorities of the region and town, representatives of business, academic environment and social organizations. “Listen girls, we are innovative. It was the first innovative round table in Poland devoted to the topic why gender should be included in development strategy”. This initiative is the example of a good practice within the range of cooperation between female organization and public institutions. “Three months ago I also said: Me a feminist? Never! But then I reached the conclusion that if I work on behalf of changes, for the sake of the larger number of women on the boards, in decision-making groups, then of course I am a feminist”. You cannot lock women at home, “because they will just break this chain”. And we have to cooperate with men.

Zdzisława Przetacka, a business owner and entrepreneurship mentor, told about her own experiences connected to both: the activity in the IWF, as well as managing her own business “I worked for two terms with Professor Halina Brdulak on the Board. It was great experience and very intensive work. (...) Also I do not feel as a woman who had to free herself, run away somewhere, I have always been an independent, working woman”.

Dagmara Janowicz, the Commerce Director of a clothes company and the owner of a training company, a member of a regional group of the Congress of Women pointed out the large number and diversity of “bottom-to-top” female initiatives undertaken at the local level such as regional Congresses of Women in Tomaszów Mazowiecki, Łódź, Białystok, Konin. “For me they are the source of realization and satisfaction. It is good that I have such a nice ailment that I need three, four hours of sleep per day, which allows me to combine paid and work and voluntary activity on behalf of women”.

Krystyna Błaszczak, an entrepreneur who successfully combined family and work-related responsibilities. She said: “17 years ago I realized that it was about time to go back to some activity, not to be only a housewife. Therefore I set up my own company dealing with production of marketing sweets and was slowly developing it. Then, it turned out

that my husband, who had another company, joined me. Now, also my son has his share, therefore it is a family business. (...) I have been the IWF member for 12 years, it has had a positive impact on my professional and personal development.”

Alicja Moszyńska told about combining career in business with a role of a lecturer, and mainly about the mission she undertook – to provide support to venturesome women. “I had a pleasure and great honor to work with dr. Ewa Lisowska for two terms as the IWF deputy President for business affairs. I launched a company Career of women which operates exclusively for businesswomen, supporting their careers”.

Iwona Wierzbicka, an architect, a member of a regional group of the Congress of Women talked about the necessity to counteract stereotypes and increase the role of women in male dominated occupational environments. She participated in creation of the first development strategy of her home town – Płock, already in 1998. Later, the town obtained the Community funds for the implementation of this strategy (2006). She believes that urgent actions are necessary in order to involve women and their issues into the strategy of towns at the stage of their development, distribution of means and monitoring of implementation. There is need for knowledge, but also more women decision-makers in the structures – town councils, parliament. “Not the ones passively following the leader, but those who will say – we shall go in this direction”. It is worth that a regional group of the Congress of Women, cooperates with the IWF and based on its experience has created a platform for various regions of Poland. “We are together because we have mutual problems, which was indicated by the analysis we had carried out on regional development strategy of seven voivodships from the women’s perspective. And we shall work together to secure resources for solution of these problems in the new financial perspective 2014–2020”.

Prepared by:

Klaudia Wolniewicz, doctorate student of the Faculty of Journalism and Political Science University of Warsaw

Aleksandra Rumińska, the graduate of the Institute of Social Policy, the Faculty of Journalism and Political Science University of Warsaw

Women Entrepreneurs in Innovating Economy

September 24, 2013
Warsaw School of Economics

Conference Program

Women's entrepreneurship is usually associated with individual success of small and medium enterprises (SMEs) rather than with the process of building innovative economy. The experience of many countries indicates, however, that policies supporting women entrepreneurs have positive impact on innovation and competitiveness of the whole economy. Such policies require a broader perspective taking into account the equality of opportunities and strengthening women's role in the economy. The conference is organized in partnership with Winnet (Sweden) and partners of the project Baltic Sea Region Platform for Gender and Economic Growth.

09.30–10.00 Welcome

- Prof. Tomasz Szapiro, Rector of the Warsaw School of Economics
- Dr. Ewa Rumińska-Zimny, President of the International Women's Forum (IWF)
- Ms. Britt-Marie S. Torstensson, Winnet Sweden
- Address of the Representative of the Ministry of Economy
- Address of prof. Danuta Hübner, Chair of the Committee on Regional Development, European Parliament (video)

10.00–11.00 Session I – Women, Innovation and New Europe

Discussion of the links between the equality of opportunities, innovation and competitiveness in the context of Europe 2020, current crisis and views on a new Europe.

Moderator: dr Ewa Rumińska-Zimny, International Women's Forum

Panelists: Inger Danilda, Chairwomen Quadruple Group AB; dr Lidia Adamska, economist, former member of the Board, Polish Stock Exchange; prof. Halina Brdulak, Warsaw School of Economics, Ewa Plucińska, President EVIP Group

11.00–11.15 Coffee Break

11.15–12.30 Session II – SMEs, Creativity and Exports

Presentation of research on women's entrepreneurship, practical experience of female companies and results of national programs supporting export-oriented and innovative female companies.

Moderator: dr Elwira Gross-Gołacka, Director General, Ministry of Economy

Panelists: dr Ewa Lisowska, Warsaw School of Economics; Justyna Kryczka, Confederation Lewiatan; Bożena Świerbutowicz, Australian Embassy; Joanna Szostek, owner, export-oriented Polish company

12.30–13.45 Session III – Support for Women's Entrepreneurship: Policies and Good Practices

Why support for women entrepreneurs is important and how to ensure equal opportunities in business? Good practices from Sweden, Poland, Croatia, Greece and the Baltic countries.

Moderator: prof. Halina Brdulak, Warsaw School of Economics

Panelists: dr Anna Kurowska, Warsaw University; Britt-Marie S. Torstensson, Winnet Sweden and Winnet Europe; Mary Ann Rukavina-Cipetic, Gender Task Force, Croatia; Popi Sourmaidou, WRC Ergani, Greece; Iwona Golonko, Academy of Independent Women

13.45–14.15 Lunch

14.15–15.30 IWF Round Table: How to use regional policy and structural funds 2014–2020 to support women's entrepreneurship?

Discussion based on IWF experience and that of other associations and Women's Resource Centers: what we have learned and what could be done?

Moderation: dr Ewa Ruminska-Zimny

20 years of IWF: dr Ewa Lisowska, co-founder of IWF and its President in 1993–2006

Panelists: Presidents of regional offices IWF: Hanna Kąkol (Gdańsk); Wisława Zewald (Łódź); Ewa Domaradzka-Ziarek (Olsztyn); Danuta Kaszyńska, Association of Business Women Podlasie Region; Iwona Wierzbicka and Dagmara Janowicz, Congress of Polish Women

15.30–16.00 Closing and a glass of wine celebrating the 20th Anniversary of IWF offered by Jean Dunn, Ambassador of Australia in Poland

20 years of the IWF (1993–2013)

International Women's Forum (IWF) is an association of women involved in science and business, non-governmental organization with the head office in the Warsaw School of Economic (WSE). The beginning of the IWF activity goes back to 1993, when two American women – Christina Lane and Gayla Salinas from the INET Foundation contributed to founding a Polish-American Library for Businesswomen at the Warsaw School of Economics. Following that event, on the Professor Eufemia Teichmann's initiative the meeting establishing the International Women's Forum was held on 3 June 1993. For the first two years, the IWF operated as scientific-research program affiliated with the Collegium of World Economy WSE; within the framework of this program the IWF organized educational meetings and international conferences for women-business owners and company managers. There were also initiated, one of the first in Poland, studies on female entrepreneurship. In April 1995, the International Women's Forum was registered as association; by the power of the Senate Decree of 26 January 1996, the Warsaw School of Economics became the IWF's supporting institution.

Mission, forms of action, branches

The IWF mission is promoting women's entrepreneurship. Monthly discursive meetings devoted to issues important from the point of view of business management and personal development. There are periodically organized national and international conferences addressed to a wide cluster of businesswomen and academic community. The magazine "Women and Business" is published in Polish and English in cooperation with the Warsaw School of

Economics. There are organized psychological workshops for women, as well as other kind of training. The IWF has three regional branches: the Olsztyn Branch (since 2000), the Pomeranian Branch (since 2003) and Łódź Branch (since 2006).

Woman of Success Galas

Elections of the Woman of Success have been organized since 1999 by the President of the IWF Olsztyn Branch – Ewa Domaradzka-Ziarek. There were 15 editions of the Warmia and Mazury Woman of Success Gala (1999–2013), 3 editions of the Masovian Woman of Success Gala (2011–2013) and two editions of the Silesian Woman of Success Gala (2012–2013). The Laureates become women performing various jobs who in a special way facilitate development of a particular region and perform outstanding social activities. The contest Chapter consisting of local media journalists, representatives of local businesses, local authorities and non-governmental organizations choose 10 women among all entered to the contest, then among this "golden ten" one woman is voted who receives the Woman of Success statuette presented at the Gala. Another statuette – the Big Kiss – is presented to the man who facilitates promotion of the equal treatment of women and men in society through his attitude, work or activity.

Psychological workshops

The inherent element of the IWF's activity were Weekends for ourselves – psychological workshops for the members, initiated in 1999 and until 2008 carried out by Zuzanna Celmer. The topics of these

workshops were, *inter alia*: Intuition, motivation and communication, Archetypes of life roles; Time management according to Covey; How to create one's own conscious image; Nature of stress and coping techniques; Between emotions and reason; Emotional intelligence in private life and in business; Getting to know yourself – reading one's own body energy map and developing relations with others; My place in life and among people – finding archetypes that we follow in life.

Conferences

The IWF supported by numerous sponsors organized a periodical conference in cooperation with the Collegium of World Economy WSE. The Conference materials were published in "Women and Business". Overall, 15 conferences were held, including 10 international ones. Their subjects were as follows:

- A woman in business, society and family in the Central and Eastern Europe countries. Transformation – more chances or threats for women? 5–6 May 1994, Warsaw School of Economics
- Women business owners: small business as the antidote to unemployment 4 May 1995, Warsaw School of Economics
- Entrepreneurship in Europe: the role of women in the private sector development in the Central and Eastern Europe countries 30–31 May 1996, Warsaw School of Economics
- European integration, labor market, women 14–15 May 1998, Warsaw School of Economics
- Polish women managers 2000 26–27 September 2000, Hotel Sheraton, Warsaw
- Financing small and medium innovative enterprises by investment companies in Poland 6 October 2000, the Ministry of Economy, Warsaw
- Conditions and programs of women's entrepreneurship development (with participation of women from Kyrgyzstan) 20 November 2001, Warsaw School of Economics
- European Union on behalf of women and small and medium enterprises (the fourth meeting within the framework of the Central European Business Women's Academy CEBWA) 24–25 May 2002, Warsaw School of Economics
- Women and Business – Management in the Era of Globalization and Integration 15 May 2003, Financial Centre Puławska in Warsaw
- Ethics and communication in business 12 May 2005, conference under the patronage of the Polish Institute of Directors and the Scandinavian-Polish Chamber of Commerce, Warsaw School of Economics
- A woman – effective leader and manager 23–24 June 2005; conference organized by the Institute of Management in cooperation with the IWF, Warsaw
- Managing diversity in a company 19 October 2006, Hotel Hyatt Warsaw
- Diversity in management 20 November 2008, Warsaw School of Economics
- Diversity management: psychological, marketing and architectonic aspects 13 May 2010, Warsaw School of Economics
- Entrepreneurship of women and innovative economy 24 September 2013, Warsaw School of Economics

International Activity

One of the statutory objectives of the IWF is making contacts with similar organizations in Europe and the world, as well as drawing knowledge and inspirations from such contacts. The International Women's Forum was in a group of six organizations which established Central European Business Women's Academy (CEBWA) in 1999. It participated – as a partner organization – in two international projects financed by the European Social Fund within the framework of the Community initiative EQUAL in the years 2005–2007: Gender Index and ENTER. Together with the Centre for Advancement of Women, IWF organized the Polish edition of the contest Women of Europe Award 2003/2004 under the patronage of the current European Union Ambassador in Poland – Mr. Bruno Dethomas. The contest was initiated in 1987 by the International Association for the Promotion of Women of Europe (AIPFE); its objective was appointment of the woman who performed outstanding service on behalf of European integration. The main award is granted biennially; in 2004, the Polish laureate of the contests became Róża Woźniakowska-Thun.

In 2000, the IWF carried out its first foreign mission to the USA. Meetings with organizations of businesswomen in Boston, Washington and New York were the source of knowledge concerning the aid of

ferred by the American government and non-governmental organizations in a form of information, training, counselling and credit guarantees, as well as the venture capital fund for women. In 2001, the IWF carried out the mutual project with the Swedish organization – “Forum Malardalen-Poland” – concerning women’s entrepreneurship promotion in Poland and Sweden. The project included three training seminars in both countries, which participants were Polish and Swedish women conducting their own businesses, including members of the established the year before IWF Branch in Olsztyn. The seminars topics were devoted, *inter alia*, to challenges facing small and medium companies due to European integration and possibilities to obtain European funds for business development. The same year (2001), a group of the IWF members were invited to visit Kyrgyzstan, and then IWF hosted twelve Kirgiz female entrepreneurs and leaders in Poland, sharing knowledge and experience in business management. The program consisted of seminars and visits to female-managed companies in Warsaw, Olsztyn, Tomaszów Mazowiecki and Łódź, as well as institutions supporting development of small and medium businesses in Żelów, Łódź and Tomaszów Mazowiecki.

In 2002, members of the IWF participated in the meeting with business representatives from Moldova and Armenia, held at the BCC premises in Warsaw. They also participated in the Fifth Economic Forum of the Western, Central and Eastern Europe countries in Skopje (Macedonia). In 2003, together with female entrepreneurs from Germany and Turkey, the IWF businesswomen participated in a conference in Berlin, where they, *i.a.* visited the female entrepreneurship incubator. During the

years 2001–2003, the IWF participated in the program of the European Economic Commission promoting entrepreneurship of women not only from Europe, but also from the Caucasian and Balkan regions. In 2004, the IWF was represented on the First Forum for Businesswomen Organizations in Mediterranean countries and the ones newly accessing the Community MED-PHARE, which was held in Barcelona.

In August 2004, by the courtesy of the Ambassador RPA in Poland – Ms. Sikose Mji – the IWF members went with the economic mission to South Africa, where they met women leaders of Businesswomen’s Association, Technology for Women in Business, Beads of Africa, International Women Club, and visited a few women-managed companies in Johannesburg and Cape Town.

Since 2013, the IWF has been included as the partner organization into two international projects. One of them is the pilot project Baltic Sea Region Partnership Platform for Gender and Economic Growth carried out within the UE strategy for the Baltic Sea region by WINNET organization from Sweden and University of Szczecin. The other project: Knowledge Networking Program on Engendering Macroeconomics and International Economics objective is enlargement of knowledge on the role of women in economic development in conditions of globalization in Europe and Poland. The project consists of periodically organized in various countries Summer Institutes (2011–2016). It is carried out by the Jagiellonian University, Istanbul Technical University and the Levy Institute from the USA.

Ewa Lisowska