

# RZECZPOSPOLITA BABSKA



”

Szanowni Państwo!

Rzeczpospolita Babska to projekt, w którym wyróżniamy kobiety – za ich zawodową aktywność, przecieranie szlaków, chodzenie własną drogą. Jak dziś, w dobie szacunku dla różnorodności, kobiety są traktowane na rynku pracy? Czy szklany sufit to wciąż aktualne pojęcie, czy tylko relikwiny przeszłości? Na te i inne pytania znajdziecie Państwo odpowiedzi w naszym raporcie. Zapraszamy też do lektury biogramów wyróżnionych przez redakcję Pań. Warto inspirować się najlepszymi.

Redakcja



## BEATA DRZAZGA

### ZAŁOŻYCIELKA I PREZES ZARZĄDU, BETAMED

**B**etaMed to największa firma medyczna w Polsce świadcząca usługi opieki długoterminowej w domu pacjenta. Zatrudnia ponad 3 tys. osób, opiekuje się ponad 6 tys. pacjentów. Ma 91 filii opieki domowej w 11 województwach w Polsce. Właścicielka i prezes BetaMed International w Las Vegas. Właścicielka marki DRZAZGA CLINIC – Kliniki Laseroterapii i Medycyny Estetycznej. Właścicielka Dono de Scheggia – ekskluzywnego salonu mody z kolekcjami m.in. z Mediolanu, Londynu i Paryża. Laureatka ponad 200 prestiżowych nagród i wyróżnień przyznawanych zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej. Beata Drzazga od początku założenia swojej firmy, prężnie działa w wielu instytucjach dbających o dobro pacjenta i o profilaktykę. Jest wiceprezesem Związku Pracodawców Wentylacji Mechanicznej, w którym zrzeszone są firmy z całej Polski zajmujące się pacjentami wymagającymi użycia respiratora, oraz członkiem Rady Geriatrii i Gerontologii w Warszawie. Członek Komisji ds. Usług Zdrowotnych przy BCC w Warszawie. Dziekan Wydziału Medycznego Uczelni GWSH w Katowicach. Za dokonania na arenie międzynarodowej została Ambasadorem Biznesowym Stanu Nevada. Jest uczestniczką wielu misji gospodarczych między innymi w Nevadzie, Kalifornii, Peru, Chile, Chinach, Niemczech, Czechach, Francji. Swoją sukces zawdzięcza pasji, samozaparciu, samodyscyplinie i miłości do ludzi. Jej życiowe motto brzmi: „Sukcesem jest odnosić sukcesy, ale zawsze pozostawać sobą”.

## DOMINIKA BETTMAN

### DYREKTOR GENERALNA, MICROSOFT W POLSCE



**D**ominika Bettman jest odpowiedzialna za wszystkie działania Microsoft w Polsce, w tym za realizację planu transformacji Polskiej Doliny Cyfrowej. Posiada branżową wiedzę i doświadczenie zdobyte podczas ponad 26-letniej pracy w firmie Siemens na stanowiskach prezesa zarządu i dyrektorki Digital Industries. Będzie odgrywać kluczową rolę w dalszym wzmacnianiu 30-letniej historii współpracy Microsoftu z lokalnymi firmami, przedsiębiorstwami, organizacjami sektora publicznego oraz partnerami na drodze do innowacji i transformacji cyfrowej polskiego rynku. Jest ambasadorem możliwości rozwoju zawodowego kobiet, członkiem wielu gremiów, które skupiają się na różnorodności, włączeniu, społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonym rozwoju. Jest wiceprezydentką Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, przewodniczącą Radzie Odpowiedzialnego Przywództwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Radzie Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji.

## DOROTA HRYNIEWIECKA-FIRLEJ

### PREZES ZARZĄDU PFIZER POLSKA, DYREKTOR DZIAŁU INTERNAL MEDICINE, WICEPREZYDENT PRACODAWCÓW RP

**M**a ponad 20-letnie doświadczenie w branży farmaceutycznej. Przez wiele lat pracowała na stanowiskach kierowniczych w wiodących firmach farmaceutycznych. Od kilkunastu lat związana z Pfizerem, jedną z czołowych firm farmaceutycznych na świecie, gdzie łączy wizję dyrektora generalnego z perspektywą zorientowaną na ludzi. Wyznaje zasadę, że najważniejsi są ludzie i wierzy, że autentyczność powinna być podstawą budowania relacji. Dlatego stara się budować kulturę integracji, środowisko tolerancji i szacunku dla różnorodności zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Jej wizją dalszego rozwoju biznesu koncentruje się na umieszczeniu ludzi w centrum wszystkiego, głęboko wierząc, że sukces zapewniamy zespoły, a nie jednostki. Takie podejście spowodowało, że została mianowana w europejskich strukturach Pfizer na współprzewodniczącą Rady ds. Różnorodności i Włączenia Społecznego. Pełni kluczowe funkcje przywódcze w wiodących organizacjach i stowarzyszeniach branżowych w Polsce. Jest wiceprezesem największej organizacji pracodawców – Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, gdzie jest również współzałożycielem inicjatywy Human Rights & Business. Pełni także funkcje zarządcze w organizacjach i stowarzyszeniach, takich jak Executive Club, Business Centre Club oraz Forum Dialogu Polsko Żydowskie. Jest absol-



wentką Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu, gdzie uzyskała specjalizację i tytuł doktora w dziedzinie chorób wewnętrznych. Nie tylko prowadzi aktywne życie zawodowe, lecz także działa na rzecz lokalnych społeczności.

## AGNIESZKA ISA

**DYREKTOR GENERALNA,  
AVON COSMETICS POLSKA**



**A**gnieszka Isa została dyrektorem generalną Avon Cosmetics Polska. Zastąpiła Annę Jakubowski, która koncentruje się teraz na prowadzeniu własnej firmy, niezwiązanej z branżą. Agnieszka Isa odpowiada za rozwój marki i nowych kanałów sprzedaży, a także za wprowadzanie strategii marketingu na polskim rynku. W firmie Avon pracuje od 19 lat. Była dyrektorem marketingu w Johannesburgu w RPA, dyrektorem wykonawczym ds. marketingu na rynki Europy Zachodniej (z siedzibą w Madrycie w Hiszpanii) i dyrektorem wykonawczym ds. marketingu w Stambule na Turcję, Afrykę Północną i Bliski Wschód. Ostatnio pracowała w regionie Azji i Pacyfiku, gdzie zasiadała w zarządach Avonu w Szanghaju w Chinach oraz w Manili na Filipinach. Odpowiadała za zwiększanie udziałów w rynku, budowanie zespołów i procesów w klastrze, kierowanie działami marketingu i cyfryzacji, a także za modernizację portfolio produktów.

## IWONA KOSSMANN

**PREZES ZARZĄDU, DENI CLER**

**W** październiku 2019 r. została nominowana na stanowisko prezesa zarządu Deni Cler Group, firmy, która ma sieć 50 ekskluzywnych butików z odzieżą luksusową i akcesoriami dla kobiet. Wcześniej była prezesem Revo Technologies, spółki zajmującej się finansowaniem zakupów konsumenckich w handlu detalicznym. W 2012 r. założyła firmę Kossmann Fashion zajmującą się projektowaniem i produkcją odzieży dla kobiet biznesu. Do listopada 2011 r. była prezesem spółki Bonnier Business Polska, wydawcy „Pulsu Biznesu”. W latach 2008-2010 pełniła funkcję prezesa DCG. W latach 2001-2008 zarządzała marketingiem i sprzedażą spółek telekomunikacyjnych w grupie Orange. Od 2001 do 2005 r. pełniła funkcję dyrektora marketingu firmy PTK Centertel, operatora sieci Orange. W 2005 r. została powołana na stanowisko członka zarządu ds. marketingu i sprzedaży (2005-2007), a następnie – po przejęciu PTK Centertel przez TP SA – weszła do zarządu spółki jako członek zarządu ds. rynku masowego (2007-2008). W latach 2000-2001 pełniła funkcję dyrektora marketingu w Coty Polska. Od 1994 r. zarządzała międzynarodowymi markami w filiach Coty Polska, Coty Hungary, Coty Germany. Kariere rozpoczęła w 1992 r. w Unilever Polska (1992-1994). W 2015 r. została nagrodzona przez Ministra Gospodarki i Wiceprezesa Rady Ministrów Statuetką Marka Polski oraz odznaczona medalem za zasługi dla rozwoju gospodarki Rzeczypospolitej Polskiej. W 2021 r. została wyróżniona przez magazyn Home&Market tytułem Menedżera Roku, a w 2008 r. Menedżera Dekady. Od 2014 r. wiceprezes ZPPM Lewiatan (Związek Producentów Przemysłu Mody). Ukończyła Szkołę Główną Handlową z tytułem magistra nauk ekonomicznych oraz studia podyplomowe na kierunku Zarządzanie Strategiczne i Marketing na Uniwersytecie Erazma w Rotterdamie w Holandii.



## EWA KUDLIŃSKA-PYRZ

**DYREKTOR GENERALNA,  
MARY KAY COSMETICS POLAND & LITHUANIA**

**B**yla odpowiedzialna za wprowadzanie prestiżowych marek kosmetycznych na rynek. W 2003 r. jako dyrektor generalna otworzyła filię światowej marki kosmetycznej Mary Kay w Polsce, rozszerzając następnie obecność na Litwę, Łotwę i Estonię. Obecnie skupia się na strategicznych inicjatywach wspierających sukces tysięcy konsultantek kosmetycznych. Płynnie przeprowadziła spółki Mary Kay przez kryzys związany z COVID-19. Dzięki niej firma odnotowała rekordowe wzrosty sprzedaży i liczby konsultantek. Trzykrotnie była prezesem Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej. Obecnie jako członek zarządu, buduje wizerunek PSSB jako wpływowego głosu i zaufanego źródła informacji o branży sprzedaży bezpośredniej. Reprezentuje polski rynek w Światowej Federacji Stowarzyszeń Sprzedaży Bezpośredniej, promując etyczne zachowania biznesowe. Jej inicjatywy zostały kilkakrotnie uhonorowane przez organizację PNSA Certyfikatem Etycznej Sprzedaży i Zarządzania Obsługą Klienta. Jej pasją są podróże, zwiedziła ponad 70 krajów. Jest żoną Mariusza i mamą dwóch córek, Marty i Julii, z których jest bardzo dumna.

## MARIA MAGDALENA KWIATKIEWICZ

**WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA YES**

**M**aria Magdalena Kwiatkiewicz, współzałożycielka firmy YES Bizuteria, którą prowadzi z mężem i bratem, a teraz również z synem, od ponad 40 lat. Miłośniczka, a zarazem wytrawna znawczyni polskiego designu. Obecnie jest właścicielką największej w Polsce, bo liczącej ponad 1 600 obiektów, prywatnej kolekcji biżuterii współczesnej oraz etnicznej przywożonej z wypraw. Wewnętrzną potrzebę promocji polskiej sztuki złotniczej realizuje ponadto na gruncie powołanej do życia 24 lata temu Galerii YES znajdującej się na poznańskiej starówce. – Mój świat zawsze wypełniała biżuteria, zarówno w kontekście życia zawodowego, jak i wielkiej pasji do piękna i designu. Uwielbiam biżuterię etniczną, którą przywożę z najdalszych zakątków świata i którą wzbogacam swoją kolekcję, i ona cieszy mnie szczególnie – mówi Maria Magdalena Kwiatkiewicz. – Jeszcze większą satysfakcję czuję, kolekcjonując biżuterię współczesną, szczególnie tę unikatową, która niejednokrotnie wyznacza nowe kierunki w projektowaniu i złotnictwie w ogóle – dodaje. Jej dwie wielkie pasje – podróżowanie i fotografowanie, z roku na rok stają się coraz silniejsze. Wędrując do najdalszych zakątków świata z aparatem w dłoni, wyrusza na spotkanie z ludźmi, bo to oni są dla niej najważniejsi – zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Fascynują ją tzw. zwykli ludzie, których wyjątkowość zapamiętuje dzięki fotografiom i emocjom. Pejzaże i egzotyczne krajobrazy zachwycają, ale są wyłącznie tłem to tego, co najważniejsze – nawiązywanych relacji, poznawanych obyczajów i wyzwań dnia codziennego spotykanych na krańcach świata rodzin. Właśnie ludzie w kontekście ich najbliższego otoczenia sytuuje w centrum uwagi cykli fotograficznych, których ma na koncie już kilkadziesiąt i którymi z wielką przyjemnością dzieli się od dziesięciu ponad lat z instytucjami kultury i sztuki, najchętniej organizując wystawy w tkance miejskiej – na ulicach. Zależy jej bowiem na najszerzym dostępie do wiedzy i pierwiastku dobra, który stara się przywozić z każdej wyprawy.



# BOŻENA LEŚNIEWSKA

## WICEPREZESKA ZARZĄDU, ORANGE POLSKA

**W**iceprezeska Zarządu Orange Polska, odpowiada za rynek biznesowy oraz spółki Integrated Solutions, BlueSoft i Craftware. Od ponad 20 lat związana z sektorem telekomunikacyjnym. Karierę zawodową rozpoczęła w 1992 r. w DHL International Ltd. Od 1996 r. odpowiadała za rynek sprzedaży w firmie Polkomtel. W 2006 r. dołączyła do zespołu Orange Polska w PTK Centertel jako zastępca dyrektora Pionu Sprzedaży Rynku Biznesowego, a następnie dyrektora Pionu Sprzedaży do Klientów Biznesowych. Od 2008 r. była dyrektorem Pionu Klientów Biznesowych, a potem dyrektorem sprzedaży jednocześnie w PTK Centertel i w Orange Polska. W listopadzie 2013 r. objęła stanowisko dyrektora wykonawczego ds. sprzedaży Orange Polska, a dwa lata później została członkiem zarządu ds. sprzedaży i komercyjnej digitalizacji. Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej, Akademii Mentoringu oraz Advanced Management Programme na INSEAD. Pełni funkcję członka Rady Odpowiedzialnego Przywództwa przy Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Rady Fundacji Orange i Professional Women Network (PWN). Jest też prezeską stowarzyszenia LiderShe. Aktywna mentorka w programach mentoringowych, m.in. Fundacji Vital Voices i Fundacji Perspektywy, a także współautorka pierwszych w Europie studiów dla kobiet – Akademii Przywództwa Kobiet na Akademii Leona Koźmińskiego.



# KATARZYNA NOSOWSKA

## PIOSENKARKA, AUTORKA TEKSTÓW



**P**olska piosenkarka, autorka tekstów, wokalistka zespołu rockowego Hey, laureatka nagrody Paszport „Polityki” (1993) i trzydziestu dwóch Nagród Muzycznych „Fryderyk”; członkini Akademii Fonograficznej Związku Producentów Audio-Video (ZPAV); felietonistka. W 2019 po raz trzeci została dyrektorem artystycznym Męskiego Grania, na potrzeby promocji trasy nagrała utwór „Sobie i wam” z Tomaszem Organkiem, Krzysztofem Zalewskim i Igorem Walaszkiem. Oprócz tego wystąpiła w spotach reklamowych ING Banku Śląskiego. W 2020 r. wzięła udział w akcji #hot16challenge2, promującej zbiórkę funduszy na rzecz personelu medycznego pracującego w czasie trwania pandemii COVID-19 i wydała drugą książkę pt. „Powrót z Bambuko”.



# JOANNA PIĘNKOWSKA – OLCZAK

## PREZES ZARZĄDU, PAYU

**J**oanna Pięńkowska-Olczak, zarządza PayU od 1 kwietnia 2020 r. Jednocześnie pozostaje na stanowisku country managerki PayU w Polsce, które zajmuje od kwietnia 2017 r. Dołączyła do PayU w maju 2011 r., mając za zadanie utworzenie PayU Acquiring Centre, które rozpoczęło swoją działalność dziewięć miesięcy później. Jako dyrektor ds. produktów i usług płatniczych odpowiadała za rozwój usług finansowych PayU, a następnie, już jako country menedżerka, także za wszelkie inicjatywy handlowe, współpracę z bankami oraz organizacjami płatniczymi, jak również zarządzanie budżetem przychodowo-kosztowym. Wcześniej przez 14 lat pracowała w banku BZWBK (Grupa Santander), odpowiadając za ofertę produktową banku w kanałach zdalnych oraz segment kart płatniczych. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie w branży płatniczej. Jest absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, kierunku Bankowość. Posiada Certyfikat w zarządzaniu kartami płatniczymi (IFS Certificate in Bank Card Management). Jeździ na nartach oraz podróżuje z rodziną.

# ANETA PODYMA-MILCZAREK

## PREZES ZARZĄDU, UNUM

**M**a imponujące doświadczenie menedżerskie: karierę zaczynała w Merrill Lynch, uruchamiała polski oddział BlackRock, tworzyła i przewodziła AXA TFI i była szefem Genworth Financial w regionie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu. W pracy kładzie nacisk na oparte na wartościach etyczne relacje z klientami, oferowanie transparentnych produktów finansowych i najwyższą jakość obsługi. Dostrzega i docenia ludzi, wierzy w ich potencjał i pomaga im się rozwijać. To według niej klucz do biznesowego wzrostu i osobistych sukcesów otaczających ją osób. Jest otwarta na potrzeby innych i zaangażowana społecznie. W 2011 r. współtworzyła ogólnopolską inicjatywę „Koalicja Prezesów Wolontariuszy 2011” znaną dziś jako Liderzy Pro Bono, której nadal jest aktywnym uczestnikiem. Od 2012 r. przewodniczy Radzie Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości, jest jej aktywnym członkiem i działaczem. Aneta Podyma-Milczarek angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń, pełniąc funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń. Jej dojrzałość biznesowa, efektywne przywództwo i standardy zarządzania zostały wyróżnione tytułem Mistrza Biznesu (Businessman.pl). Została również ujęta w gronie 50 najcenniejszych kobiet w raporcie Rzeczpospolita Babska 2019, 2020 i 2021 r. („Gazeta Finansowa”) oraz wśród 25 najlepszych menedżerów roku 2019 („Home &Market”), a także wśród Top 10 Menedżerów w Finansach 2020 r. („Gazeta Finansowa”).



## JOANNA SEKLECKA

PREZES ZARZĄDU, ESERVICE



Jest jedną z najbardziej znanych kobiet świata płatności bezgotówkowych w Polsce, ale nie tylko. Jest laureatką licznych nagród i wyróżnień, wśród których ważne miejsce zajmują tytuły: Najbardziej wpływowa kobieta branży płatniczej 2020 oraz 2021. Kierowany przez nią eService jest liderem polskiego rynku akceptacji kart płatniczych i największym agentem rozliczeniowym w Europie Środkowo-Wschodniej. Jako część międzynarodowej Grupy EVO jest jej europejskim hubem IT, technologii, zarządzania i rozwoju produktów. Firma szybko rośnie i zwiększa zatrudnienie nawet o 20 proc. rocznie. Działa już na obszarze 11 krajów UE, gdzie obsługuje ponad pół miliona terminali płatniczych, na których realizuje transakcje o wartości dochodzącej do 300 mld zł rocznie. eService dostarcza też nowoczesnych rozwiązań płatniczych dla handlu internetowego – eCommerce oraz mCommerce. Joanna Seklecka jest absolwentką SGH w Warszawie oraz studiów doktoranckich na kierunku zarządzanie. Ukończyła elitarny Stanford Executive Program, prowadzony przez Stanford University Graduate School of Business. Pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywała w branżach: gier komputerowych, doradztwa i audytu. Karierę w eService rozpoczęła w 2004 r., jako dyrektor Departamentu Finansów i Księgowości, by po siedmiu latach objąć stanowisko wiceprezesa Zarządu eService, należącej do Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego. Odpowiadała na nim za biznesowe i finansowe aspekty funkcjonowania spółki, a w 2014 r. koordynowała jej przekształcenie i wejście w skład notowanej na NASDAQ, międzynarodowej grupy EVO Payments. Została w niej General Managerem, a następnie, w październiku 2017 r. została powołana na stanowisko prezesa zarządu eService, na którym odpowiada za cały obszar CEE Grupy EVO Payments. Wiedza i doświadczenie Joanny Sekleckiej zostały docenione również przez członków Komitetu Agentów Rozliczeniowych, którzy w styczniu 2020 r., jednogłośnie wybrali ją przewodniczącą KAR. Joanna dużą wagę przywiązuje do zachowywania zasad work-life balance. Lubi spędzać wolny czas z najbliższymi, aktywnie – na nartach lub motocyklu albo wyciszając się przy książce czy pielęgnacji ogrodu.



## AGNIESZKA ŻYRO

PREZES ZARZĄDU, ANWIL

Menedżer z wieloletnim doświadczeniem. Na początku kariery zawodowej związana z ENEA Serwis (1998-2017), w której rozwijała obszar personalny, a następnie objęła stanowisko wiceprezesa zarządu ds. pracowniczych. Kolejno prezes zarządu ENERGA Logistyka, a od marca 2018 r. prezes Zarządu ANWIL, spółki należącej do Grupy ORLEN. Skoncentrowana na rozwoju, dynamiczna, a przede wszystkim dbająca o zespół. Przyświeca jej maksyma, że ludzie są największą siłą przedsiębiorstwa. Szczególnie zaangażowana w kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, które traktuje na równi z celami biznesowymi. Z wykształcenia absolwentka Akademii Bydgoskiej (obecnie Uniwersytetu K. Wielkiego w Bydgoszy) na kierunku Administracja oraz MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Ukończyła również studia podyplomowe na kierunkach: Rachunkowość, Analiza ekonomiczna i Controlling (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) oraz Zintegrowane systemy informatyczne (Akademia L. Koźmińskiego w Warszawie), a także Akademię Zarządzania Kapitałem Ludzkim w IBD Business School.

## ANNA WŁODARCZYK-MOCZKOWSKA

PREZES ZARZĄDU, WIENER TU S.A. VIENNA INSURANCE GROUP

Absolwentka Uniwersytetu Łódzkiego oraz Szkoły Głównej Handlowej. W latach 2001-2012 była związana z grupą Ergo Hestia, w tym od 2001 r. z MTU Moim Towarzystwem Ubezpieczeń, gdzie piastowała stanowisko wiceprezesa zarządu. Od roku 2013 jest członkiem Komisji Rewizyjnej Polskiej Izby Ubezpieczeń, a od roku 2016 pełni w niej funkcję przewodniczącej. W 2010 r. została uhonorowana Brązowym Krzyżem Zasługi za wkład w rozwój polskiego rynku ubezpieczeniowego. Od 2012 r. prezes zarządu Wiener TU S.A. Vienna Insurance Group.



## MARTYNA WOJCIECHOWSKA

ZAŁOŻYCIELKA FUNDACJI UNaweza, PREZENTERKA TELEWIZYJNA, DZIENNIKARKA, PODRÓŻNICZKA I PISARKA



Jest honorową ambasadorką WWF Polska. Wspierała m.in. apel o ochronę najstarszego parku narodowego Wirunga w Afryce przed odwiertami naftowymi (pod naciskiem globalnej akcji firmy Total i Soco wycofały się ze swoich planów). Wspiera ochronę polskich rys. Zaangażowała się także w akcję „Nie mów do mnie misiu”, która miała na celu szerzenie wiedzy o żyjących w Polsce niedźwiedziach. W 2013 została członkinią Polskiej Akcji Humanitarnej. Włączyła się wówczas w pomoc dla uchodźców z Syrii. Dwa lata wcześniej, w 2011, klub PAH SOS został objęty patronatem National Geographic Traveler. W plebiscycie Travelery 2011, organizowanym przez miesięcznik „National Geographic Polska”, PAH SOS otrzymał nominację do nagrody w kategorii „Społeczna inicjatywa roku”. Była zaangażowana w budowę kliniki hematologii dziecięcej „Przylądek Nadziei” we Wrocławiu. Jest twórczynią fundacji Unaweza, która daje kobietom skrzydła poprzez wyrównywanie szans ekonomicznych, społecznych i prawnych. Zapewnia dostęp do edukacji, opieki medycznej oraz spełnia ich marzenia. Zawodowo współpracowała z miesięcznikami „Świat Motocykli”, „Auto Moto”, „Playboy” czy „Voyage”. Przez 10 lat pełniła funkcję redaktor naczelnej magazynów „National Geographic Polska” i „National Geographic Traveler”, była także redaktorem naczelną dwujęzycznego (polsko-angielskiego) miesięcznika dla podróżujących „Kaleidoscope”.

foto: Unaweza

# STRAŻNICZKI DOMOWYCH FINANSÓW

**Czasy się zmieniły – obecnie to kobiety deklarują, że coraz częściej przejmują w związku kontrolę nad finansami i postrzegają się jako strażniczki domowego budżetu. Zachowują przy tym większą ostrożność w gospodarowaniu pieniędzmi oraz zaciąganiu zobowiązań niż ich partnerzy. Rządziej ulegają też impulsywnym i droгим zakupom niż mężczyźni. Co ciekawe, mężczyźni nie chcą łatwo oddać pola – wynika z najnowszego badania Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej „Finanse w parach”, przeprowadzonego na kobietach i mężczyznach będących w związkach.**



Adam Łacki

prezes zarządu, Krajowy Rejestr Długów Biura Informacji Gospodarczej

W kwestii finansów w parach widać coraz większą równość, a tradycyjne role się zaciera. Do niedawna domeną mężczyzn było utrzymanie rodziny i zapewnienie jej bezpieczeństwa finansowego, a kobiety zajmowały się wyłącznie domem i opieką nad dziećmi. Obecnie kobiety z powodzeniem realizują się zawodowo i dokładają się do domowego budżetu. Coraz częściej też to one zarabiają na rodzinę, a ich partnerzy zajmują się domem.

Jak wynika z badania KRD „Finanse w parach”, w związkach następuje powoli zamiana ról również w kwestii zarządzania domowym budżetem – kobiety deklarują, że to one coraz częściej przejmują inicjatywę w kontrolowaniu domowych finansów i braniu odpowiedzialności za wspólny budżet. Ankietowane przyznają, że trzymają rękę na pulsie pod względem pilnowania terminów spłat zobowiązań (56,7 proc.) oraz doglądania codziennych wydat-

ków (56,5 proc.), a także zachowują większą ostrożność w gospodarowaniu pieniędzmi (49,5 proc.). Co ciekawe, ich partnerzy mają zgoła odmienne zdanie na temat podziału ról w związkach.

## Mniej impulsywne w zakupach

Badanie Krajowego Rejestru Długów pokazuje również, że kobiety zdecydowanie rządziej niż mężczyźni ulegają impulsywnym i droгим zakupom. Tylko 19,9 proc. z nich przyznaje, że raz lub dwa razy w życiu zdarzyło im się dokonać spontanicznego zakupu na kwotę minimum 500 zł. W przypadku mężczyzn było to 28,5 proc. Co dziesiąta kobieta pod wpływem chwili wydała już taką kwotę kilkukrotnie lub wielokrotnie, w gronie mężczyzn – co piąty. Kobiety częściej niż męż-



56,5 proc. kobiet uważa, że to one kontrolują codzienne wydatki w związku, a 49,5 proc., że zachowują większą ostrożność w gospodarowaniu pieniędzmi niż ich partner.



czyźni odczuwają jednak dyskomfort związany z wydaniem zbyt dużej kwoty podczas zakupów (54 proc. vs 44 proc.).

– Z badania jasno wynika, że kobiety czują odpowiedzialność za finanse swojej rodziny. Pociąga to za sobą większą świadomość tego, jak takie spontaniczne, kosztowne wydatki wpływają na kondycję budżetu domowego. Być może to poczucie odpowiedzialności i świadomość konsekwencji każą zatrzymać się przed dokonaniem większych zakupów pod wpływem chwili i rozważyć, czy na pewno taki wydatek jest konieczny. Kolejny krok to albo rezygnacja z wydatku, albo zakup, ale już nie spontaniczny, a przemyślany – mówi dr Joanna Rudzińska-Wojciechowska z Katedry Psychologii Ekonomicznej Akademii Leona Koźmińskiego.

Większość kobiet (60 proc.) deklaruje, że finansowaniem dużych, wspólnych wydatków (np. zakup telewizora, wakacje) dzielą się w równym stopniu ze swoimi partnerami, ale już 26,6 proc. ankietowanych przyznaje, że jest to domeną ich partnerów. Jednocze-

śnie dokładnie połowa ankietowanych kobiet uważa, że osobiste wydatki (np. ubrania, kosmetyki, wizyty u fryzjera czy kosmetyczki) powinny być pokrywane przez każdego z partnerów z własnej kieszeni. Takiego samego zdania są również mężczyźni. Co ważne, większość kobiet nie chce, żeby mężczyzna brał na siebie kredyty i inne zobowiązania w imieniu rodziny (68,5 proc.) – przy czym co piąta z tej grupy jest temu zdecydowanie przeciwna.

## Terminowość przede wszystkim

56,7 proc. kobiet twierdzi, że odpowiedzialnie podchodzi do regulowania swoich zobowiązań finansowych, a spłata raty jest dla nich priorytetem. Wyniki badania pokazują jednak, że jest też odsetek kobiet, którym zdarzyło się przedłożyć zachciankę ponad konieczność uregulowania należności.

– Co szósta kobieta raz lub dwa razy w życiu świadomie nie zapłaciła raty kredytu w terminie, ponieważ pieniądze na ten cel wolała przeznaczyć na inne wydatki, które nie były w danej chwili konieczne. Dla porównania bardzo podobny odsetek mężczyzn udzielił dokładnie takich samych odpowiedzi, a jednak to właśnie panowie stanowią większość dłużników w KRD. Ważne, aby taki wyjątek od reguły nie stał się regułą. Skutki niepłacenia mogą być bardzo poważne. A pamiętajmy, że aby trafić do rejestru dłużników, wystarczy już co najmniej 200 zł przeterminowanych zobowiązań finansowych.

## Nadmierne zadłużenie to wstyd

Większość kobiet twierdzi, że w dzisiejszych czasach zaciąganie kredytów czy pożyczek jest czymś normalnym (82,5 proc.), ale należy unikać takiego rozwiązania, jeśli zadłużenie się nie jest absolutnie konieczne (prawie 90 proc.). An-



– Z badania jasno wynika, że kobiety czują odpowiedzialność za finanse swojej rodziny. Pociąga to za sobą większą świadomość tego, jak takie spontaniczne, kosztowne wydatki wpływają na kondycję budżetu domowego. Być może to poczucie odpowiedzialności i świadomość konsekwencji każą zatrzymać się przed dokonaniem większych zakupów pod wpływem chwili i rozważyć, czy na pewno taki wydatek jest konieczny.

kietowane uważają również, że spłatę kredytu lepiej rozłożyć na dłuższy okres, aby uzyskać niższą ratę (nawet kosztem wyższych odsetek), ponieważ jest to bezpieczniejsza forma zaciągania zobowiązań (63 proc.). Dla własnego bezpieczeństwa finansowego wolą też kupować różne rzeczy za oszczędzone pieniądze niż zaciągać kredyt lub pożyczkę na ten cel (64 proc.). Jednocześnie 2/3 kobiet przyznaje, że bycie osobą nadmiernie zadłużoną jest czymś wstydlivym. Podobne podejście do zobowiązań finansowych mają ankietowani mężczyźni.

Ogólnopolskie badanie „Finanse w parach” zostało przeprowadzone przez IMAS International na zlecenie Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej w styczniu 2022 r. metodą CAWI na reprezentatywnej grupie 719 Polaków, będących w związkach małżeńskich lub partnerskich.

Kto w Waszym związku:		Kobiety	Mężczyźni
pilnuje terminów spłat zaciągniętych zobowiązań?	Głównie kobieta	56,7%	14,4%
	Głównie mężczyzna	8,9%	44,1%
	W takim samym stopniu	34,4%	41,5%
		<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>
kontroluje codzienne wydatki?	Głównie kobieta	56,5%	17,3%
	Głównie mężczyzna	7,3%	32,9%
	W takim samym stopniu	36,3%	49,9%
		<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>
zachowuje większą ostrożność w gospodarowaniu pieniędzmi?	Głównie kobieta	49,5%	22,2%
	Głównie mężczyzna	16,1%	36,0%
	W takim samym stopniu	34,4%	41,8%

YES

*Jestem kobietą*

Chcemy *tworzyć świat*, w którym  
każda z nas z *dumą* powie:  
*Jestem Kobieta.*



# REPREZENTACJA MA ZNACZENIE

**Im więcej kobiet jest obecnych, widocznych i dających szacunek w swoich zawodach, tym łatwiejsze staje się przelamywanie barier i uprzedzeń. W biznesie i finansach kobiety mają teraz większą szansę na wykorzystanie dostępnych możliwości i podnoszenie kwalifikacji, a w rezultacie rozwój kariery zawodowej.**



Noemi Tańska

Senior Market Manager, Europe,  
AICPA & CIMA

W 1987 r. w artykule amerykańskiego magazynu Journal of Accountancy zauważono, że chociaż od samego momentu powstania profesji finansowo-księgowej w Stanach Zjednoczonych kobiety stanowiły jej sporą część, to ich duży udział był nowym zjawiskiem. I podczas gdy w niektórych zawodach skala reprezentacji kobiet na przestrzeni lat malała, w finansach i księgowości ich szeregi rosły. Aktualnie w skali globalnej odsetek kobiet studiujących finanse i rachunkowość jest zbliżony do mężczyzn.

**Kobiety w branży finansowo-księgowej w Polsce**

Jak wynika z badania Hays Poland Kobiety na rynku pracy 2021, nadal większość firm w Polsce jest zarządzanych przez mężczyzn. Udział kobiet zajmujących najwyższe stanowiska wyniósł w 2021 r. 21 proc. Jednak wśród firm z branży finansowo-księgowej odsetek kobiet na stanowisku prezesa czy dyrektora zarządzającego był o 10 proc. wyższy, a na stanowiskach managerskich wyniósł aż 61 proc.

Z opublikowanych w ubiegłym roku danych Eurostatu wynika, że Polska jest krajem, gdzie ogólnie notowany jest jeden z największych udziałów kobiet na stanowiskach kierowniczych. Z 44 proc. odsetkiem uplasowaliśmy się na drugim miejscu w Unii Europejskiej, zaraz po Łotwie, gdzie kobiety zajmowały w trzecim kwartale 2020 r. 45 proc. takich stanowisk. Podczas gdy mężczyźni w Polsce częściej niż

kobiety pełnią funkcje menedżerskie w energetyce, budownictwie, IT, produkcji i transporcie, to kobiety przeważają na stanowiskach kierowniczych w centrach usług dla biznesu, finansach, księgowości, HR oraz szkoleniach – wskazuje badanie Hays Poland.

Jednocześnie Polki mają coraz większy apetyt na sukces. W 2021 r. odsetek kobiet, które wskazywały stanowisko dyrektorskie jako oznaczające dla nich sukces, wyniósł 28 proc., a w branży finansowo-księgowej – 31 proc. i był o niemal 10 proc. wyższy niż w przypadku mężczyzn. To duża zmiana względem chociażby trzech lat wstecz, kiedy to stanowiska liderów, dyrektorów i zarządzających wskazywane były najczęściej przez panów, podczas gdy panie ograniczały swoje aspiracje do ról specjalistycznych, managerskich i związanych z kierowaniem niewielkim zespołem. Co ciekawe, kobiety z branży finansowo-księgowej częściej niż panie związane z innymi branżami wskazywały posiadanie własnej firmy za oznakę zawodowego spełnienia.

Obserwowane są również pozytywne zmiany w zakresie planowania ścieżki kariery względem ubiegłych lat. Tendencja, która była już widoczna w 2019 r. to w dużej mierze efekt rozwiązań wprowadzanych

coraz chętniej przez firmy. W rezultacie odsetek pracowników – zarówno kobiet, jak i mężczyzn – posiadających opracowany plan kariery utrzymuje się na wysokim poziomie. W tym roku aż 75 proc. panów i 71 proc. pań potwierdza, że posiada przynajmniej częściowo zaplanowaną ścieżkę kariery zawodowej, którą chce podążać.

**Korzyści płynące z różnorodności**

Dążenie do zapewnienia odpowiedniej reprezentacji kobiet i wspieranie różnorodności niosą dla organizacji wiele korzyści jak chociażby dostęp do szerszego grona talentów, szansa na zatrzymanie ich w organizacji, czy okazja do stworzenia produktów oferowanych dedykowanej grupie klientów. Ważnym krokiem są inicjatywy w zakresie wspierania różnorodności, równości i integracji (DEI) i wdrożenie kultury organizacyjnej przelamującej uprzedzenia i likwidującej bariery. Mowa tu m.in. o równym dostępie do możliwości rozwojowych, szkoleń, o takich samych warunkach awansu dla wszystkich pracowników, o jasnym systemie wynagrodzeń. Ważne przy tym, aby strategia DEI była realizowana na wszystkich szczeblach, we wszystkich komórkach organizacyjnych, w każdym procesie.

Takie efekty da się osiągnąć wte-

dy, gdy na odpowiednio wczesnym etapie zaangażuje się managerów liniowych. To oni potrafią dostrzec unikalność każdego pracownika i pozwalają mu się rozwijać na równych warunkach. Z kolei zaangażowanie liderów pozwala „zarazić” taką postawą pozostałych interesariuszy, dając wzór do naśladowania.

W organizacjach, gdzie każdy niezależnie od płci ma równe szanse na rozwój, osiągnięcie sukcesu i gdzie wszystkie głosy mogą wybrzmieć z taką samą siłą, istnieje szansa na maksymalne wykorzystanie różnorodnych punktów widzenia, które wnoszą nieocenioną wartość dodaną. Dlatego Association of International Certified Professional Accountants – Międzynarodowe Stowarzyszenie Dyplomowanych Specjalistów ds. Rachunkowości, reprezentujące AICPA & CIMA – od lat angażuje się we wspieranie kobiet w finansach i księgowości realizując szereg inicjatyw, które mają na celu zwiększenie dostępnych dla nich możliwości, podnoszenie ich kwalifikacji i rozwój kariery zawodowej. A w rezultacie – stworzenie świata równych szans dla wszystkich, niezależnie od płci.

\* Raport Hays Poland Kobiety na rynku pracy 2021 (aktualnie najnowszy) zawierający wyniki dla wszystkich branż dostępny jest do pobrania na stronie: [hays.pl/en/kobiety](https://hays.pl/en/kobiety).

## Jak kobiety planują zawodową przyszłość?

**Zaplanowanie swojej kariery to wymagający proces. Niejednokrotnie okazuje się, że droga, którą wybrałyśmy, nie jest odzwierciedleniem naszych prawdziwych celów i marzeń. Dlatego też, wkraczając na rynek pracy, nie należy zakładać, że raz obrana ścieżka kariery jest tą definitywną, której musimy trzymać się do końca.**



Zuzanna Mierzejewska

właścicielka marki oraz organizatorka targów kosmetyków naturalnych EKOCUDA

Samo budowanie swojej kariery nie musi przebiegać inaczej w przypadku kobiet i mężczyzn. Zdecydowanie dostrzegam jednak różnice w tym, jak realizujemy swoje cele i jak działamy w pracy. Kobiety są doskonale w planowaniu, nadzorowaniu i strategiach, potrafią być wielozadaniowe i doskonale sprawdzają się w zarządzaniu wieloma projektami naraz. Mężczyźni z kolei przeważnie lepiej potrafią skoncentrować się na konkretnych, pojedynczych zadaniach. Smutną, acz wciąż aktualną obserwacją jest również fakt, iż wciąż to

kobiety muszą ciężiej pracować na sukces. Może się to również przekładać na nasze plany zawodowe – jako kobiety miewamy mniej pewności siebie, przez co naszą karierę budujemy stopniowo, kiedy mężczyźni od razu kierują się drogą na szczyt.

Dane są bezlitosne: w 2021 roku stanowiska prezesów w 80 proc. oraz 75 proc. stanowisk członków zarządów zajmowali mężczyźni. Pod koniec roku 2021 zaledwie 32,5 proc. polskich firm należało do kobiet. 1 A co motywuje kobiety do zakładania własnej działalności? Raport Sukcesu Pisane go Szminką wskazuje, że jest to głównie dążenie do samodzielności. 2

**Kariera czy wartości?**

Historia mojej własnej marki jest doskonałym przykładem tego, jak zmienia się rynek. Kiedyś celem była praca sama w sobie. Aktualnie, coraz więcej osób dąży do tego, by w tym, co robią, mogli realizować swoją misję. Jest to wspólne zarówno dla męż-

czyn, jak i kobiet.

To również dowód na to, że nie ma złego momentu, by zmienić raz obraną ścieżkę. Strach przed zmianami blokuje wiele osób, które zamiast spełniać swoje marzenia, utknęły w danej branży. Powody mogą być różne – brak doświadczenia w innych dziedzinach, poczucie bezpieczeństwa na obecnym stanowisku czy brak wiary w siebie mogą skutecznie zniechęcić do poszukiwania nowej drogi kariery. Sama byłam w tym miejscu.

Zanim zdecydowałam się na założenie własnej działalności, pracowałam na etacie. Miałam dobrą pracę, brakowało mi jednak poczucia spełnienia, realizowania moich pasji i wartości. Jednocześnie obserwowałam rynek kosmetyków naturalnych, sama bowiem odczuwałam problem w dostępności pewnych produktów. Brakowało miejsca, w którym mogłabym na własnej skórze przetestować kosmetyki. Coraz więcej mówiło się również o ekologii i znaczeniu zero waste.

Okazało się, że była to najlepsza decyzja – stworzone przeze mnie marka Targi Kosmetyków Naturalnych Ekocuda zyskała wierną społeczność i jest pierwszym i największym tego typu wydarzeniem w Polsce. Dzięki otwarciu na nowe pomysły i elastyczności, moja firma jest w 30 proc. firm z branży targowej,

które się przetrwały pandemię i nadal funkcjonują. Kiedy okazało się, że zaplanowane i przygotowywane od wielu miesięcy targi stacjonarne nie będą mogły się odbyć, zdecydowałam się na nową formułę targów online – na Instagramie. Znakomicie się przyjęły wśród społeczności. Do tej pory miały już 10 edycji. W podziękowaniu naszej społeczności za wspólne przejście przez ten trudny czas – z okazji 5. urodzin przygotowaliśmy bezpłatny e-book „Sekretnik świata kosmetyków naturalnych. Od produkcji do promocji”.

Sądzę, że to cechy charakterystyczne dla kobiet – życie uczy nas, że musimy dopasowywać się do wielu ról i sytuacji, jesteśmy zdeterminowane i jest to nasza przewaga w biznesie. Potwierdzają to również badania – respondenci raportu „Rosnąca siła kobiet – kobiety na rynku pracy” jako najważniejsze czynniki wpływające na sukces kobiet w biznesie wymienili: doświadczenie (71 proc.), umiejętność adaptacji do zmian (55 proc.) i proaktywne zdobywanie nowych kompetencji (55 proc.).<sup>3</sup>

**Wzajemne inspiracje**

W planowaniu i budowaniu ścieżki kariery istotne jest również czerpanie inspiracji i dobrych praktyk od innych kobiet, które dzielą się swoimi wartościami i odnoszą sukcesy. Dla mnie przykładem takiej osoby

jest Alexandra K – marka wegańskich butów, torebek i dodatków. To doskonały przykład na to, jak innowacyjny pomysł i jakość wykonania przekładają się na zainteresowanie klientów. Produkty tworzone są m.in. ze skóry z ananasa, są ekologiczne i piękne – nie dziwi więc fakt, że odniosły sukces za granicą. Alexandra K udowadnia też, że produkty eko i vegan mogą być zarówno użyteczne, jak i najlepszej jakości.

Podsumowując, to, w jaki sposób budujemy swoją karierę, jest kwestią naszych wyborów. Nie bez znaczenia pozostają oczywiście kwestie gospodarcze czy wciąż istniejące luki płacowe. Na podstawie swoich doświadczeń i obserwacji uważam jednak, że najistotniejsze jest wzięcie pod uwagę naszych wartości, predyspozycji oraz otaczanie się ludźmi, którzy w nas wierzą i wspierają w trudnych momentach. Od lat widzę bowiem, jak kobiety biznesu bezinteresownie sobie pomagają – edukując, radząc czy nawet mówiąc dobre słowo. To jest prawdziwa siła kobiet.

1. Analiza danych z KRS przeprowadzona przez wywiadownię gospodarczą Dun & Bradstreet.

2. RAPORT BIZNESWOMAN ROKU Sytuacja i perspektywy polskich przedsiębiorczyń – Sukces Pisane go Szminką

3. Rosnąca siła kobiet – kobiety na rynku pracy – raport Bigram i THINKTANK.



# Czy wspieranie kobiet w biznesie jest modne?

**Udział młodych, wysoko wykwalifikowanych Polek na kierowniczych stanowiskach średniego szczebla jest stosunkowo wysoki. Zawdzięczają to swoim kompetencjom i pracowitości. Daleko nam jednak do równowagi na wyższych stanowiskach dyrektorskich i w zarządach firm, na co wciąż ma wpływ zarówno stereotypowe postrzeganie „miejsca” kobiety w organizacji, jak i mniejsza pewność siebie ich samych.**



Patrycja **Strzelecka**  
CCO i współzałożycielka  
CashDirector

## Szklany sufit w firmach

Rzeczywista bariera w organizacjach to efekt zarówno przekonań kobiet na własny temat, jak i środowiska oraz stereotypów. Kobietom brakuje pewności siebie. W dodatku same często narzucają sobie niesłuszne ograniczenia – zwykle jesteśmy lepiej wykształcone i bardziej kompetentne również w zakresie zarządzania ludźmi, niż nam się wydaje.

Wiele kobiet, aby aplikować o podwyżkę, lub przyjąć propozycję awansu, chce spełniać wymagania w 120 proc. Panowie sięgają po wyższe stanowiska i apanaże, czując, że spełniają większość wymagań. Daje się też zauważyć przyzwolenie społeczne na różnice w wysokości wynagrodzenia. Powszechnie uznaje się, że mężczyzna powinien utrzymać rodzinę, zatem ma prawo dobrze zarabiać, a kobieta z pewnością zadowolony się niższą pensją, skoro ma niższe oczekiwania. A niższe oczekiwania podyktowane są mniejszą pewnością siebie oraz wyobrażeniem

o roli, jaką mamy do spełnienia. To się na szczęście zmienia, nie tylko za sprawą wzrostu świadomości u samych zainteresowanych, ale także za sprawą działania pracodawców stawiających sobie za cel wyrównywanie szans i warunków zatrudniania.

## Wspieranie kobiet jest w modzie

Obecnie zauważalny jest silny trend sprzyjania rozwojowi kobiet, zarówno w biznesie, poprzez choćby programy mentoringowe, jak i w polityce, przez choćby parytety na listach wyborczych. Istnieje wiele wspólnych fundacji wspierających rozwój zawodowy i przedsiębiorczość kobiet. W Polsce to m.in. Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet, Fundacja Liderki Biznesu czy Perspektywy Women in Tech. Fundacje te zrobiły wiele dobrego dla wyrównywania

szans kobiet i wzmocnienia ich na ścieżce kariery zawodowej.

Z kolei w środowisku inwestorów, są specjalne fundusze wspierające start-upy założone przez kobiety. Nadal jednak pomimo niedawnego boomu w finansowaniu nowych podmiotów, branża venture capital jest dla kobiet trudnym miejscem pozyskania kapitału. Jak podaje PitchBook niecałe 2 proc. funduszy wysokiego ryzyka trafiło w 2021 r. do start-upów założonych przez zespoły kobiece.

Jako founderka firmy technologicznej wielokrotnie byłam jedyną kobietą występującą na scenie wśród mężczyzn. Zwracano mi wtedy uwagę, że płeć daje mi w tym kontekście przewagę, wyróżnienie. Zauważyłam też, że kobiecie łatwiej jest być zaproszoną na wystąpienie eksperckie lub w roli panelistki na konferencji. Dlaczego? Bo brakuje tzw. diversity. Organizatorzy wydarzeń chętniej zaproszą ekspertki, aby wprowadzić różnorodność do grona mówców. I bardzo dobrze, że taki jest trend! Wiele firm promuje gender equality, np. Google, przyjmuje na praktyki 50 proc. studentek i 50 proc. studentów. Ponieważ studentek informatyki jest znacznie mniej, prawie 100 proc. kandydatek ma szansę na praktykę w tej prestiżowej firmie. Takie działania mają na celu tworze-

nie bardziej efektywnego środowiska pracy.

## Różnorodność to fundament efektywności zespołów

Jednym z fundamentów skuteczności zespołów jest ich różnorodność i dotyczy to zarówno kompetencji, doświadczeń, profilu psychologicznego, jak i płci oraz wieku. Różnorodne zespoły lepiej radzą sobie w organizacji swojej pracy (wyłaniany jest naturalny lider, analityk, opiekun itp.) Co ważne, różnorodność płci i wieku daje również lepszy, szerszy ogląd i zrozumienie oczekiwań klientów/naszych odbiorców. Dla przykładu, z tych samych wyników badań rynku osoby o różnym profilu, backgroundzie i doświadczeniach mogą sformułować i wdrażać inne strategie.

Bardzo podobało mi się stwierdzenie młodej programistki, która chciała pracować w firmie produkującej gry komputerowe – że najwyższy czas dopuścić więcej kobiet do zespołów opracowujących gry (tak zdominowanych przez mężczyzn), bo przecież dziewczyny również lubią grać i mają inne preferencje i często inne skojarzenia, a dobre ich zrozumienie pozwoli stworzyć lepszy produkt końcowy dla wszystkich grup odbiorców.

Jak wskazują badania naukowe The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography, istnieje wyraźna korelacja różnorodności z jakością, wydajnością i innowacyjnością. Oznacza to, że mieszanie pracowników o różnej płci, w różnym wieku i o innym pochodzeniu daje różnorodność poznawczą. Przelamuje się jednorodność miejsca pracy. W takich zespołach burze mózgów czy wymiana poglądów mogą łączyć alternatywne perspektywy, a to najczęściej pozwa-

la na osiągnięcie lepszych wyników. Tam, gdzie pracują osoby o podobnym stylu pracy, wydajność jest zwykle trudniejsza do osiągnięcia.

## Kobiecego stylu zarządzania

Menedżerki przeważnie zarządzają w sposób demokratyczny i nastawiony na współpracę. Ich partycypacyjny styl przywództwa przejawia się w rozmowach z pracownikami, aktywnym słuchaniu i przekazywaniu informacji zwrotnych. Nie chciałabym jednak uogólniać, ponieważ w swojej praktyce zawodowej spotkałam również kobiety, które zarządzały ludźmi w sposób bardzo autokratyczny. Zasadniczo styl przywództwa kobiet jest uzależniony od ich osobowości i środowiska pracy. Liczy się efekt: zaangażowani pracownicy i dobre wyniki finansowe firmy.

Demokratyczny styl zarządzania sprawdza się, o ile lider osiąga zamierzone cele. Styl dyrektywny również się sprawdzi, jeśli lider jest w stanie zbudować zmotywowany zespół. Przy czym płeć nie ma w tej kwestii znaczenia. Większość liderki i menedżerek ma dobre wykształcenie i ogromną wiedzę. Kobiety odczuwają potrzebę podnoszenia kwalifikacji, aby zbudować swój autorytet i udowodnić, że słusznie zajmują dane stanowisko. Wpływ na sukces zawodowy Polek ma również dobra opinia ich współpracowników i przełożonych.

Mój styl zarządzania ma charakter partycypacyjny. Nie mam podejścia nakazowo – kontrolującego. Wskazuję kierunek działania, ale daję pracownikom możliwość osiągania ich własnych celów. Zachęcam, by podejmowali decyzje bez lęku, że spotka ich krytyka lub popełnią błąd. Chcę, żeby nasi pracownicy czuli, że są doceniani i kładę duży nacisk na wzajemny szacunek.



# Kto raz zrezygnował z formalnego ubioru, nie odda swojego prawa do wygody



## Rozmowa z Iwoną Kossmann, prezes zarządu Deni Cler

### Z modą jest Pani związana od wielu lat? Na czym polega specyfika branży modowej na tle innych branż?

Główną cechą branży modowej jest jej zmienność. Żeby dobrze funkcjonować w modzie, trzeba rozumieć światowe trendy konsumenckie, stale obserwować, co robi konkurencja. W tym samym czasie być kreatywnym i innowacyjnym, by co sezon móc tworzyć nowe kolekcje. W każdym roku Deni Cler wprowadza na rynek dwie duże kolekcje wiosna/lato i jesień/zima, które mają po 350-400 różnych modeli.

### Jak opisałaby Pani klientkę marki Deni Cler? Kim jest i czego oczekuje?

Klientka DC to kobieta dojrzała, niezależna finansowo, aktywna życiowo. Przez 30 lat obecności marki na polskim rynku zbudowaliśmy lojalną grupę klientek, które regularnie wracają do nas. Reprezentujemy nurt slow fashion, czyli wykorzystujemy najwyższej jakości tkaniny, które w połączeniu z uniwersalnymi krojami mogą nam służyć dłużej niż jeden sezon. Kupując takie rzeczy, dbamy o środowisko, bo go nie zanieczyszczamy częstym wyrzucaniem produktów. Nasze klientki kupują rzeczy głównie w salonach stacjonarnych, gdyż chcą dotknąć tkaniny i przymierzyć produkt. Jednocześnie rośnie nam

e-commerce, gdzie kupują głównie młodsze klientki.

### Który kanał sprzedaży jest, Pani zdaniem, bardziej istotny w 2022 r. – online czy offline?

Online i offline oferują różne możliwości zarówno markom, jak i klientom. Moim zdaniem przyszłością jest omnichannel i współpraca kanałów sprzedaży. Warto, żeby aktywności online oraz komunikaty w mediach społecznościowych zachęcały do wizyt w sklepach stacjonarnych, z kolei sklepy stacjonarne mogą zapraszać do e-sklepu. Korzystne dla sprzedaży są usługi, które łączą kanał internetowy i stacjonarny – dobrze sprawdzają się na przykład możliwość robienia zakupów online z odbiorem w sklepie stacjonarnym (tzw. Click & Collect),

czy też opcja zamówienia brakującego w sklepie towaru do domu.

### Co Pani zdaniem pandemia zmieniła w biznesie?

W modzie widoczny jest bardzo duży odwrót od mody formalnej, co jest naturalną konsekwencją ograniczeń – mniej wyjść, brak spotkań. Ważnym czynnikiem decydującym o wyborze tego, co zakładamy, stała się wygoda. Jest publiczne przyzwolenie, by wygodne ubranie zastąpiło formalny strój. Mieszamy style, mieszamy tkaniny z dzianinami, nosimy wygodne, płaskie buty. Trendy leisure i athleisure, czyli łączenie odzieży sportowej z rzeczami wygodnymi, mają wpływ na polską i światową modę. Styl casual rośnie w siłę. Kto raz zrezygnował z formalnego ubioru, nie odda swojego prawa do wygody.