

# PERŁY POLSKIEGO BIZNESU

**25**

**NAJBARDZIEJ  
PRZEDSIĘBIORCZYCH KOBIET**

# Mężczyzna a kobieta na rynku pracy

**Kobiety znacznie rzadziej niż mężczyźni zajmują kluczowe stanowiska zarządcze i nadzorcze w spółkach – tak wynika z artykułu „Przegląd Corporate Governance”. Najczęściej wymienia się dwie przyczyny tego zjawiska: szklany sufit i syndrom „podwójnego ciężaru”.**



Joanna Mosur

CEO, MasterMatch.Online

Szklany sufit to subtelna bariera dyskryminująca kobiety i utrudniająca im awanse, a wywodząca się z ugruntowanych przez system i społeczeństwo oczekiwań, że to kobiety mają poświęcić się rodzinie lub zajęciom istotnym społecznie, lub zawodom, które są związane z myśleniem analitycznym i utrzymywaniem porządku. Stąd też typowymi zajęciami, w których akceptowano kobiety od lat 60. XX wieku, były m.in. pielęgniarstwo, nauczycielstwo lub różne formy wolontariatu. Do dziś widzimy znaczny udział kobiet w tych sektorach.

Natomiast kiedy kobiety zaczęły pojawiać się w środowisku biznesowym, to zajmowały stanowiska, które wymagały od nich podobnych umiejętności do tych, które odpowiadały ich wcześniejszym zajęciom i roli w społeczeństwie. Zajmowały się przede wszystkim pracami pomocniczymi (np. prowadzeniem sekretariatu) lub zarządzały kadrą czy też były odpowiedzialne za komunikację. Takie tło historyczne ma nie tylko Polska – ciekawym przypadkiem jest Hiszpania. Otóż przez cztery dekady XX w., aż do roku 1975, kiedy to zmarł generał Franco, kobiety nie mogły tam bez zgody mężów pracować, otwierać konta bankowego, czy nawet podróżować.

## Rodzina a kobieta

Według raportu portalu Nadzór-Korporacyjny.pl o radach nadzorczych, kobiety na koniec 2021 r. stanowiły 30,6 proc. ogółu członków. 2 lata temu udział ten stanowił 30,5 proc., natomiast cztery lata temu było to 29,6 proc. Jak widzimy, pomimo licznych kampanii świadomościowych niewiele się zmieniło. Pozytywne jest to, że wraz z nowym pokoleniem umacnia się wiara kobiet we własne



możliwości i chęć obejmowania coraz bardziej odpowiedzialnych stanowisk, ponieważ według danych 21,2 proc. wszystkich kobiet w radach nadzorczych, czyli co czwarta, to 40-latkowie i młodsze panie, a najmłodszą członkinią rady nadzorczej jest kobieta urodzona w 2003 r., czyli 18-latkowie.

Obserwując powolną zmianę oddolną, Parlament Europejski i Rada UE wzięły sprawy w swoje ręce i wydały dyrektywę o udziale kobiet we władzach spółek giełdowych. Nowe prawo zakłada, że do końca czerwca 2026 r. udział kobiet ma wzrosnąć co najmniej do 40 proc. w radach nadzorczych lub przynajmniej do 33 proc. we władzach spółek en gros, czyli łącznie w zarządach i radach nadzorczych. Dlaczego? Przyjmuje się, że kryterium powołania powinny być kompetencje, a nie płeć, co w powiązaniu z coraz lepszym wykształceniem kobiet powinno prowadzić do wzrostu ich udziału w organach nadzoru spółek. W wielu badaniach potwierdzono, że choć zróżnicowane grupy ludzi podejmują decyzje dłużej, to są w stanie wygenerować większą liczbę rozwiązań, a to jest istotne w przypadku wykonywania funkcji nadzorczych, czy zarządzania.

Takie inicjatywy zmierzające do wprowadzenia parytetów płci mogą doprowadzić do rozbicia szklanego sufitu, jednak równie ważne jest przezwyciężenie syndromu „podwójnego ciężaru”, przywołanego na początku artykułu. Ten syndrom wiąże się z rolą kobiety w rodzinie. Są one bowiem, przez prawa natury, obarczone większą odpowiedzialnością w życiu rodziny: macierzyństwo, wychowanie

dzieci, organizacja życia rodzinnego, opieka nad rodzicami itd. Jeśli dodamy do tego obowiązki zawodowe – dla których panie powinny się poświęcać równie jak panowie – to obserwujemy trudności w godzeniu powinności zawodowych i rodzinnych. Prowadzi to często do ograniczenia możliwości rozwoju zawodowego kobiet lub poświęcenia życia rodzinnego karierze zawodowej. Na syndrom „podwójnego ciężaru” twardo wskazują dane – kobiety, które są wyżej w strukturze organizacyjnej spółek, mają mniej lub nie mają w ogóle dzieci. Według badania S.A. Hewlett w 2002 r., 49 proc. kobiet w wieku 41-55 lat, które znalazły się w grupie najlepiej zarabiających (powyżej 100 tys. dolarów rocznie), nie miało dzieci, a według badań McKinsey z 2007 r., dzieci nie miało 54 proc. ankietowanych kobiet ze średniego i wyższego szczebla menedżerskiego spółek europejskich i amerykańskich. Porównajmy to z mężczyznami zatrudnionych na podobnych stanowiskach, z których jedynie 27 proc. nie miało dzieci w tym samym badaniu.

## Pandemia a kobieta

Kryzys pandemiczny uwypuklił pewne problemy, ale również pokazał pewne pozytywne trendy, które przenikają się wzajemnie. W raporcie Global Gender Gap 2022 Światowego Forum Ekonomicznego wynika, że równość płac nieznacznie wzrosła w przypadku kobiet w obecnym roku, ale głównie dlatego, że kobiety zaczęły zarabiać średnio o 2 proc. więcej niż w 2021 r., a mężczyźni o 1,8 proc. mniej niż przed rokiem. Jednak według raportu wynika, że zniwe-

lowanie globalnej różnicy między płciami w zakresie możliwości ekonomicznych i osiągnięć kobiet zajmie jeszcze 151 lat. Jeśli chodzi o Polskę, to w związku z pandemią 45 proc. pracujących zawodowo Polek odczuło zmianę warunków pracy – 35 proc. doświadczyło obniżenia pensji czasowo lub na stałe, a niemal 10 proc. ankietowanych straciło pracę według raportu Future Collars Tytanki pracy. Kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji. Jeśli chodzi o trendy pozytywne to raport Global Gender Gap 2022 podaje, że jest więcej kobiet na stanowiskach wyższych, ustawodawczych i kierowniczych o 5,4 p.p. w globalnej skali.

Pandemia sprawiła, że kobiety mogły skorzystać z pracy z domu, a to pomogło im „zaspokoić konkurencyjne wymagania dotyczące ich czasu”, mówi Bank Światowy, czyli „nieproporcjonalny udział prac domowych i obowiązków związanych z opieką nad dziećmi”. Dzięki temu kobiety założyły 49 proc. nowych firm w USA w 2021 r., w porównaniu z 28 proc. w 2019 r. Wykorzystanie „szansy związanej z pandemią” było największym powodem, dla którego kobiety rozpoczynały nowe firmy w 2021 r. Zazwyczaj jest to działalność domowa, na małą skalę i skoncentrowana na sektorach takich jak handel detaliczny i usługi.

## Przedsiębiorczość a kobieta

Statystyki pokazują, że z 252 milionów przedsiębiorców na świecie około 582 miliony to kobiety. Odsetek kobiet będących właścicielkami firm w skali globalnej wzrósł do 35,6 proc. w 2021 r., o 2 proc. więcej niż rok wcześniej.

W Europie jednak tylko 39,4 proc. samozatrudnionych i 30 proc. przedsiębiorców rozpoczynających działalność to kobiety.

A jak radzą sobie kobiety w najszybciej rozwijających się biznesach technologicznych? Według Crunchbase w 2022 r. na 100 jednoróżców (startup powyżej 1 mld przychodów) 10 było współzałożonych przez co najmniej jedną kobietę. Niestety według danych PitchBook dotyczących finansowania, jedynie 2 proc. całego kapitału VC przeznaczonego na wsparcie tego typu firm trafiło do tych, należących do kobiet w 2021 r. Jest to najniższy wskaźnik od 2016 r., a według danych obecnie 59 proc. firm należących do kobiet w USA przynosi zyski.

## Przyszłość a kobieta

Z wymienionych wcześniej raportów i danych widać, że kobiety podjęły ogromny wysiłek, aby znaleźć się na mapie sukcesu w przedsiębiorczości ostatniego stulecia. Wpływ jest znaczący, ale mogą zrobić znacznie więcej. Widać też, że wiele kobiet nadal napotyka poważne przeszkody w zakładaniu własnych firm jak brak dostępu do finansowania i nierówności prawne. Nie ulega dyskusji, że sposób, w jaki postrzegamy przedsiębiorców, musi się zmienić. Kiedy myślimy o dyrektorach, nie powinniśmy mieć w głowie jedynie portretu mężczyzny w garniturze. Kiedy otworzymy się na dywersyfikację i kapitał intelektualny obu płci, to osiągniemy synergii w zasobach firmy, nową liczbę wygenerowanych rozwiązań i efektywniej osiąganych celów strategicznych spółki.

# Transformacja energetyczna

**Transformacja energetyczna to proces zastępowania paliw kopalnych niskoemisyjnymi źródłami energii. Biorąc pod uwagę, jaki udział w naszym mieszkaniu energetycznym ma nadal węgiel, jesteśmy dopiero na początku tej drogi, a efekty przemian zobaczymy za kilkadziesiąt lat. Naszą dzisiejszą pracę oceniamy nasze dzieci i to podejście uważam za bardzo kobiece.**



Katarzyna **Suchcicka**  
dyrektor generalny, OX2

Aby jednak do tego doszło, musimy zacząć działać i uwzględnić w tym procesie zróżnicowane grupy społeczne, nowe modele biznesowe i talenty, aby połączyć biznes z ludzkim wymiarem tej przemiany. To, jaki system

energetyczny zbudujemy, będzie miało wymiar nie tylko ekonomiczny, ale również społeczny. Źródła kopalne nie tylko się skończą, ale, czego już nauczyła nas historia, i to całkiem niedawno, doprowadzą do kolejnych konfliktów politycznych.

Ponad 70 proc. naszych globalnych emisji gazów cieplarnianych pochodzi z sektora energetycznego, transportu, ogrzewania i przemysłu. Paliwa kopalne są największym pojedynczym źródłem emisji dwutlenku węgla. Ilość, jaką można wyprodukować, aby utrzymać globalne ocieplenie poniżej 1,5°C, jest ograniczona Porozumieniem Paryskim z 2015 r. Polska nadal w ponad 70 proc. używa węgla jako surowca energetycznego i jest to niepokojący wynik na tle Europy.

Największy potencjał w zakresie łagodzenia zmiany klimatu mają

elektrownie wiatrowe i fotowoltaiczne. Przejście na energię odnawialną jest również napędzane przez szybko rosnącą konkurencyjność obu technologii. Zużycie energii wzrośnie wraz z elektryfikacją transportu (przejście na pojazdy elektryczne), przemysłu i ciepłownictwa. Zapotrzebowanie na energię odnawialną dramatycznie wzrośnie.

Oprócz podstawowej działalności, jaką prowadzimy na co dzień, czyli dostarczanie czystej, taniej energii, w tym roku odważyliśmy się przeprowadzić pionierski program, który symbolicznie zaznaczył naszą pozycję na rynku i pokazał, że jesteśmy nastawieni na współpracę. Program, o którym mowa, OX2 w Polsce przeprowadziło wraz z partnerami (Windhunter Academy i Spółką Restrukturyzacji Kopalń) polegał na przeszkoleniu górników na techników turbin wiatrowych. Ten program to efekt kolaboracji, podjęcia próby stworzenia przekazu i pokazania wartości, które łączą biznes i ludzi.

## Dlaczego sektor energetyczny potrzebuje kobiet

Międzynarodowa Agencja Energii Odnawialnej (IRENA) w swoim raporcie przeanalizowała kwestię równości płci w całym sektorze. Opierając się na badaniu pracowników, firm i in-

stytucji, stwierdzono, że wiele jeszcze pozostaje do zrobienia, aby zwiększyć udział kobiet, aby w pełni skorzystać z pełnej gamy talentów, jakie my, jako ludzie posiadamy. Nierówność płci jest najbardziej widoczna na szczeblach decyzyjnych.

Badania sugerują, że kobiety wnoszą nowe możliwości, perspektywy i szanse do miejsca pracy, poprawiają współpracę, a zwiększenie liczby wykwalifikowanych kobiet w kierownictwie organizacji zapewnia również ogólnie lepsze wyniki. Kobiety przywództwo i wkład będą miały kluczowe znaczenie dla zapewnienia, aby przyszłe systemy energetyczne odpowiadały potrzebom współczesnych społeczeństw, podejmowały wyzwania związane ze zmianami klimatu i nie pozostawiały nikogo w tyle. Promowanie równości płci i uwzględnienie kwestii płci na wszystkich poziomach, powinny być priorytetem zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

Raport porusza również fakt, że ze względu na swój multidyscyplinarny wymiar, energia odnawialna jest dla kobiet atrakcyjna, czego brakowało przemysłowi paliw kopalnych. Badanie wykazało, że kobiety stanowią 32 proc. pełnoetat-

wych pracowników, znacznie wyższe niż średnia 22 proc. w światowej produkcji ropy naftowej i w przemyśle gazowniczym.

Energia odnawialna jest niezbędna do zapewnienia bezpieczeństwa dostaw energii, zmniejszenia skutków zdrowotnych konwencjonalnego zużycia energii i złagodzenia zmian klimatu. Przejście z paliw kopalnych na odnawialne źródła energii ułatwia również rozwój gospodarczy i łagodzi ubóstwo. Ta ścieżka możliwości będzie najsukcesywniejsza, jeśli będzie społecznie inkluzywna. W szczególności wymiar płci ma ogromne znaczenie: kobiety muszą uczestniczyć na równi z mężczyznami.

Postrzeganie ról męskich i żeńskich jest bardzo głęboko zakorzenione w społeczeństwie. Zmiana takich poglądów, wraz ze strukturami, które je wzmacniają, jest procesem powolnym. Nic więc dziwnego, że postrzeganie nadal wpływa na zdolność kobiet do pełnego i równego uczestnictwa w wielu częściach gospodarki, nie tylko w energetyce. Problem jest po części w tym, jak kobiety same siebie postrzegają i oceniają, stąd tak istotne jest, aby mobilizować je w działaniach biznesowych.

## OX2

OX2 w Polsce rozwija i buduje farmy wiatrowe i fotowoltaiczne oraz zarządza nimi po zakończeniu budowy. Firma jest również aktywna w obszarze rozwoju technologii energetyki odnawialnej, takich jak magazynowanie energii. OX2 prowadzi działalność na jedenastu rynkach w Europie: w Szwecji, Norwegii, Finlandii, Estonii, Polsce, Rumuni, Francji, Hiszpanii, Grecji, na Litwie oraz we Włoszech i zatrudnia prawie 300 pracowników. Wewnątrz naszej organizacji oraz we współpracy z naszymi dostawcami, pielęgnujemy uczciwe warunki zatrudnienia, przestrzeganie norm postępowania, etyki pracy. Aktywnie wspieramy działania na równości płci w trakcie rekrutacji pracowników. W OX2 największym atutem firmy są pracownicy. Dlatego bez względu na płeć, wiek, wykształcenie, pochodzenie, wygląd lub jeszcze inny aspekt, każdy otrzymuje taką samą szansę oraz warunki do dalszego do rozwoju.



## Szanowni Państwo!

Temat aktywności zawodowej kobiet poruszamy na łamach „Gazety Finansowej” regularnie. Każda okazja do pokazania pań, które w biznesie osiągają coraz więcej, jest dobra. I nie chodzi tu o słabość płci czy jakieś szczególne traktowanie, ale o to, że tworzone przez nie projekty są warte wyróżnienia. Z badań przeprowadzonych w 2021 r. przez Future Collars „Tytanki pracy – kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji” wynika, że niemal 70 proc. respondentek uważa, że polscy pracodawcy nie traktują ich na równi z płcią przeciwną. Co więcej, 63 proc. badanych zadeklarowało, że w porównaniu do mężczyzn, nie mają równych szans rozwoju zawodowego. Tym bardziej więc warto pokazywać, co udaje im się osiągać. Na naszej liście znalazły się Panie reprezentujące różne branże, różny model zarządzania i podejście do funkcjonowania biznesu. To, co je łączy, to dążenie do wyznaczonego celu i umiejętność słuchania otoczenia i wyciągania wniosków. Wszystkim wyróżnionym paniom gratulujemy.

Redakcja

## Aleksandra Agatowska

PREZES ZARZĄDU, **PZU ŻYCIE**



Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego specjalizacji Socjologia Gospodarki i Badania Rynku. Ukończyła liczne programy menedżerskie z zakresu strategii, zarządzania i finansów na renomowanych uczelniach, tj. Columbia University, The London School of Economics and Political Science oraz Northwestern Kellogg School of Management. Posiada również tytuł Executive MBA uzyskany na Akademii im. Leona Koźmińskiego. Wcześniej związana z prywatnym sektorem finansowym. Pracowała w firmach grupy ING, w ING Życie, ING Powszechne Towarzystwo Emerytalne oraz w ING Spółka Dystrybucyjna. Wybrana do programu Talent Pool skupiającego 2 proc. najzdolniejszych pracowników oraz wyróżniona nagrodą pracownika roku Pionu Marketingu. Współpracowała również z zespołem Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, działającym w ramach Uniwersytetu Jagiellońskiego. W HDI (obecnie Warta), będącej częścią grupy finansowej Talanx Group, kierowała zespołem marketingu produktowego, tworząc i realizując kampanie wsparcia sprzedaży. Następnie w spółce Sony Europe kierowała zespołem Marketing Intelligence, koordynując prace w 20 krajach Europy. Wyróżniona nagrodą najlepszego pracownika roku w Europie. W Philips kierowała zespołem Marketing and Business Intelligence w 17 krajach regionu. Jako zewnętrzny doradca konsultowała między innymi wprowadzanie projektów dotyczących kanałów dystrybucji w Aviva. We wszystkich firmach wdrażała autorskie projekty w obszarach marketingu, sprzedaży, zarządzania procesami oraz zarządzania produktami.

## Małgorzata Barska

PREZES ZARZĄDU, **NN INVESTMENT PARTNERS TFI**

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej i podyplomowych studiów Mastere de Management Industriel Europeen organizowanych przez Haute Etudes Commerciales (HEC) w Paryżu. Karierę zawodową rozpoczynała jako Kupiec we francuskiej firmie Geant. W latach 1997 – 2005 swój rozwój zawodowy kontynuowała w branży motoryzacyjnej w Fiat Auto Poland, a następnie w Volvo Auto Polska. Od 2005 r. związana z sektorem finansowym. Podczas swojej kariery w Banku Handlowym (Citibank) pełniła szereg funkcji mangerskich od szczebla oddziału do regionu. Od 1 czerwca 2008 r. pełniła funkcję członka zarządu ING Investment Management (Polska) oraz członka zarządu ING Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych, gdzie odpowiadała za Departament Sprzedaży i Marketingu. Od 2 października 2012 r. do 8 grudnia 2014 r. prezes zarządu ING IM (Polska) S.A. Od 2 października 2012 r. pełniła funkcję wiceprezesa zarządu ING TFI. Od 16 grudnia 2014 r. prezes zarządu NN Investment Partners TFI (dawniej ING TFI).



## Sylwia Bilńska

GENERAL MANAGER, **EDENRED POLSKA**

Dynamiczny lider biznesu odnoszący sukcesy w technologii, eCommerce i Payments. Od ponad 15 lat komercjalizuje digital i digitalizuje biznesy na rynkach rozwiniętych i rozwijających się. Obecnie General Manager, Członek Zarządu Edenred – globalnego lidera rozwiązań technologicznych w obszarach motywacji i angażowania pracowników, a także budowania lojalności w biznesie oraz zwiększania sprzedaży na rynku B2B2 C. Doświadczenie zawodowe zdobywała w działach marketingu, sprzedaży i strategii, pracując na poziomie C-level dla firm, takich jak: Tesco Central Europe, PayU Poland i Central Europe, Avon, Philip Morris oraz Oriflame. Członek rad nadzorczych firm technologicznych i FinTech oraz członek zarządu Polskiej Izby Informatyzacji i Telekomunikacji. Od blisko dekady wspiera mentoringiem kobiety i startupy. W 2016 r. nagrodzona Digital Champion Award przez Forum Liderów Cyfrowego Biznesu, rok później otrzymała tytuł Charzmatycznego Lidera, nadany przez magazyn WhyStory. Wyróżniona tytułem Strong Woman in IT 2021 r. Prawnik z wykształcenia, absolwentka European Executive MBA.



## Ewa Czarnicka

CEO, **OEX VCC**

Ma wieloletnie doświadczenie w branży contact center. Od 2015 r. związana ze spółką Voice Contact Center. W zarządzie spółki zasiada od 2017 r., od października 2019 r. w roli prezesa zarządu. Wcześniej odpowiadała za działania operacyjne i współpracę z klientami w roli dyrektora operacyjnego. Przez wiele lat była związana z Call Center Poland, gdzie przeszła wszystkie szczeble kariery – od stanowiska konsultanta telefonicznego, przez prowadzenie projektów jako account manager, po dyrektora obsługi klienta i sprzedaży. Współpracowała także ze spółką ArchiDoc działającą w obszarze BPO. Uczestnik i prelegent konferencji, kongresów oraz targów. Autor licznych komentarzy eksperckich. Członek jury konkursu Złota Słuchawka (PCCA). Absolwentką prawa w Wyższej Szkole Handlu i Prawa im. Łazarskiego w Warszawie. W czasie wolnym pasjonują ją podróże i poznawanie nowych kultur. Interesuje się designem użytkowym, sztuką nowoczesną, muzyką elektroniczną, modą i kulturą.

## Beata Daszyńska-Muzyczka

PREZES ZARZĄDU, **BGK**



Związana z sektorem bankowym od ponad 25 lat. W latach 1994-2016 pracowała w Banku Zachodnim WBK (obecnie Santander Bank Polska), w którym zarządzała wieloma obszarami. Kierowała między innymi wdrożeniami strategicznych projektów jak nowy model oddziału czy bankowość elektroniczna MiniBank24. Odpowiadała za restrukturyzację i optymalizację procesów bankowych. Kierowała Obszarem Logistyki i Nieruchomości, pełniła funkcję przewodniczącej rady nadzorczej spółki BZ WBK Nieruchomości. Odpowiadała za projekt transformacji kultury organizacyjnej „Bank Nowej Generacji”. Pełniła też funkcję dyrektora Obszaru Partnerstwa HR. Od 2015 r. była członkiem Zarządu BZ WBK. Beata Daszyńska-Muzyczka jest 20. prezesem BGK od powstania banku niemal 100 lat temu. Pod jej kierownictwem bank intensywnie angażuje w realizację rządowej Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju Polski. Prezes Daszyńska-Muzyczka jest także pomysłodawcą i inicjatorem powołania najważniejszego przedsięwzięcia finansowego w Europie Środkowo-Wschodniej – Funduszu Trójmorza i od 2019 r. pełni w nim funkcję przewodniczącej rady nadzorczej. Beata Daszyńska-Muzyczka jest członkiem kapituły Nagrody Gospodarczej Prezydenta RP oraz przewodniczącą rady programowej Federacji Przedsiębiorców Polskich. Jest także członkiem kapituły rady Nagrody Gospodarczej Forum Wizja Rozwoju oraz rady programowej Kongresu ICAN Management Review. Uhonorowana wieloma nagrodami, m.in. Nagrodą Prometejską im. prezydenta Lecha Kaczyńskiego czy Bankowym Menedżerem Roku 2018 przez „Gazetę Bankową”.

## Beata Drzazga

ZAŁOŻYCIELKA I PREZES, **BETAMED**



Przedsiębiorca kilku firm. Założyła BetaMed w 2001 r. Dziś to największa firma medyczna w Polsce świadcząca usługi opieki długoterminowej. Zatrudnia 3250 osób. Ma 91 filii opieki domowej w 11 województwach w Polsce.

Właścicielka firmy medycznej BetaMed International w Las Vegas w USA.

Właścicielka ekskluzywnego salonu mody „DONO DA SCHEGGIA”, w którym oferowane są najnowsze kolekcje ze światowych stolic mody m.in. Mediolanu, Londynu, Dubaju, Rzymu, Paryża czy Wiednia.

Właścicielka Kliniki Laseroterapii i Medycyny Estetycznej DRZAZGA CLINIC, oferującej ekskluzywne zabiegi na twarz i ciało z wykorzystaniem najnowocześniejszego sprzętu. Beata Drzazga jest prelegentem i uczestnikiem wielu polskich i międzynarodowych konferencji ekonomicznych i medycznych m.in. w Nowym Jorku, Miami, Chicago, Londynie, Berlinie, Los Angeles, Palo Alto, Niemczech, Czechach czy Singapurze. Uczestniczka wielu misji gospodarczych m.in. w Nevadzie, Peru, Chile. Dziekan Wydziału Medycznego Akademii Górnośląskiej w Katowicach. Ekspert w dziedzinie zarządzania służbą zdrowia. Członek wielu Stowarzyszeń i Klubów Biznesowych. Laureatka ponad 200 prestiżowych nagród i wyróżnień przyznawanych zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej. Swoją sukces zawdzięcza pasji, samozaparciu, samodyscyplinie i miłości do ludzi. Jej życiowe motto brzmi: „Sukcesem jest odnosić sukcesy, ale zawsze pozostawać sobą”.

## Joanna Erdman

PREZES ZARZĄDU, **FUNDACJA  
POLSKA BEZGOTÓWKOWA**



Swoją karierę bankową rozpoczęła w Grupie Pekao SA. Od 2000 r. związana z mBankiem, ostatnio w funkcji dyrektorki ds. projektów strategicznych w bankowości detalicznej. Od początku działania Fundacji Polska Bezgotówkowa wspierała ją strategicznie jako członek Rady Fundacji. Doradzała również w European Payment Advisory Committee oraz w Visa Client Council. Poza mBankiem współtworzyła takie marki jak MultiBank, Orange Finanse, BLIK, mojeID. Od czerwca 2018 r. do chwili obecnej pełniła również funkcję Przewodniczącej Rady Wydawców Kart Bankowych przy Związku Banków Polskich. Joanna Erdman jest absolwentką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej na kierunku "Przywództwo w innowacjach". Ma tytuł Master of Business Administration (MBA) Polsko-Amerykańskiego Centrum Zarządzania oraz University of Maryland. Jest również laureatką tytułu "Najbardziej wpływowej kobiety w branży płatniczej" przyznawanego przez portal cashless.pl.

## Anna Grabowska

WICEPREZESKA ZARZĄDU DS. STRATEGII KONSUMENCKICH/  
EVP, CHIEF COMMERCIAL OFFICER, **ŻABKA POLSKA**

Od stycznia 2021 r. zarządza zespołem, którego zadaniem jest wyznaczanie kierunków rozwoju firmy. Jej działania skupiają się na budowaniu przemysłanych i zgodnych z duchem czasów strategii konsumenckich, komercyjnych i wspierających, takich jak strategia marki i marek własnych oraz strategia odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju ESG. Przed objęciem tego stanowiska, od kwietnia 2016 r. pełniła funkcję wiceprezesa ds. Komeracyjnych w firmie Żabka Polska, kierując departamentami: handlowym i marketingu. Odpowiadała za zdefiniowanie i wdrożenie w życie strategii asortymentowej, promocyjnej i cenowej sieci. Nadzorowała przekształcenie sieci sklepów do nowego formatu, wcielając w życie nową strategię marketingową oraz innowacyjną wizję komunikacji z klientami. W ostatnich trzech latach na tym stanowisku przeprowadziła transformację oferty sklepów, rozwijając innowacyjne produkty, marki oraz usługi modern convenience spełniające potrzeby współczesnego konsumenta.

Wcześniej przez blisko 19 lat związana była z siecią Tesco, m.in. jako wieloletni dyrektor Działu Zakupów. W latach 2011-2015 zasiadała w zarządzie spółki w Polsce, pełniąc funkcję wiceprezesa ds. komercyjnych. Swoje międzynarodowe doświadczenie zawodowe zdobywała również w Tesco w Wielkiej Brytanii i na Węgrzech, a także odpowiadając za zespół Zakupów Artykułów Spożywczych w Europie Centralnej (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry). Absolwentka Stanford University oraz Handlu Zagranicznego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Ukończyła również wiele programów z zakresu zarządzania, strategii biznesowych i kierowania zespołem na polskich i zagranicznych uczelniach, m.in. w: London Business School, INSEAD France oraz Wharton University of Pennsylvania. Posiada dyplom executive MBA z Ecole de Management de Normandie oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jest mamą dwóch nastoletnich córek.



## Agnieszka Isa

DYREKTOR GENERALNA, **AVON COSMETICS POLSKA**



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.

## dr Katarzyna Józwiak

GENERAL MANAGER, **SMARTNEY**

Ekspert z ponad 20-letnim doświadczeniem w branży finansowej. Stawia na zwinne zarządzanie i budowanie kultury ciągłego testowania nowych rozwiązań. Orędowniczka nowych technologii, przewodnicząca Komisji Fintech przy Związku Przedsiębiorstw Finansowych i popularyzatorka Metaverse w Polsce. Autorka artykułów, panelistka podczas konferencji i webinarów poświęconych rozwiązaniom przyszłości. Ukończyła kolejno Marketing i Zarządzanie w Szkole Głównej Handlowej, Strategic Leadership Academy w ICAN Institute, Fintech Programme w University of Oxford. Fascynatka corporate foresight uzyskała stopień doktora w SMC University w Szwajcarii. Certyfikowana ekspert ds. Metaverse i Blockchain. W Smartney prowadzi „Metaverse Taskforce”, mający na celu wyłonienie pierwszych projektów wirtualnych, w które zaangażuje się firma. Uważa, że technologia smart jest przyszłością i że dostęp do finansowania daje ludziom skrzydła, a metaverse wspomaga szeroko rozumiany smart living. Dlatego, że po prostu DA SIĘ.



YES

*Jestem  
przyszłością*



KOLEKCJA

## Wiktoriańska

Stwórzmy razem lepszy świat dla kobiet.  
Bo przyszłość zaczyna się od nas.



## Iwona Kossmann

PREZES ZARZĄDU,  
**DENI CLER GROUP**



Od października 2019 r. pełni rolę prezesa zarządu Deni Cler Group, firmy posiadającej sieć 51 ekskluzywnych salonów z odzieżą luksusową 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 BBP, 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 2005 r. członek zarządu ds. Marketingu i Sprzedaży Orange, a następnie członek zarządu ds. Rynku Masowego. Karierę rozpoczęła w 1992 r. w Unilever Polska. Od 1994 r. do 2021 r. zarządzała międzynarodowymi markami kosmetycznymi w filiach Coty Polska, Węgry i w Niemczech. W 2022 r. oraz w 2021 r. została wyróżniona przez magazyn „Home & Market” tytułem Menedżera Roku, wcześniej w 2008 r. – Menedżera Dekady. W 2022 r. otrzymała nagrodę Klubu Inwestorek Indywidualnych dla „Business Woman roku 2022”. W 2015 r. została nagrodzona przez ministra gospodarki i wiceprezesa Rady Ministrów statuetką Marka Polski oraz odznaczona medalem za zasługi dla rozwoju gospodarki RP. Od 2014 r. wiceprezes Związku Producentów Przemysłu Mody.

## Ewa Kudlińska-Pyrz

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

Była 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 BIŻUTERIA**



Firmę YES Biżuteria założyła z mężem i bratem ponad 40 lat temu. Obecnie zasiada w Radzie Nadzorczej spółki, a funkcję prezesa YES pełni jej syn – Tomasz Kwiatkiewicz. Miłośniczka, a zarazem wytrawna znawczyni sztuki złotniczej. Jest właścicielką największej w Polsce, liczącej ponad 1 600 obiektów, prywatnej kolekcji biżuterii współczesnej oraz etnicznej przywożonej z wypraw. Wewnętrzna potrzeba promocji polskiej sztuki złotniczej realizuje ponadto na gruncie powołanej do życia ponad 20 lat temu Galerii YES.

– 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 do tego, co najważniejsze – nawiązywanych relacji, poznawanych obyczajów i wyzwań dnia codziennego spotykanych na krańcach świata osób. Autorka wielu wystaw fotograficznych pokazywanych najczęściej w przestrzeni miejskiej. W YES nadal zaangażowana w realizację misji spółki, czyli tworzenie lepszego świata dla kobiet. Głośno mówi o tym, że biżuteria może być nośnikiem wartości i dodawać kobietom odwagi i siły, aby walczyć o swoje prawa.

## Alicja Koleśnik

PREZES ZARZĄDU, **DOZ S.A.**



Wyznacza kierunki rozwoju i buduje długookresowe strategie działania firmy oraz projektuje i nadzoruje wdrażanie nowych rozwiązań odpowiadających na oczekiwania pacjentów. Od blisko ośmiu lat pełni funkcję prezesa zarządu DOZ S.A., firmy polskiej, jednego z największych i najdłużej działających podmiotów na polskim rynku aptecznym i jednocześnie największego pracodawcy na tym rynku. Firma zatrudnia ponad 5 tys. pracowników, którzy dbają o bezpieczeństwo leczenia farmakologicznego ponad 5 mln pacjentów miesięcznie. Wcześniej przez osiemnaście lat związana z grupą Jeronimo Martins Polska. Ukończyła Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz studia podyplomowe MBA i Executive MBA. Jest absolwentką AMP na INSEAD Business School oraz wielu szkoleń biznesowych, w tym na Harvard Business School i Kellogg School of Management. Członek Business Center Club i dyrektor niewykonawczy CEPD NV.



# UROK TKWI W NOWYCH TECHNOLOGIACH

**Z dr Katarzyną Józwik, dyrektorką generalną fintechu Smartney, certyfikowaną ekspertką Metaverse i Blockchain, Liderką działającej przy Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce Komisji ds. Fintech rozmawia Joanna Zielińska.**



**Zacznijmy od początku. Skąd pomysł na pożyczanie? Kiedy Smartney wchodził na rynek, konkurencja była ogromna – na pewno wielu Panią zniechęcało?**

Cztery lata temu rynek kredytów konsumenckich dzieliły między sobą banki i tradycyjne firmy pożyczkowe. Za tymi pierwszymi przemawiała stabilność, cena i renoma. Drugie walczyły zaawansowanymi technologicznymi procesami i błyskawicznymi decyzjami – chociaż pożyczanie w nich było o wiele droższe. W Smartney połączyliśmy te dwa światy. Oczywiście, że mnie zniechęcano – ale spodziewałam się tego. Jedni twierdzili, że nie ma już na rynku miejsca. Inni uważali, że nie da się pożyczać taniej, jeśli robi się to tak szybko. Kolejni straszili złożonością projektu. Otóż jak się okazało, jeśli ma się pomysł, w który się wierzy, to DA SIĘ. Znaleźliśmy swoje miejsce na rynku, zbudowaliśmy rozsądną strategię i ustaliliśmy, jak będzie wyglądała nasza misja. Kierując się tymi drogowskazami, łatwiej było nam odrzucać te pomysły, które wydawały się ciekawe lub dochodowe – ale nie były zgodne z duchem firmy. Skupiliśmy się na realnym dodawaniu wartości. I już! Połączyliśmy nowoczesne technologie z bezpieczeństwem, które gwarantowała międzynarodowa grupa bankowa, do której należymy. Efektem są nie tylko regularnie okupowane przez nas czołówki rankingów, czy najbardziej zaawansowany w Europie produkt konsolidacyjny, ale przede wszystkim zadowolenie naszych klientów.

**Większość kadry Smartneya wywodzi się z branży finansowej. Czy Wy też musieliście zmienić swoje myślenie o finansach?**

Smartney powstał stosunkowo niedawno – dopiero dzisiaj mamy w rękę wszelkie narzędzia, by maksymalnie ułatwić Konsumentom nawigację w świecie finansów. Błyskawicznie zbudowaliśmy pomost między bankami a tradycyjnymi firmami pożyczkowymi. Jednak oczywiście my również musieliśmy się zmienić. Nieraz słyszeliśmy, że czegoś się nie da zrobić, albo, że coś zawsze robiono inaczej. Każde z nas może sobie przypomnieć jakiś projekt, w który wierzył, a który anulowano ze strachu przed zmianą. W Smartney dostaliśmy szansę przetestowania tych rozwiązań. Firmę tworzyli praktycznie sami eksperci, ale musieliśmy nauczyć się rezygnować z projektów, które nie rokowały dobrze. Albo tych, na które wpływały nowe okoliczności. Smartney dojrzewał w trakcie pandemii – zdarzało nam się zmieniać prio-

rytety czy modyfikować wprowadzane właśnie usprawnienia „w locie”. Wymagało to niemałej elastyczności. Jednak też dostarczało mnóstwa satysfakcji. Okazywało się, że nasze pomysły, na które w tradycyjnych firmach nigdy nie było czasu, działają! Dlatego mój zespół tak bardzo połączyła filozofia „DA SIĘ”.

**A więc technologie. Czy to nie to samo, o czym mówią wszyscy?**

Ja uważam, że urok tkwi w smart-techu, czyli wykorzystaniu technologii oferowanych przez partnerów w celu tworzenia nowej wartości. My, zaczynając od zera, byliśmy w bardzo komfortowej sytuacji – od razu wybieraliśmy najnowocześniejsze i najlepiej rokujące rozwiązania. Jako pierwsi na tak dużą skalę zaczęliśmy korzystać z Open Banking i kompletnie wyeliminowaliśmy offline’owe elementy procesu. Żadnych zaświadczeń, dokumentów, czy papierków – te dane są dostępne, po co więc obciążać Klientów zbieraniem zaświadczeń? Dzięki temu z jednej strony wnieśliśmy ocenę ryzyka kredytowego na zupełnie nowy poziom, a z drugiej nasz proces zajmuje tylko kilka minut. Niebagatelną rolę odegrało wdrożenie rozwiązań machine learning i tych opartych o AI. Automatyzacja to klucz do wydajności. Nasze

procesy są na tyle proste, że jako jedni z pierwszych w branży pozabankowej z sukcesem zaczęliśmy działać w e-commerce i na rynku płatności odroczonych.

**A więc mamy nowoczesne technologie, doświadczonych pracowników, nowe pomysły. Czy to oni tworzą sukces Smartney?**

Tak. Chociaż nie tylko oni. Kluczowe jest zbudowanie wokół siebie ekosystemu składającego się z najlepszych dostawców usług dostępnych na rynku. W ten sposób każda firma staje się niejako hubem skupiającym wokół siebie partnerów, dzięki którym oferowane Klientom rozwiązania są jeszcze lepsze. My wybraliśmy doskonałe. Dzięki naszym partnerom w ciągu trzech lat staliśmy się jednym z największych graczy na rynku – wyprzedzając większość tradycyjnej branży pożyczkowej. Nie osiągnęlibyśmy tego, gdyby nie współpraca w zakresie oceny ryzyka, analizy danych, rozwiązań IT czy przeciwdziałania nadużyciom. Jednak dzisiaj mamy jeden z najlepszej jakości portfeli na rynku oraz apetyt na zdecydowanie więcej. Podobny ekosystem zmienia rozkład potrzebnych w organizacji kompetencji. Nasi pracownicy mają realny wpływ na to, co firma realizuje – od pomysłów do wdrożenia. To unikalna szansa do roz-

wijania kompetencji – a coroczne ankiety satysfakcji z pracy pokazują nam, że doceniają to podejście. Dlatego na licznych warsztatach promujemy myślenie o innowacjach i analizę rozmaitych scenariuszy. Czasem warto coś zrobić tylko po to, żeby zobaczyć, że coś nie jest najlepszym rozwiązaniem.

**To chyba nietypowe podejście w branży finansowej.**

**Czy ciężko znaleźć Wam takich pracowników?**

Zazwyczaj wystarczy, że kandydaci usłyszą o tym, co robimy i co będziemy robić. Widzą, że w Smartney dostaną ogromne pole do rozwoju. Od pewnego czasu tworzymy na przykład centrum kompetencyjne – obsługowe dla kilku europejskich rynków. Nasze talenty są powszechnie doceniane za granicą – tam inercja systemów finansowych jest jeszcze większa, więc nasze podejście DA SIĘ, przynosi powiew świeżości. A to dopiero początek naszej technologicznej drogi. Lada chwila czeka nas migracja do Metaverse.

**Jest Pani jednym z niewielu ekspertów Metaverse w Polsce w branży finansowej, proszę nam powiedzieć, w jaki sposób ta nowa rzeczywistość zmieni finanse?**

Nowa ekonomia będzie wymagała nowego finansowania. A potencjalny rynek będzie ogromny. Wirtualne osobowości, którymi będziemy się posługiwali w metaverse również będą konsumentami dóbr. Dóbr, które niekoniecznie znajdują jakiegokolwiek odzwierciedlenie w rzeczywistym świecie. Niesłabnące zainteresowanie kryptowalutami pokazuje, że pracę naszych komputerów chętnie wymieniamy na pieniądze. Metaverse być może umożliwi dokonywanie podobnej wymiany związanej z pracą lub innymi usługami świadczonymi przez nasze avatary. Jednak wykształcenie się gospodarki opartej o bezpośrednią wymianę może zająć wiele lat – niezbędny więc będzie dopływ pieniądza z zewnątrz. To on umożliwi zakup wirtualnych przedmiotów, których fizyczne kopie otrzymają Klienci. To za ich pośrednictwem wynagrodzimy czas, który poświęcą nam avatary wyspecjalizowane w różnych aspektach metaverse. Niewiadomą jednak pozostaje to, w jaki sposób tradycyjne firmy finansowe miałyby zaistnieć w nowym świecie, obok rozwiązań DeFi.

Najlepiej predestynowane w tym kierunku wydają się fintechy. Nasze zwinne modele biznesowe tworzone były z myślą o ciągłej adaptacji do nowych warunków, nie mają więc wewnętrznych oporów przed tworzeniem rewolucyjnych produktów. Avatary nie mają jednak narodowości, a mimo niespotykanych wcześniej możliwości identyfikacji zapewnianych przez web3 weryfikacja kredytowa może przysporzyć ogromnej ilości wyzwań.

**Jak ocenia Pani stan wiedzy na temat metaverse?**

We wrześniu 2022 r. Smartney we współpracy z Domem Badawczym Maison zbadała między innymi podejście Polaków do nowych technologii. 77 proc. z nich nigdy nie słyszała o Metaverse. Dalsze 4 proc. słyszały co prawda nazwę, ale nie mają pojęcia czym Metaverse jest lub mógłby być. Popularyzację wiedzy na temat Metaverse uważam za jeden z priorytetów Komisji ds. Fintech przy Związku Przedsiębiorstw Finansowych, której pracami kieruję. Przed nami nie tylko praca nad upraszczaniem dostępu do cyfrowych usług finansowych przez tradycyjnie wykluczane technologicznie grupy. Musimy zacząć również pracować o tym, jak połączyć rozwiązania meta z finansami cyfrowymi – w środowisku, w którym brakuje regulacji, wiedzy o nowej technologii i doświadczenia w korzystaniu z niej. Cieszę się, że w pracach komisji uczestniczą eksperci z różnych dziedzin – interdyscyplinarne podejście będzie niezbędne.

**Czy Pani firma jest gotowa na zmiany?**

W Smartney od samego początku przyglądamy się nowym projektom realizowanym w przestrzeni wirtualnej. To nie tylko nowy kanał dotarcia do potencjalnych klientów, ale też szansa na stworzenie zupełnie nowej interakcji z klientami. Podobnie jak w przypadku BNPL’a, również tym razem będziemy w awangardzie, choć cały czas podkreślam, że tu nie chodzi o to, kto pierwszy, tylko z czym zaistnieje. Najważniejsze jest kulturowanie kultury zmian – łatwo się zasiedzieć i myśleć o tym, by dalej wszystko działało równie dobrze. Często nie jest to zła strategia – bo chcąc poprawić jakiś proces, można coś zepsuć. Jednak nie próbując i nie ulepszając ciągle swojego modelu biznesowego można wpaść w pułapkę – w której tempo wzrostu jest o wiele niższe o możliwego do osiągnięcia. Mam cudowny zespół z olbrzymim potencjałem i pasją, dlatego osobiście jestem dobrej myśli.

## Ewa Małyszko

PREZES ZARZĄDU, **PFR TFI**



Menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem na rynku finansowym. Obecnie kieruje PFR TFI, wcześniej zarządzała takimi instytucjami jak: PKO BP Bankowy PTE, KGHM TFI, SEB TFI. Zaangażowana w projekty związane z edukacją finansową, rozwojem aktywności zawodowej kobiet, wellbeingiem i standardami doradztwa finansowego. Prowadzi warsztaty i bierze udział w debatach, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem. Jest członkiem Rady EFPA Polska i jej przedstawicielem w Standards and Qualifications Committee EFPA. Zasiada w Radzie Programowej Europejskiego Kongresu Finansowego oraz w Radzie Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami. Absolwentka prestiżowego Programme for the Executive Development dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla w IMD Institute w Lozannie oraz programu z zakresu zarządzania organizacją w Wallenberg Institute w Szwecji. Współautorka projektu PPK. Aktywnie uczestniczyła także w opracowaniu założeń dla indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego.

## Tacjana Masiukiewicz

WŁAŚCICIELKA, **AGENCJA NIERUCHOMOŚCI TM INVEST**



Pracuje we własnym biznesie od 20 lat. Od zawsze kochała i działała w branży sprzedażowej. Jej firma, TM INVEST zajmuje się usługami typu kupno-sprzedaż, wynajem, zakup pod inwestycję, remont pod klucz oraz realizację mebli na zamówienie na terenie Polski i Emiratów Arabskich. Tacjana Masiukiewicz zawsze interesowała się pracą z ludźmi, chciała poprawiać ich komfort życia i pracy. Jak sama mówi, jest coś fascynującego w wyszukiwaniu nowych lokalizacji, dobrych miejsc, zapewnianiu i ułatwianiu ludziom znalezienie dobrego lokum do pracy i życia czy wsparciu w inwestycjach. Stara się prowadzić biznes tak, aby jej pracownicy i klienci byli zadowoleni i to daje jej ogromną satysfakcję i wiarę, że to, co robi, ma sens. Jedną połową serca jest we Wrocławiu, drugą w Dubaju. Kocha żurek i spacerować po plaży, a swój wolny czas poświęca przede wszystkim na spotkania z interesującymi ludźmi.

## dr Agnieszka Mosurek-Zava

CEO, **DOUGLAS POLAND & CEE REGION**



Od 2001 r. odpowiadała za wprowadzenie i rozwój sieci perfumierii Douglas w Polsce. Od 2006 r. jest prezesem spółki, natomiast w 2009 r. objęła dodatkowo funkcję dyrektora zarządzającego regionem CEE, do którego obecnie należy 11 krajów. Pod jej zarządem Douglas zbudował pozycję lidera w obszarze nowoczesnej sprzedaży multichannelowej w sektorze luxury beauty, posiadając w swej strukturze obecnie 136 perfumierii stacjonarnych w Polsce oraz największą autoryzowaną perfumierię douglas.pl. W Polsce zatrudnia ponad 1200 osób. Agnieszka Mosurek-Zava uzyskała tytuł doktora na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, studiowała również w Getyndze oraz w Bonn. Jest absolwentką prestiżowego programu managerskiego IESE w Barcelonie. Wolne chwile spędza z rodziną. Lubi podróże, góry, sport i dobrą literaturę.

## Kinga Nowakowska

CZŁONEK ZARZĄDU, DYREKTOR OPERACYJNA, **GRUPA CAPITAL PARK**



Od 2007 r. jest związana z Grupą Capital Park, w której jest członkiem zarządu i pełni funkcję dyrektora operacyjnej. Jest zaangażowana w największe projekty prowadzone przez Grupę, m.in. Royal Wilanów. Od 2009 roku jest odpowiedzialna za prestiżowy projekt Fabryka Norblina w Warszawie. Odpowiada za zarządzanie projektami firmy w zakresie asset management. Jest autorką koncepcji Biuro Plus, według której w każdym z projektów Grupy Capital Park wdrażane są indywidualne rozwiązania mające na celu wsparcie potrzeb najemców. Ich podstawą są wysokiej jakości architektura, ekologia i zrównoważony rozwój, zieleni i jakość otoczenia, promocja sportu i aktywności fizycznej, sztuka i kultura w przestrzeniach wspólnych, szeroki wachlarz usług i kreatywne podejście do asset managementu. Założyła i prowadzi sieć Anielic Biznesu – Black Swan Fund – inwestującą w start-upy zarządzane przez kobiety. Pełni tam funkcję członka zarządu. Sama inwestuje w start-upy z różnych branż. Jedną z jej najciekawszych inwestycji jest BioBazar – pierwszy w Polsce targ z ekologiczną, certyfikowaną żywnością – który od 12 lat działa na warszawskim rynku.

## Izabela Olszewska

CZŁONEK ZARZĄDU, **GIEŁDA PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE**



Absolwentka Wydziału Finansów i Statystyki w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła studia podyplomowe MBA na Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie. Była słuchaczką kursu International Institute for Securities Market Development, zorganizowanego przez US Securities and Exchange Commission w Waszyngtonie. Z rynkiem kapitałowym związana jest od 1992 r., początkowo jako analityk w Centrum Operacji Kapitałowych Banku Handlowego, a od 1999 r. jako pracownik Giełdy Papierów Wartościowych. Na GPW pełniła różne funkcje menedżerskie w obszarze rozwoju biznesu i sprzedaży, współpracowała z inwestorami i przedsiębiorcami, krajowymi i zagranicznymi, z różnych dziedzin gospodarki, odpowiadała za poszerzenie oferty produktowej rynku regulowanego i rynków alternatywnych. Zajmowała stanowisko dyrektora zarządzającego ds. rozwoju. Od lipca 2019 r. pełni funkcję przewodniczącej Rady Nadzorczej Towarowej Giełdy Energii. Od października 2015 r. do czerwca 2019 r. była członkiem Rady Nadzorczej spółki Bondspot. Do czerwca 2018 r. była członkiem Rady Dyrektorów spółki Aquis Exchange z siedzibą w Londynie, pełniąc funkcję Non-Executive Director. Od wielu lat współpracuje z Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych jako członek Zespołu Doradczego.

## Aneta Podyma

PREZESKA ZARZĄDU, **UNUM**



Ma imponujące doświadczenie menedżerskie: karierę zaczęła 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. 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 („Gazeta Finansowa”) oraz wśród 25 najlepszych menadżerów roku 2019 („Home & Market”), a także wśród Top 10 Menadżerów w Finansach 2020 („Gazeta Finansowa”).

## Katarzyna Suchcicka

DYREKTOR GENERALNY, **OX2**

Od 14 lat związana z energetyką, a konkretniej z odnawialnymi źródłami energii. Absolwentka studiów inżynierskich za granicą i ekonomicznych w kraju. Ma międzynarodowe doświadczenie w zarządzaniu i budowaniu efektywnych zespołów. Aktywnie uczestniczy w polskiej transformacji energetycznej.



## Joanna Seklecka

PREZES ZARZĄDU, W CENTRUM ELEKTRONICZNYCH USŁUG PŁATNICZYCH **ESERVICE**, PRZEWODNICZĄCA **KOMITETU AGENTÓW ROZLICZENIOWYCH**



Jest jedną z najbardziej znanych kobiet świata płatności bezgotówkowych w Polsce, ale nie tylko. Kierowany przez nią eService jest liderem polskiego rynku akceptacji kart płatniczych i największym agentem rozliczeniowym w Europie Środkowo-Wschodniej. 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, dla których realizuje transakcje o wartości sięgającej 300 mld zł rocznie. eService dostarcza też nowoczesne rozwiązania płatnicze 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. 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. Prowadzi aktywną działalność wspierającą upowszechnianie edukacji w zakresie rozwoju gospodarki elektronicznej. Jest uczestniczką, a także inicjatorką wielu wydarzeń oraz akcji promujących i popularyzujących tę dziedzinę gospodarki. Jest jedną z bardziej rozpoznawalnych ambasaderek ruchu na rzecz wspierania rozwoju zawodowego kobiet w branżach technologicznych.

## Iwona Wąksmundzka-Olejniczak

PREZES ZARZĄDU, **PGNIG**

Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu dużymi zespołami i strukturami korporacyjnymi, w szczególności w sektorze oil&gas, energetyka oraz w sektorze bankowym. Dysponuje dogłębną wiedzą w zakresie zasad funkcjonowania rynku kapitałowego oraz finansowego, corporate governance, zarządzania dużymi projektami oraz budowania i wdrażania strategii spółek. Od 16 lipca 2021 r. do 8 kwietnia 2022 r. była prezesem zarządu w należącej do Grupy ORLEN spółki ENERGA. Z PKN ORLEN była związana od lutego 2018 r., najpierw jako dyrektor Biura Relacji Inwestorskich, a następnie jako dyrektor wykonawczy ds. Strategii, Innowacji i Relacji inwestorskich. W latach 2016-2017 na stanowiskach dyrektora poszczególnych departamentów w Banku Ochrony Środowiska nadzorowała obszar bankowości prywatnej, a następnie bankowości korporacyjnej. W latach 2013-2016 jako kierownik marki w Plus Banku odpowiadała za budowę, kształtowanie i realizację strategii marketingowej oraz polityki komunikacji zewnętrznej. W latach 2002-2012 w Invest Banku zarządzała siecią sprzedaży, odpowiadała za kształtowanie oferty produktowej, budowę i realizację strategii banku. W latach 1998-2001 pracowała w Banku Współpracy Europejskiej. Jest absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (Zarządzanie i Marketing) oraz Wyższej Szkoły Ubezpieczeń i Bankowości w Warszawie (Finanse i Bankowość). Posiada dyplom Executive MBA przyznany przez Wyższą Szkołę Handlu i Usług w Poznaniu. Ukończyła także studia podyplomowe „Project Management” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jest Certyfikowanym Doradcą Finansowym European Financial Planning Association. Ukończyła wiele kursów i szkoleń z zakresu funkcjonowania rynku finansowego oraz umiejętności menedżerskich.



## Justyna Wąsowicz

WICEPREZES ZARZĄDU, **HELIO**



Od 30 lat związana z branżą bakaliową. Bez wątplenia stoi nie tylko za sukcesem założonej i zarządzanej przez nią firmy HELIO, ale też miała istotny wkład w bieżące prosperity całego rynku bakalii. Bogate doświadczenie i doskonale wyczuwanie rynku stawiają ją w ścisłym gronie najważniejszych osób branży bakaliowej w Polsce. Wielokrotnie doceniona za swój wkład w rozwój rynku i przedsiębiorczości w Polsce. Przedsiębiorcza wizjonerka, która dzięki zaangażowaniu, pasji i konsekwencji zbudowała wraz z mężem od podstaw przedsiębiorstwo, będące dziś sprzedażowym liderem bakaliowego rynku detalicznego o rocznych obrotach przekraczających 300 mln zł. Marka HELIO to zaś najcenniejsza bakaliowy brand w zeszlonych rankingach polskich marek opracowanych przez redakcję „Rzeczpospolitej” i „Gazety Finansowej”.

## Anna Włodarczyk-Moczłowska

PREZES ZARZĄDU, **COMPENSA**



Od ponad 25 lat jest związana z branżą ubezpieczeniową. Przez ostatnie 10 lat pełniła funkcję prezesa zarządu dynamicznie rozwijającej się spółki Wiener TU S.A. Vienna Insurance Group, która w 2021 r. zebrala 960,9 mln zł składki. Jest również przewodniczącą Komisji Rewizyjnej Polskiej Izby Ubezpieczeń oraz pełniła funkcję prezydent Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej.

# BRANŻA FINANSOWA (I NIE TYLKO) POTRZEBUJE KOBIET NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH

**Dyskusja na temat potrzeby zwiększania liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich i kierowniczych nawet w naszym kraju nie jest czymś nowym. Dla części jest to kwestia sprawiedliwości i wyrównania szans. Inni uważają, że zachowanie parytetu w tej sprawie jest czymś zdrowym i potrzebnym w naszym społeczeństwie.**



Agnieszka **Kunkel**

dyrektor zarządzający inwestycjami oraz członek zarządu, Intrum Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych

Pandemia Covid-19, która wpłynęła właściwie na każdą sferę naszego życia, a więc także zmieniła układy sił na rynku pracy, dorzuciła do tej dyskusji dodatkowy argument. Doświadczenie ostatnich lat pokazało, że firmy, które posiadają odpowiedni odsetek pracowników płci żeńskiej w swoich zespołach, szczególnie w kadrze kierowniczej, lepiej poradziły sobie w koronakryzysie. Dlaczego? Co takiego posiadają kobiety: dyrektorki, kierowniczkis, szefowe, co sprawia, że wiedzą, jak efektywnie zarządzać zespołem i odnosić sukcesy w biznesie, także w trudnych czasach? Odpowiedź to: empatia i umiejętność dostrzeżenia tego, co jest napisane między słowami oraz nastawienie na otwartą komunikację.

**Lepiej rozumieć i motywować pracowników**  
Od kilku lat, a pandemia dodatkowo wzmocniła ten trend, rynek jest zalewany przez oferty kursów dotyczących nauki tzw. kompetencji miękkich, kierowanych do menedżerów. Coaching także na dobre wszedł już do świata biznesu. Osoby zajmujące kierownicze stanowiska w firmach przeznaczają sporo czasu i pieniędzy (!),

by zdobywać cenne wskazówki, jak jeszcze lepiej rozumieć i motywować pracowników – wiadomo, ci rządzą na obecnym rynku pracy. To oczywiście ma sprawić, że będą jeszcze więcej dawać z siebie, a dane przedsiębiorstwo będzie odnosić kolejne sukcesy. To dobry kierunek i zawsze należy pochwalić chęć samorozwoju i zdobywania nowych kompetencji. Jednak każdy CEO powinien najpierw rozejrzeć się po własnej firmie i sprawdzić, czy nie posiada już przypadkiem pracowników z takimi kompetencjami, które mogłyby zająć stanowiska kierownicze. Jeżeli w zespole ma odpowiedzialnych i kompetentnych pracowników chętnych na dalszy rozwój i są to kobiety, to już jest wygrany!

Kobiety łagodzą obyczaje? W tym nieco stereotypowym powiedzeniu jest jednak wiele prawdy. Pandemiczne – i nie tylko – doświadczenia wielu firm pokazują, że kobiece przywództwo może pomóc rozwiązać wiele kryzysów, które istnieją w firmach i co ważniejsze – pozwala działać w taki sposób, że w ogóle nie mają one miejsca.

**Kobiety zaczęły doceniać swe „kobiece” kompetencje i wygrywają!**

Jeszcze stosunkowo nie tak dawno temu, kobiety, które wkraczały do świata biznesu – szczególnie tu dobrym przykładem jest branża finansowa zdominowana przez mężczyzn – „ukrywały” swoją emocjonalność, empatię, specyficzny instynkt, czyli cechy typowo kobiece. Dlaczego? Bo w naszej, zachodniej kulturze są one tradycyjnie kojarzone ze słabością, poddawaniem się emocjom, a nawet z brakiem logicznego myślenia, czyli z tym wszystkim, czego biznes nie lubi. Jednak doświadczenia wielu

kobiecych CEO i kobiet na kierowniczych stanowiskach pokazało, że nie tędy droga. Biznes potrzebuje nie tylko silnych mężczyzn, ale i kobiecego przywództwa.

Wspomnianą zmianę przypieczętował wybuch pandemii. Koronakryzys obnażył w firmach wiele problemów, z którymi dyrektorzy i menedżerowie nie potrafili sobie poradzić. Stres i brak motywacji u pracowników, którzy z konieczności musieli rozpocząć pracę zdalną, zadbanie o dobrostan psychiczny i fizyczny zespołu, dawanie im wskazówek, jak w praktyce realizować zasadę work-life balance, to zaledwie początek listy tych problemów. Zawiedli, bo mężczyźni byli nastawieni na szkolenie zupełnie innych kompetencji (bezkompromisowość, bycie twardym, stanowczym itp.) lub wmówiono im, że tylko one się liczą. Za to ze wspomnianymi problemami kobiety poradziły sobie lepiej. Pokazują to chociażby wyniki badań satysfakcji pracowników, przeprowadzane w firmach w trakcie i zaraz po lockdownie. Firmy, które w kadrze kierowniczej lub przynajmniej w działach HR posiadały większy odsetek kobiet-menedżerek, poradziły sobie lepiej w tym trudnym czasie i notują lepsze wyniki. I tak jest do dziś, ponieważ nie zmienia się tego, co dobrze działa.

**Kompetencje coraz częściej poszukiwane u menedżerów**

Empatia, wyrozumiałość, biegłość w komunikacji – cechy tradycyjnie przypisywane kobietom, są kompetencjami coraz częściej poszukiwanymi u menedżerów. Nadszedł zmierzch stanowczych, teflonowych szefów, którzy ponad wszystko cenili bezduszny, źle pojęty profesjonalizm, który sprawiał, że byli w pewien sposób ograniczeni. Pracownicy potrzebują przywódcy, który nie tylko pokaże im kierunek rozwoju, zmotywuje, ale i wysłucha – bo czasami potrzeba „tylko” (albo – „aż” tylko) tego. Potrzebują szefa z ludzką twarzą, otwartego na komunikację, a nie pracodawcy zamkniętego w swoim oszklonym gabinecie. Oferowanie wsparcia przez menedżera (oceniane wcześniej jako „typowo” kobiece) dziś już nie jest postrzegane jako słabość, a jako zaleta.

Takiego podejścia wymagają pracownicy, więc pracodawcom nie pozostaje nic innego, jak tylko wdrożyć kobiece przywództwo. Ono w prosty sposób przekłada się na efektywność i zadowolenie zespołu – a to przecież pracownicy odpowiadają za sukces i powodzenie rynkowe danej firmy. Mimo że kwestia parytetu na rynku pracy jest wciąż dla wielu kwestią dyskusyjną w naszym kraju, to jednak należy zwiększać odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych. W tym leży klucz do sukcesu. Nie należy jednak wylewać dziecka z kąpielą. Postawienie na kobiecie przywództwo nie oznacza, że należy „pozbywać się” z firm mężczyzn-menedżerów. Chodzi o rozwój pewnych „kobiecych” kompetencji w zarządzaniu ludźmi i biznesem. One są tylko kulturowo przypisane do kobiet, a to oznacza, że każdy może się ich nauczyć. A od tworzenia parytetów na siłę, ważniejsze jest zadbanie o kobiety, które już funkcjonują w firmie – szczególnie o te na niższych stanowiskach. Wsparcie przełożonych, odpowiedni program szkoleń i mentoring z pewnością pomogą „odkryć” nowe talenty w firmie i może okazać się, że w danym zespole jest zdecydowanie więcej liderki, niż przypuszczano.



**Empatia, wyrozumiałość, biegłość w komunikacji – cechy tradycyjnie przypisywane kobietom, są kompetencjami coraz częściej poszukiwanymi u menedżerów.**

# Barriere ograniczające kobiety w drodze na najwyższe stanowiska w firmach

**W swojej karierze kobiety spotykają się z różnymi barierami, które mogą utrudniać im drogę na stanowiska kierownicze. O ogromny wpływ na to, jak widzą swoją rolę w społeczeństwie, mają uwarunkowania kulturowe.**



Anna **Urbańska**

dyrektor zarządzająca, Standard Chartered Global Business Services

## W obliczu lęku

Jedną z najpoważniejszych barier stojących na drodze rozwoju kobiet jest strach. Kobiety uważają, że nie poradzą sobie w roli liderki, będąc przekonanymi, że wyższe stanowiska nie są odpowiednie dla nich. Obawiają się również, że nie będą w stanie połączyć życia rodzinnego i kariery zawodowej. Mamy tutaj do czynienia z błędnym kołem – skoro na wysokich stanowiskach już teraz brakuje kobiet, potencjalne liderki przyszłości nie mają skąd czerpać dobrych wzorców, toteż jest im trudno dostrzec możliwości rozwoju, radość

i satysfakcję płynące z samorozwoju w danej dziedzinie.

Gożąco zachęcam kobiety do pokazywania swojej przebojowości, pewności siebie i wiary we własne kompetencje. Niestety, wciąż sprawdza się stereotyp, że kobieta zaaplikuje na interesujące ją stanowisko tylko wtedy, gdy spełni wszystkie określone wymagania. Co istotne, mężczyźni nie stawiają sobie takich ograniczeń. W pracy zawodowej kobiety często skupiają się na stałym udowodnianiu swoich umiejętności. Są przekonane, że muszą być zawsze perfekcyjne i mierzą się z „syndromem oszusta” oraz wewnętrznym krytycyzmem. Tym samym nie są w stanie wspinać się po kolejnych szczeblach kariery, ponieważ czują, że nigdy nie będą wystarczająco dobre, a bycie oso-

bą na wyższym, tj. kierowniczym stanowisku nie jest dla nich.

## Opracować plan swojej kariery

Kobiety, które widzą się na stanowiskach menedżerskich, powinny dobrze opracować plan swojej kariery, przeanalizować możliwości i działać w sposób konsekwentny oraz zdeteminowany. Przemyślane decyzje, realizowane w sposób wyważony i systematyczny, zaprocentują w długookresowej perspektywie – nawet jeśli w danej chwili wydają się mniej korzystne od nagłych ruchów, które kuszą krótkoterminowymi zyskami. Ogromne znaczenie ma również jasne wyrażanie swoich ambicji, szukanie wsparcia i poszerzanie sieci kontaktów. Często zauważam, że kobiety, które mogłyby idealnie sprawdzić się w roli liderki, same zamykają sobie tę drogę, uznając, że

osiągnięcie wysokiego stanowiska nie są ważne dla ich kariery. Zdarza się, że taką decyzję podejmują właśnie ekspertki z dużym potencjałem. Jak zatem zachęcić kobiety do spróbowania swoich sił w roli liderki? Widzę tutaj ogromną odpowiedzialność ze strony firm oraz organizacji trzeciego sektora, a zwłaszcza obecnych liderki. Skoro kobiety boją się, że nie będą w stanie pogodzić macierzyństwa z karierą, umożliwiamy im jak najbardziej elastyczną pracę – przecież matki to mistrzyni organizacji czasu. Na wysokich stanowiskach brakuje kobiecych wzorców? Zadbajmy o programy mentorin-gowe, dajmy kobietom możliwość zmiany ścieżki zawodowej, poszerzenia kompetencji i otrzymania wskazówek od koleżanek, które wcześniej z powodzeniem przeszły tę drogę. Pokazywanie kobietom możliwości rozwoju oraz uchylanie drzwi do kolejnych etapów kariery przyświeca mi w kierowaniu polskim oddziałem Standard Chartered, który od momentu powstania spółki w 2018 roku zarządzany był przez kobietę na stanowisku prezesa. Jestem dumna, że w naszej organizacji mamy wiele kobiet na kierowniczych stanowiskach, nawet w obszarach typowo postrzeganych jako „męskie”, jak finanse czy cyberbezpieczeństwo. Są one najlepszym dowodem na to, że mimo licznych przeciwności i barier, ekspertki i profesjonalistki mogą z powodzeniem stać na czele wysoko wyspecjalizowanych zespołów.



Choć z biegiem lat sytuacja dynamicznie się zmienia, kobiety nadal są często postrzegane jako te, na których barkach leży zajmowanie się dziećmi i rola strażniczki domowego ogniska. Presja społeczna sprawia, że kobiety, świadomie lub nie, rezygnują z własnego rozwoju zawodowego, poświęcając się dzieciom lub partnerowi. Są podatne na argumenty mówiące o tym, że ich kariera jest mniej ważna niż rodzina, a to nieprawda. Socjalizacja do takiego podziału ról zaczyna się już od najmłodszych lat. Myślę, że to właśnie na wczesnym etapie rozwoju mamy ogromną szansę, by pokazać młodszemu pokoleniu, że tę sytuację można (i trzeba) zmienić.

# W grupie siła. Wpływ pracy zespołowej na realizację wyznaczonych celów

**Dzisiejsze społeczeństwo opiera się przede wszystkim na relacjach. Obserwując ludzi sukcesu, widzimy, że do ich osiągnięć często przyczyniły się także inne osoby. Pracy grupowej uczymy się od małego – w szkole to właśnie ta forma przeważa na zajęciach. W dorosłym życiu bywa jednak nieco inaczej – pojawia się konkurencja i chęć dążenia do celu indywidualnie. Jak zatem opanować zdolność skutecznej komunikacji i przekonać się do zrównoważonej pracy w zespole?**



Ewa **Grzegorzczuk**

trener mentalny branży beauty, bizneswoman, właścicielka salonów beauty COSMEO

konkurencyjną danej firmy. Jak się jednak okazuje, „dream team” tworzy się w biznesie zaskakująco rzadko. Często w firmie kształtuje się zespół, ale zdecydowanie brakuje mu efektywności. Praca grupowa to nie tylko przydzielanie zadań, to także określanie wspólnych wartości i celów. Gdy „pozyskamy” potencjał z każdej jednostki, mamy wówczas ogromną moc sprawczą. Ważna w tym wszystkim jest oczywiście rola lidera – osoby, która wesprze zespół i wyznaczy właściwe kierunki.

Praca z ludźmi to przede wszystkim wymiana doświadczeń

Mówi się, że najlepszą szkołą jest doświadczenie. Praca w grupie jest idealną okazją do poszerzenia horyzontów i zdobywania nowych umiejętności. W końcu zespół tworzą ludzie z różną historią zawodową. Ktoś podpowie, jak „ogarnąć” Excela, ktoś inny podrzuci wartościowy kontakt, a jeszcze ktoś zadba po prostu o przyjazną atmosferę. Na co należy jednak uważać? Czasem zbyt wiele informacji może spowodować dezorganizację, kolokwialnie: „mieszmasz”. To zdecydowanie spowolni proces planowania i wdrażania projektów. Dlatego też każdy team potrzebuje lidera. Odpowiedni przywódca „posegreguje” wszystkie informacje i zapewni płynność między ich przepływem. Z doświadczenia wiem, że najlepszy lider patrzy na grupę jako „jedność”, ale, co ważne, uwzględnia równocześnie potrzeby każdego z osobna.

Pobudzenie kreatywności – czy grupa może inspirować?

Często zdarza się tak, że nowy projekt wymaga znacznie więcej, niż się spodziewaliśmy. Nie da się bowiem zastosować bezpiecznego „schematu” – trzeba wyjść nieco ponad to, co znamy i zaproponować nowe rozwiązania. Kreatywność jest tu zatem kluczowa. Oczywiście można przygotować strategię samemu, jednak wymaga to czasochłonnego researchu i ciągłej motywacji – co w wielu przypadkach niestety kończy się stresem i poczuciem bezsilności. „Świeże” spojrzenie całego zespołu może znacznie przyspieszyć proces planowania, a co najważniejsze, nadać mu nowy kierunek. Wszelkie dyskusje czy „brainstormy” pobudzają kreatywność i motywują grupę do działania. Przekazywanie inspiracji działa bowiem na zasadzie reakcji łańcuchowej – jedna osoba przedstawi własną wizję, a ktoś inny połączy z nią swój pomysł. Tak też tworzą się koncepty, które osiągają niewiarygodne sukcesy w sferze biznesowej.

Podział zadań a efektywność pracy

Jeżeli wszyscy odpowiadają za wszystko, to nikt nie odpowiada za nic. To przysłowie idealnie przedstawia sytuację, której należy w grupie unikać. Podział obowiązków świadczy o dobrej organizacji pracy, dlatego też ważne, aby każdy pracownik zakomunikował wcześniej o swoich mocnych stronach. Ludzie są bowiem różni – ktoś czuje się humanistą, a ktoś inny umysłem ścisłym. Dobranie odpowiednich osób do poszczególnych zadań przekłada się zatem na efektywność pracy. Ponownie, istotna jest tu rola lidera, który zleci konkretne aktywności wyznaczonym członkom zespołu. Andrew Carnegie powiedział kiedyś, że praca zespołowa to umiejętność wspólnej pracy na rzecz wspólnej wizji, umiejętność ukierunkowania indywidualnych osiągnięć na cele organizacyjne; jest to paliwo, które pozwala zwykłym ludziom osiągnąć niezwykle rezultaty. I tak też warto myśleć o całej idei pracy zespołowej.

Synergiczne działanie pracowników może być dziś przewagą

# O kompetencjach i predyspozycjach pomagających na efektywne zarządzanie

**Od lat trwa dyskusja na temat zajmowania przez kobiety wysokich stanowisk. Równie głośno mówi się o tym, że stanowią one niespełna 50 proc. ogółu kadry kierowniczej. W niektórych sektorach są one coraz bardziej doceniane, zwłaszcza, że w obecnych niepewnych czasach bardzo ważne jest, by sposób zarządzania firmą był nie tylko nowoczesny, ale i efektywny.**



Justyna **Andreas**

Managing Director, Packeta Poland

Myślenie „out of the box”, rozwinięta inteligencja emocjonalna, empatia i elastyczność, czyli posiadanie tzw. miękkich kompetencji w biznesie są wyróżnikami kobiet w roli liderki. Prosty przykładem mogą być negocjacje, kiedy to najczęściej dążą one do sytuacji win-win, tak by obie strony były usatysfakcjonowane z warunków podpisanej umowy. Często to właśnie nie cena, a dobre relacje biznesowe odgrywają najważniejszą rolę przy wyborze firmy, z którą zawiązuje się kontrakt. Stąd kobiece relacje biznesowe są wielo-

letnie, bowiem nie są nastawione jedynie na zysk ze współpracy, ale również na poznanie i zrozumienie drugiej strony. Patrzą one dalej i w szerszej perspektywie niż wyłącznie w zakresie podpisania umowy. Same negocjacje również odbywają się w łagodniejszej i bardziej ugodowej atmosferze niż między samymi mężczyznami.

## Łatwość zarządzania zespołem

Podobnie jest w relacjach ze współpracownikami. Kobietom zdecydowanie łatwiej jest postawić się na miejscu swojego rozmówcy i zrozumieć jego perspektywę z uwagi na to, że często są one blisko swoich pracowników i znają ich prywatne historie. Zależy im też na tym, by zbyt często nie rotowali, a nawet jeśli dochodzi do takiej sytuacji, to komunikują to łagodniej niż mężczyźni. A to wszystko przekłada się bezpośrednio na ogólną atmosferę i komfort pracy w danej firmie.

Paniom z większą lekkością przy-

chodzi także zarządzanie pracą zespołową. Jest sprawniejsza i powoduje znacznie mniej napięć, bowiem szybko reagują uwagi na całego grona, są w stanie pogodzić różne charaktery lub poprowadzić współpracę w międzynarodowym zespole i wyznaczyć każdemu cele. Scalają one grupę pamiętając o tym, żeby każdy czuł się w niej dobrze. Wpływ na to mają rozwinięte umiejętności adaptacyjne kobiet, które zostały docenione w czasie pandemii i przejścia na pracę zdalną. Są one niezwykle ważne, gdyż dzięki nim można szybciej dostrzec potencjalne problemy, a co za tym idzie

– także szybciej na nie reagować. To niezmiernie ważna cecha, która przynosi korzyści dla całej firmy.

## Decydują wiedza i kompetencje, a nie płeć

Podsumowując, podstawy zarządzania u kobiet i mężczyzn są takie same. Tym, co różni obie płcie, jest sposób, w jaki to robią. O sukcesie coraz częściej decydują wiedza i kompetencje, a nie płeć. Widać też wyraźnie, że różnorodność korzystnie wpływa na efektywność organizacji – dzięki korzystaniu z szerokiej palety doświadczeń i wiedzy pracowników, wynikają-

cych między innymi z różnic płci czy doświadczeń życiowych.

Co ważne, jest już wiele dowodów potwierdzających tezę, że firmy w których kobiety pełnią kluczowe role mają lepsze wyniki finansowe i są lepiej oceniane przez pracowników. Np. z opublikowanego parę lat temu raportu The Strategic Benefits of Women in Leadership przygotowanego przez Peakon wynika, że przedsiębiorstwa kierowane co najmniej w 50 proc. przez kobiety są lepiej postrzegane w obszarze strategii, komunikacji i misji – co w dobie walki o talenty jest bezsprzeczną przewagą takich firm.



## Im bardziej niepewny czas, tym ważniejsze są relacje międzyludzkie

**Zgodnie z estymacją KPMG wartość rynku odzieży i akcesoriów premium osiągnęła w 2021 r. 2,9 mld zł i wzrośnie w roku 2023 do 3,1 mld zł. W tej kategorii 63 proc. stanowi odzież, 17 proc. buty, oraz 20 proc. akcesoria. Popyt na dobra odzieżowe i biżuterię będzie rósł w kolejnych latach o 3,5 proc. rok do roku.**



Iwona **Kossmann**

prezes zarządu, DCG S.A.

W 2023 r. przewidujemy dalszy wzrost w e-commerce (rynek mody e-commerce w Polsce: 2022 r. – 18 mld zł, w 2023 r. – 22 mld zł (źródło: Strategy& – Part of PWC network). Choć rośnie online, to offline i sklepy stacjonarne pozostają podwaliną sprzedaży. Online i offline oferują różne możliwości, zarówno markom, jak i klientom. 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.

## Połączyć możliwości kanałów online i offline

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. Ważne jest ujednolicenie zasad działania i łączenie struktur online'owych i offline'owych tzn. te same ceny produktów i działania promocyjne, które nie faworyzują żadnego z kanałów

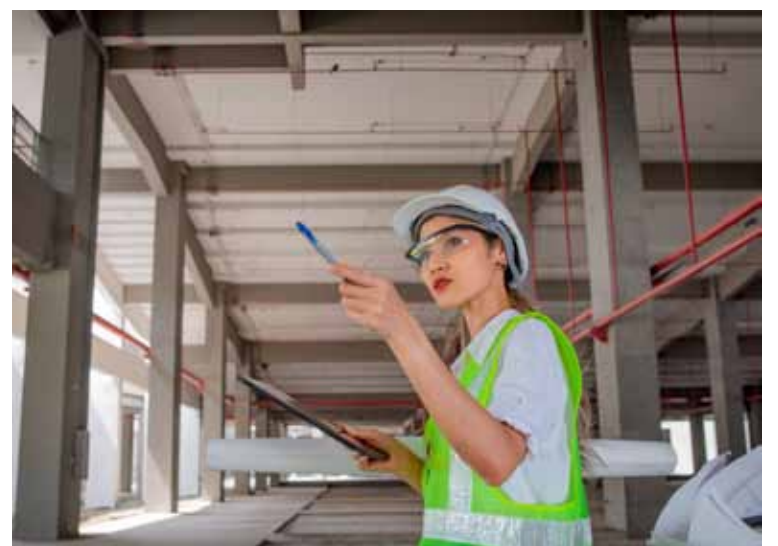
dystrybucji. W walce o konsumenta na pewno przewagę zyskają marki, które stosują innowacyjny omnichannel, w sposób umiejętny łączący handel stacjonarny i internetowy.

## Jasno określić cele

W tych zmieniających się czasach wyzwaniem jest zarządzanie zespołem. Ważne jest ukierunkowanie wszystkich na ten sam cel, który ma osiągnąć spółka i motywowanie, by ten cel osiągnąć. W zarządzaniu zespołem ważne jest stworzenie go w sposób komplementarny, tak by nie dublować kompetencji. Wtedy wszyscy pracownicy czują się ważną częścią zespołu, który może wprowadzić firmę na nowe tory. Jasne określenie celów jest podstawą zarządzania. Sformułowanie wizji i strategii firmy jest pierwszym krokiem. Potem trzeba tę strategię zooperacjonalizować, przełożyć na inicjatywy i przypisać zasoby. Strategia może być skutecznie wdrożona tylko wtedy, kiedy każda osoba z zespołu rozumie, co ma robić – ma poczucie, że cele firmy są zgodne z jej prywatnymi celami. Im bardziej niepewny czas, tym ważniejsze są relacje międzyludzkie.



Z badań przeprowadzonych w 2021 przez Future Collars „Tytanki pracy – kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji” wynika, że niemal 70 proc. respondentek uważa, że polscy pracodawcy nie traktują ich na równi z płcią przeciwną. Co więcej, 63 proc. badanych zadeklarowało, że w porównaniu do mężczyzn, nie mają równych szans rozwoju zawodowego.



# STOSOWAĆ METODY ZARZĄDZANIA NAJKORZYSTNIEJSZE DLA FIRMY

**Gdy ktoś mówi o kobiecym stylu zarządzania, często łączy to z tymi samymi stereotypami, które przychodzą na myśl, gdy mówimy o zachowaniach kobiecych i męskich. Zarządzanie to dobór narzędzi, które kobiety i mężczyźni kierujący organizacjami wybierają jako optymalne. Stosują metody zarządzania najkorzystniejsze dla firmy – w zależności od sytuacji.**



Marta **Maliszewska**

COO CEE, eService i Executive  
Director, EVO Payments International

Kierując się stereotypami, przyjmujemy pewien punkt widzenia. Zakładamy na przykład, że kobieta musi wykorzystywać bardziej „miękki styl” zarządzania właśnie dlatego, że jest kobietą. Kobieta symbolizuje rodzinę, dom, ciepło, więc zwyczajowo przekładamy to wyobrażenie na oczekiwanie, w jaki sposób będzie zarządzała organizacją. A w rzeczywistości każda z nas i każdy z nas jest inny. Myślę, że bez problemu możemy wskazać przykłady skutecznych menadżerów – mężczyzn stosujących „miękki styl” oraz odnoszące sukcesy kobiety, posługujące się „twardymi technikami” zarządzania.

## To nie ze względu na swoją kobiecość kobiety odnoszą sukcesy

To nie ze względu na swoją kobiecość kobiety odnoszą sukcesy w świecie biznesu, a firmy przez nie zarządzane są liderami rynku. Przyczyną jest – tak samo, jak wśród mężczyzn – umiejętność wykorzystania swojego talentu i rozwijania kompetencji. Dzięki nim menadżerowie – niezależnie od płci – potrafią dostosowywać styl kierowania i odpowiednio dobierać narzędzia do bieżącej sytuacji. Dopasowywać je do potrzeb zespołów, którymi kierują, czy do wyzwań, przed którymi stają. Czy wszystkie kobiety mają takie same ulubione metody zarządzania, inne niż mężczyźni? Nie sądzę. Pewne różnice można jednak dostrzec na poziomie statystycznym. Z moich ob-



serwacji wynika, że kobiety chętniej wybierają metody kierowania opierające się na partnerstwie, budowaniu relacji i dbaniu o atmosferę.

Częściej wykorzystują perswazję, aby wpływać na otoczenie, a w zamian otrzymywać zaangażowanie i zaufanie współpracowników. Starają się uzasadniać wyznaczone zadania i cele oraz inspirować do działania. Rzadziej powołują się na hierarchię lub przejawiają podejście autorytarne. Nie oznacza to jednak, że tego nie potrafią, czy też boją się skorzystać z takich metod, kiedy jest to niezbędne.

## Sprawnie wykorzystywać różnorodność

W eService połowa menedżerów to kobiety, w tym nasza prezes. Mimo że jesteśmy fir-

mą bardzo zaawansowaną technologicznie, a przez to działającą w sferze uznawanej za domenę typowo męską, taka struktura świetnie zdaje egzamin. Najlepszym dowodem na to jest fakt, że nasza organizacja jest niekwestionowanym liderem branży płatniczej – nie tylko w Polsce. To pokazuje, że sukces osiągają organizacje, które sprawnie wykorzystują różnorodność w doborze i łączeniu talentów oraz kompetencji. I nie kierują się stereotypowymi przekonaniem, tylko zauważają rzeczywiste umiejętności i potencjał pracujących w nich osób.

REKLAMA



*Zapraszam Beata Drzazga Prezes i Właściciel*

[www.betamed.pl](http://www.betamed.pl)

[www.drzazgaclinic.pl](http://www.drzazgaclinic.pl)

[www.donomoda.pl](http://www.donomoda.pl)



## Co ma wpływ na kobiecy styl zarządzania? Czy wciąż rządzą stereotypy?

**Jak podał Eurostat, w 2021 r. Polska zajmowała drugie miejsce w Unii Europejskiej pod względem udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. To bardzo wysoki i satysfakcjonujący wynik. Panie zawdzięczają to swoim kompetencjom i pracowitości, ale też obecnie doceniane są odmienne cechy przywództwa. Są nimi zrozumienie, empatia i społeczne spojrzenie na organizację. W ten sposób stereotypowo kobiece cechy pomagają wyrównywać dysproporcje w biznesie.**



Patrycja **Strzelecka**

CCO i współzałożycielka,  
CashDirector

### Człowiek sukcesu to...?

Nawet tzw. stereotyp człowieka sukcesu, według profesor psychologii Eugenii Mandal, to obraz mężczyzny lub osoby posiadającej cechy powszechnie uważane za męskie. Wracamy więc do tego, że historycznie narzucane role i społeczna presja ich wypełniania sprawia, że kobiety wciąż muszą znacznie ciężiej pracować na sukces, szczególnie w branżach opartych przez mężczyzn.

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 zadowoli się niższą pensją, skoro ma niższe oczekiwania. A te

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. Prowadzą do tego również działania pracodawców stawiających sobie za cel wyrównywanie szans i warunków zatrudnienia.

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

### Kobiecy styl zarządzania

Rzeczywista bariera w organizacjach to efekt także przekonania kobiet na własny temat. Trzeba to powiedzieć wprost: 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. Menedżerki przeważnie zarządzają w sposób demokratyczny i nastawiony na współpracę. Ich partycypacyjny styl przywództwa przejawia się w rozmowach z pracownikami, aktywnym słucha-

niu 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 płęć 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.

### Różnorodność to fundament efektywności zespołów

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 stworzenie bardziej efektywnego środowiska pracy.

Dlatego też 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 (wylaniany jest naturalny lider, analityk, opiekun itp.) Co ważne, różnorodność płci i wieku daje również lepszy, szerszy ogłęd i zrozumienie oczekiwań klientów. Dla przykładu, z tych samych wyników badań rynku osoby o różnym profilu, backgroundzie i doświadczeniach mogą sformułować i wdrażać inne strategie.

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 przelamuje jednorodność miejsca pracy. W takich zespołach burze mózgow czy wymiana poglądów mogą łączyć alternatywne perspektywy, a to najczęściej pozwala na osiągnięcie lepszych wyników. Tam, gdzie pracują osoby o podobnym stylu pracy, wydajność jest zwykle trudniejsza do osiągnięcia.

### Partycypacyjny styl zarządzania to mój przepis na sukces

Jako founderka firmy technologicznej wielokrotnie byłam jedyną kobietą występującą na scenie wśród mężczyzn. Zwracano mi wtedy uwagę, że płęć daje mi w tym kontekście przewagę, wyróżnienie. Zauważyłam też, że kobiecie łatwiej jest zostać 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!

Mój styl zarządzania ma charakter partycypacyjny. Nie mam podejścia nakazowokontrolującego. Wskazuję kierunek działania, ale daję pracownikom możliwość osiągnięcia 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.



**Mój styl zarządzania ma charakter partycypacyjny. Nie mam podejścia nakazowokontrolującego. Wskazuję kierunek działania, ale daję pracownikom możliwość osiągnięcia ich własnych celów.**

Ale...

Jest lepiej, ale wciąż daleko nam do równowagi na wyższych stanowiskach dyrektorskich i w zarządach firm. Unijne statystyki wskazują poprawę choćby w przypadku luki płacowej. Niemniej jednak różnica w zarobkach na tym samym stanowisku wśród kobiet i mężczyzn wynosi 8,8 proc. i stawia nasz kraj na 6. miejscu w Europie. Niestety wciąż ma na to wpływ zarówno stereotypowe postrzeganie „miejsca” kobiety w organizacji, jak i ich mniejsza pewność siebie.





## Z Tacjaną Masiukiewicz, założycielką, prezes zarządu TM Invest, rozmawiała Joanna Zielińska.

chciałam poprawiać ich komfort życia i pracy. Jest coś fascynującego w wyszukiwaniu nowych lokalizacji, dobrych miejsc, zapewnianiu i ułatwianiu ludziom znalezienie dobrego lokum do pracy i życia czy wsparciu w inwestycjach. Staram się prowadzić biznes tak, aby moi pracownicy i klienci byli zadowoleni i to daje mi dużą satysfakcję. Konkurencja na tym rynku jest bardzo duża, jednak powoduje to podwyższenie poprzeczki, standardów pracy – uważam, że bardzo dobrze sobie radzimy.

### Ostatnie lata to nie tylko dla rynku nieruchomości, ale globalnie gospodarki, trudny czas. Jak reaguje Pani na niespodziewane kryzysy?

Dla mnie nie ma czegoś takiego jak niespodziewany kryzys. Staram się analizować rzeczywistość na rynku i przewidywać najbliższe lata. I spokojnie reaguję na to, co nadchodzi. Obecnie też się spodziewałam i przygotowałam się na to.

Uważam, że potrwa parę lat. Moja reakcja to otwarcie biura w Dubaju oraz przygotowanie się do otwarcia podobnego w Niemczech. Daje to szansę na przetrwanie kryzysu w dobrej kondycji.

### Dywersyfikacja to jeden ze sposobów na radzenie sobie z trudnościami. Co jeszcze Pani robi, kiedy firma napotyka na przeszkody?

W każdej firmie zdarzają się trudne chwile. Dla mnie – jak zresztą i dla wielu innych przedsiębiorców – najtrudniejszy w ostatnim czasie był początek pandemii, kiedy w ciągu miesiąca nie mieliśmy ani jednego klienta. Jednak nie zrezygnowałam z promocji i reklamy, pozwoliłam swoim agentom pracować. Wprowadziliśmy też sprzedaż online, mieliśmy czas na przygotowanie wielu nowych procedur i uporządkowaliśmy zaległą dokumentację. Dałam czas pracownikom na rozeznanie się w nowych

warunkach i w kolejnych miesiącach pozyskali oni nowych klientów. Zatrudniłam więcej pracowników. Z kryzysu wyłonił się więc sukces. Nie poddaliśmy się zwątpieniu, robiliśmy i robimy swoje.

### Jest Pani nie tylko właścicielką firmy, ale również mamą, żoną. Trudno znaleźć czas dla najbliższych w zawodowym zabieganiu?

Pracuję razem z rodziną, czyli mężem oraz dorosłymi już synem i córką, więc dziś już nie. Pamiętam, że kiedy dzieci były jeszcze małe, mieliśmy trochę trudności, z którymi musiałam sobie jakoś poradzić, lecz to już jest poza mną. Obecnie mam komfort. Patrzę w przyszłość i cieszę się, że dzieci są w tym razem ze mną.

### Dużo mówi się dziś o równowadze między życiem zawodowym a prywatnym. Potrafi Pani wygospodarować ten balans?

Swoją wolny czas poświęcam przede wszystkim na spotkania z intere-

sującymi ludźmi, czasem nawet są to spotkania biznesowe, lecz ja naprawdę to lubię. Poza tym preferuję warsztaty doszkolające, mam potrzebę uczenia się, dowidywania nowych rzeczy. A tak całkiem relaksacyjnie – lubię spacerować po plaży. Mam niedaleko do morza, tu, w Dubaju, i bardzo sobie cenię, że mogę wybrać się ot, tak spontanicznie nad morze i sobie pochodzić, pooddychać, nie tracąc czasu na dojazd.

### Wspomniała Pani o potrzebie uczenia się – czego uczy się Pani aktualnie?

Ostatnio nauczyłam się pływać na desce wiosłowej – czymś w rodzaju nadmuchiwanego SUP-a. To niezwykle przyjemne. Najbardziej jednak lubię uczyć się nowości dotyczących sprzedaży, czy też pielęgnować moje relacje biznesowe. W ogóle lubię takie tematy jak techniki sprzedaży, relacje z klientami, psychologia sprzedaży. To dla mnie fascynujące i chociaż potencjalnie może się przydać i przydaje w mojej pracy, traktuję to jak hobby i biorę udział w szkoleniach dla czystej przyjemności.

### Skąd pomysł na założenie własnej agencji nieruchomości?

Pracuję we własnym biznesie od ok. 19 lat. Od początku działałam w branży sprzedażowej, zajmowałam się biżuterią. Agencję otworzyłam w 2017 r. – po rozeznaniu rynku uznałam, że to ciekawa branża. Nie za bardzo zważałam na krytyczne uwagi znajomych, że to trudny sektor, że ostra konkurencja. Chciałam to zrobić i zrobiłam. Zawsze zresztą interesowałam się pracą z ludźmi,

## Z kobiecą energią

**Transformacja energetyczna generuje nowe miejsca pracy, a to otwiera przed nami – kobietami – możliwość rozwoju w zmaskulinizowanym dotychczas sektorze. Aktualne dane nie napawają co prawda optymizmem – kobiety to zaledwie 32 proc. osób pracujących w branży OZE – ale z drugiej strony to branża młoda, wszystko więc jeszcze przed nami. Otwarte głowy, a te bez wątplenia mają ludzie tworzący sektor energii odnawialnej, pozwalają przełamywać stereotypy. Wierzę, że energia kobiet w branży OZE będzie rosła.**



Barbara Adamska

prezes zarządu, Polskie Stowarzyszenie Magazynowania Energii, prezes zarządu, ADM Poland

W 2020 r. w branży OZE było zatrudnionych 12 milionów osób. To niemal dwukrotny wzrost w ciągu dekady. A jak szacuje Międzynarodowa Agencja Energii Odnawialnej ((ang. International Renewable Energy Agency, IRENA)), liczba miejsc pracy w zielonej energetyce może do 2050 r. zwiększyć się ponad dwukrotnie.

### Wciąż dużo mężczyzn, ale kobiety nie pozostają w tyle

W sektorze dominują mężczyźni, którzy stanowią prawie 2/3 zatrudnionych. Kobiety to 32 proc. pracujących osób. Niestety zajmują zdecydowanie gorzej opłacane stano-

wiskach na szczeblu administracyjnym. Do grona specjalistów STEM (nauka, technologia, inżynieria, matematyka) należy tylko 28 proc. pań, a najwyższe stanowiska kierownicze zajmują aż w 86 proc. mężczyźni. Głównym pracodawcą w sektorze energii odnawialnej jest branża fotowoltaiczna. W 2021 r. w przemyśle PV zatrudnionych było 4,3 mln osób – to 1/3 wszystkich miejsc pracy związanych z energią odnawialną na całym świecie. 40 proc. tej liczby stanowią kobiety. „Jest to prawie dwa razy więcej niż udział kobiet zatrudnionych w przemyśle wiatrowym (21 proc.) oraz w sektorze ropy i gazu (22 proc.). Zatrudnienie kobiet w sektorze PV jest również wyższe niż średni udział kobiet zatrudnionych we wszystkich sektorach OZE, który wynosi 32 proc.” – czytamy w raporcie. Uzupełnienie tych danych może stanowić raport „Solar PV: A Gender Perspective”, z którego wynika, że większość kobiet w branży fotowoltaicznej zatrudniona jest na stanowiskach administracyjnych, gdzie stanowią 58 proc. pracowników. Dodatkowo zajmują

38 proc. stanowisk niezwiązanych z nauką, technologią, inżynierią i matematyką oraz 35 proc. innych stanowisk nietechnicznych, jak np. marketing czy sprzedaż. Jeśli chodzi o funkcje kierownicze, to w sektorze PV kobiety zajmują ok. 30 proc. stanowisk kierowniczych oraz 17 proc. stanowisk kierowniczych wyższego szczebla. Dla porównania w energetyce wiatrowej kobiety zajmują zaledwie 13 proc. stanowisk kierowniczych i 8 proc. stanowisk wyższego szczebla w tej branży. „W obu branżach udział kobiet na stanowiskach kierowniczych jest znacznie niższy od średniego udziału kobiet w sile roboczej, ale bardzo podobny do ogólnego udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla, wynoszącego 31 proc. w skali globalnej w 2021 r. Nie jest on tak wysoki, jak średni udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w całej gospodarce krajów G20, który wynosił 38 proc. w 2020 r.” – czytamy w raporcie.

### Tradycyjna energetyka mało kobieca

Jeśli porównać dane dotyczące sektora zielonej energii z tymi pochodzącymi z rynku energii tradycyjnej, sytuacja okazuje się nie najgorsza. Na zlecenie Komisji Europejskiej powstał raport o pozycji zawodowej kobiet w branży energetycznej. Opracowano go w ramach projektu ASSET (Advanced System Studies for Energy Transition), który wspiera tworzenie unijnej polityki, badań naukowych i innowacji w dziedzinie energii. W opracowaniu wykorzystano dane Europejskiego Badania Siły Roboczej (EU LFS) i Eurostatu oraz

przeprowadzono ankiety wśród instytucji i przedsiębiorstw. W Polsce w ankietach uczestniczyły Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Urząd Regulacji Energetyki, Polskie Sieci Elektroenergetyczne i Gaz System. Pierwsze wnioski, jakie rzucają się w oczy to fakt, że rynek energii jest pod względem zatrudnienia osób o różnej płci jednym z najmniej zróżnicowanych sektorów unijnej gospodarki. Mężczyźni stanowili około 4/5 ogółu zatrudnionych w sektorze energetycznym w 2019 r. Liczba kobiet rośnie, ale powoli – w latach 2008-2019 udział kobiet wzrósł z 20 proc. do 23 proc. W całej UE (28 członków) w sektorze energetycznym pracowało 491 tys. kobiet. Dane ujawniają również różnice geograficzne. Państwa Europy Północnej i Zachodniej mają wyższy udział kobiet w porównaniu z krajami Europy Południowej i Wschodniej. Jest to zresztą zgodne z różnicami występującymi między państwami UE w kwestii równości płci w całej gospodarce, co odzwierciedla różnice kulturowe i społeczno-ekonomiczne. Najwyższy udział kobiet w sile roboczej sektora energetycznego odnotowuje się w krajach takich jak Dania, Szwecja i Belgia, które ogólnie charakteryzują się dużym zróżnicowaniem płci w swoich gospodarkach. Z drugiej strony są Polska, Rumunia, Cypr i Luksemburg. Polska, jako duży rynek pracy, pod względem liczby kobiet pracujących w energetyce zajmuje czwarte miejsce w UE z wynikiem 54 tys. Natomiast najwięcej, bo około 100 tys. kobiet, pracuje w niemieckim sektorze energii, na kolejnych miejscach jest Wielka

Brytania (66 tys.) i Francja (54 tys.). Udział kobiet jest niższy w tradycyjnym sektorze górnictwa węgla (11 proc., a w Polsce – 9,3 proc.), podczas gdy sektor energii elektrycznej i gazu odnotował udział kobiet w zatrudnieniu na poziomie 25 proc., a w Polsce – 27 proc.

### Przełamywać stereotypy

Tyle, jeśli chodzi o liczby. Są one oczywiście ważne, dają jakiś obraz rzeczywistości, niemniej jednak nie stanowią jej pełnego odzwierciedlenia. Jestem związana z rynkiem energii od lat i spotkałam na swojej drodze mnóstwo wspaniałych kobiet – tak tych tworzących legislację, jak i tych zarządzających dużymi firmami czy pracujących w szczeblu administracyjnym w urzędach, mniejszych spółkach i stowarzyszeniach. I widzę dla wszystkich wspólny mianownik – pasję i przekonanie, że współtworzą sektor, który stanowi ogromną wartość dla społeczeństwa. Nie mam najmniejszych wątpliwości, że bez zaangażowania tych kobiet transformacja energetyczna, której jesteśmy świadkami, nie mogłaby mieć miejsca. Musiałaby przejść dłuższą i bardziej wyboistą niż mężczyźni drogę, żeby tak w tym, jak i w wielu innych sektorach gospodarki udowodnić swoje kompetencje i predyspozycje. Stereotypy, które w wielu społeczeństwach funkcjonują do dziś, każą nam samym, jak i ludziom wokół nas, myśleć o kobiecej roli bardzo wąsko i kontekście ograniczeń. A my, co obserwuję każdego dnia, bardzo chcemy te stereotypy obalać. Wierzę, że energia kobiet w branży OZE będzie rosła i będzie coraz bardziej widoczna i doceniana.

# W zarządzaniu płeć nie ma znaczenia

**Wbrew wciąż niestety powszechnym stereotypom, kobiety wcale nie zarządzają inaczej niż mężczyźni. Wątpliwości w tej sprawie mogą wynikać tylko z faktu, że mężczyźni niezwykle rzadko dostają pytanie, jak łączą pracę z rolą rodzica, a kobiety do takich pytań są przyzwyczajone i te role wciąż łączą częściej niestety niż panowie.**



Monika Rasińska

dyrektor Departamentu Wsparcia Sprzedaży, TUZ Ubezpieczenia

To właśnie macierzyństwo i biologiczne aspekty z nim związane wpływają na inne postrzeganie kobiet w pracy, czasem również tych, które zajmują się zarządzaniem.

O ile każda zarządzająca kobieta, podobnie jak każdy zarządzający mężczyzna, może mieć inne kompetencje, inny styl i sposób pracy, o tyle kategoryzowanie i wartościowanie cech indywidualnych ze względu na płeć może świadczyć jedynie o niedojrzałości pytającego lub o stereotypowym podejściu do kwestii kompetencji przez pryzmat płci.

Dobre zarządzanie jest kwestią dobrej organizacji, a dobrymi organizatorami, mentorami, coachami mogą być zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Płeć w zarządzaniu nie ma żadnego znaczenia.

W zarządzaniu kluczowe jest wsparcie, także od drugiej płci. Jakość zarządzania może jednak wynikać z sytuacji życiowej lub rodzinnej, a ta może wiązać się z tym,

kto, jaką funkcję pełni w rodzinie. Jakość pracy może wynikać i często wynika z tego, jakie wsparcie od najbliższych otrzymuje osoba zarządzająca i prowadząca życie rodzinne. Oczywiście w ogromnym stopniu to dotyczy opieki nad dziećmi, natomiast podział zadań w rodzinie jest kwestią rodzinnych lub indywidualnych decyzji, kto, kiedy i jakie zadania wykonuje w rodzinie i jak ta rodzinna aktywność przebiega. Jednak to w takim samym stopniu dotyczy kobiet i mężczyzn. Tak

naprawdę tylko karmienie piersią czyni pewną różnicę, ale tylko przez pewien czas, a i z tym można już sobie znakomicie radzić. Cała reszta jest kwestią wyborów, których dokonuje para rodziców.

Wróciłam do pracy, gdy moja starsza córka miała trzy miesiące. Mieszkałam za granicą, oboje z mężem pracowaliśmy zawodowo. Zależało mi na realizacji dużego projektu, pracowałam wtedy bardzo mocno nad swoim rozwojem zawodowym i mogłam dużo pracować, bo miałam naprawdę fantastyczne wsparcie. W opiece nad dzieckiem pomagała nam instytucja, którą można opisać jako niezwykle żłobek dla zaledwie kilkorga dzieci ze znakomitą opieką. Miejsca dla dzieci w takich placówkach zapewnia na przykład Wielka Brytania.

Krytykowanie kobiet to miecz obosieczny, bolesny także dla mężczyzn

Kobiety, które szybko po porodzie wracają do pracy, nie powinny być krytykowane jako menedżerowie-kobiety ani poddawane ostracyzmowi jako matki, bo to prosta droga choćby do podważania kompetencji mężczyzn, na przykład w roli... ojców. A przecież w polskich sądach toczą się tysiące procesów, w których panowie starają się o to samo, o co panie starają się w pracy – równe prawa, równe traktowanie, bez uprzedzeń wynikających ze stereotypów. Na szczęście to się zmienia i coraz częściej panie mogą rozwijać swoje kariery, dochodząc do szczebli menedżerskich, a panowie coraz częściej mogą realizować się jako ojcowie, czemu sprzyja m.in. wydłużanie okresu urlopu tacierzyńskiego. Statystyki pokazujące, ilu przedstawicieli obu płci pracuje na stanowiskach menedżerskich, powinny zatem wynikać jedynie z liczby

kobiet lub mężczyzn decydujących się skoncentrować bardziej na roli rodzica małych dzieci bądź na rozwoju kariery zawodowej w danym okresie, niż z rzekomych szczególnych kompetencji czy wyimaginowanych lepszych predyspozycji kobiet lub mężczyzn do zarządzania firmą, zespołem czy bycia rodzicem. Kobiety i mężczyźni mają w tych wszystkich sprawach takie same prawa, które powinny być tak samo respektowane.

## Kompetencje i predyspozycje, które pomagają zarządzać

Jakość zarządzania wynika głównie z kompetencji i predyspozycji, przy czym tak samo ważne są doświadczenie, wykształcenie i talent menedżera.

Dobrzy menedżerowie to ci, którzy z jednej strony wymagają wobec swoich pracowników, a z drugiej strony wymagają również wobec siebie. Gdy pracownicy to widzą, łatwiej i lepiej się angażują, co pozytywnie wpływa na budowę czy pracę zespołu.

Ludzie lubią się rozwijać i lubią nowe wyzwania, oczywiście pracownicy korporacji również. Jeżeli stwarza się nowe projekty, stawia nowe wyzwania przed zespołem, czyli pokazuje nowe możliwości, to też skuteczniej angażuje pracowników, a to z kolei sprawia, że autor sytuacji, czyli menedżer zarządzający, może być postrzegany jako sprawny dyrygent orkiestry.

Konsekwencja, regularność, weryfikacja, dobra organizacja czy stwarzanie nowych możliwości, nauki i rozwoju kariery – to są cechy osoby dobrze zarządzającej. Żadna z nich nie jest jednak przypisana do żadnej z płci, więc najwyższy czas, aby stereotypy schować do lamusa.



## Z miłości do smaku i jakości

**Kiedy zastanawiam się nas swoim sposobem zarządzania firmą, nie myślę o nim w kontekście płci. Decyzje podejmuję, dbając o najwyższe dobro firmy i pracowników. Niemniej jednak, kiedy zastanawiam się nad tym szerzej, widzę pewne różnice między tym, jak reaguję, jak postrzegam relacje, co jest dla mnie priorytetem, a jak w podobnych okolicznościach zachowują się moi biznesowi partnerzy płci męskiej.**



Anita Piesio

prezes zarządu, Kielle Shaia

Rynek herbaty jest rynkiem specyficznym – podlega trendom, jest podatny na wahania geopolityczne, zmienność po-

gody. Potrzeba umiejętności przewidywania zdarzeń, szerokiej perspektywy i zdolności analitycznych, żeby nie stracić z oczu tego, co może stanowić przeszkodę na drodze rozwoju biznesu. Czy kobiety w takich okolicznościach radzą sobie lepiej? Nie jestem do końca przekonana, że znaczenie ma tu płeć. W moim przekonaniu to kwestia osobistych predyspozycji – umiejętności zachowania spokoju i dystansu do zdarzeń,

a także znalezienia w zespole kompetencji, które w zaistniałej sytuacji można wykorzystać.

### Kolektywne działanie

Właśnie jeśli chodzi o zarządzanie zespołem, w mojej ocenie kobiety radzą sobie lepiej niż mężczyźni. Chętniej działamy kolektywnie, mężczyznom natomiast lepiej idzie komunikacja jeden na jeden. Potrafimy słuchać i dostrzegamy indywidualne umiejętności pracowników. Dzięki temu łatwiej nam szybko reagować, pozyskiwać z zespołu potrzebne w danym momencie zasoby. W zarządzaniu grupą handlowców, różnorodną i rozproszoną, to bardzo istotne. Czerpię od nich wiedzę, bo to oni są najbliższymi naszych klientów – rozmawiają z nimi, wiedzą, co jest najbardziej popularne, co smakuje, a co nie do końca trafia w gust odbiorców. Bez ich wiedzy i doświadczenia

nie byłabym w stanie, nawet regularnie badając rynek i wykorzystując najnowsze rozwiązania technologiczne, podejmować trafnych decyzji. Owszem, to ja mam wizję rozwoju marki, ale dzięki zespołowi, jego kompetencjom, mam możliwość ją realizować.



**Jeśli chodzi o zarządzanie zespołem, w mojej ocenie kobiety radzą sobie lepiej niż mężczyźni. Chętniej działamy kolektywnie, mężczyznom natomiast lepiej idzie komunikacja jeden na jeden.**

### Prosto z serca

Jesteśmy młodą firmą działającą na dojrzałym, prężnym rynku. Z danych dotyczących konsumpcji herbaty wynika, że Polacy zajmują 3 miejsce w Europie i 9 na świecie pod względem spożycia tego napoju. Wartość polskiego rynku herbaty osiągnęła 2,5 mld zł w 2020 r. Chcąc być widocznym i uznanym w tym segmencie, trzeba mieć wizję, plan działania i jasno określony cel. I my go mam. Odważnie sięgamy po to, co nowe, tak jeśli chodzi o kreowanie produktów, jak i kanały dystrybucji. Marka Kielle Shaia powstała z miłości do smaku i jakości. Prowadzimy firmę tak, by nasi pracownicy, podobnie jak konsumenci, mieli przekonanie, że wszystko, co robimy, płynie prosto z serca. Cieszę się każdym nowym pozyskanym klientem, każdym nowym smakiem, który wprowadzamy do sprzedaży. I chciałabym, żeby ta radość towarzyszyła nie tylko mi, ale całemu zespołowi.



# MAŁO KOBIECE BRANŻE – CZY WCIAŻ JESZCZE ISTNIEJĄ?

**Od lat kobiety aktywizują się i walczą o jak największy udział w życiu społecznym i zawodowym. Mimo wielu zmian i transformacji wciąż istnieją branże, w których stereotypowo postrzega się rolę według płci i gdzie odsetek kobiet jest stosunkowo nieduży.**



Aleksandra Bis

współzałożycielka i co-CEO, Dare IT

Mimo że w branży IT pojawia się coraz więcej kobiet, sytuacja nadal nie jest idealna. Według dostępnych raportów, 17 proc. pracujących w Europie osób w branży IT to kobiety. W Polsce, w zależności od danych, odsetek ten wynosi albo 4,5 proc., albo około 30 proc. Zależność jest jednak niezmienna od lat – im wyższe stanowiska, tym rzadziej obejmowane są przez kobiety. Nawet jeśli ich sytuacja na rynku pracy zmienia się na lepsze, to wciąż są one zagrożone postrzeganiem ich możliwości przez pryzmat stereotypów. W Dare IT pokazujemy, że branża IT jest dla wszystkich. I nie chodzi tylko o płeć, ale i wiek. Niezależnie od niego i wcześniejszej ścieżki kariery, można się przebranżowić. Jedną z naszych mentorek była onkologka, a obecnie pracuje jako dumna i szczęśliwa programistka. Drzwi przed nikim nie są zamknięte, wystarczy silna motywacja i chęć do zmiany. Z doświadczenia wiem, że niezwykle istotny jest efekt modelowania i wsparcie osoby, która była w podobnej sytuacji, i której udało się przebranżowić.

## Wyzwania stojące przed kobietami w branży IT

Branża IT pełna jest wyzwań dla kobiet – to kwestia złożona i wielowątkowa; lecz zacząć należy od tego, że

kobieta w IT to nie jest nowe zjawisko, chociaż z jakiegoś powodu bywa niekiedy bardzo polaryzujące. To jest w pewnym sensie powrót do korzeni – z punktu widzenia historii, podwaliny branży IT zostały stworzone przez programistki. To kobiety były pionierkami i w latach 40. najczęściej zajmowały się programowaniem. W latach 60. publikowane były artykuły w magazynie Cosmopolitan, które zachęcały „dziewczyny do kodu”; opowiadały o tym, dlaczego bycie programistką jest atrakcyjnym zawodem i jakie, według Grace Hopper, są podobieństwa pomiędzy kodowaniem, a przygotowaniem obiady. Jednym z takich sloganów zachęcających do branży były dobre zarobki i stabilne zatrudnienie – brzmi znajomo? Powstała też świetna książka Karoliny Wasielewskiej pt. „Cyfrodziewczyny”. Książka mówi m.in. o tym, że w latach 70. polskie laboria informatyczne nazywano „babińcami”, bo było w nich tyle pań. To jednak zmieniło się w połowie lat 80.

Obecnie kobiety zastanawiają się, czy IT to branża dla nich. Pojawia się zagrożenie stereotypem, brakuje kobiecych wzorców. Nawet wśród studentów i studentek kierunków technicznych tylko 22 proc. jest w stanie nazwać sławną kobietę pracującą w technologii. Mężczyźni są dużo bardziej widoczni, co nie znaczy, że kobiet nie ma. Jak najbardziej są i to cudowne widzieć, że wchodząc do branży, tworzą rozwiązania bezpośrednio odpowiadające na ich potrzeby, jak chociażby coraz popularniejszy sektor femtech, czyli technologie skierowane stricte do kobiet. Dlatego tak istotna jest zmiana podejścia w społeczeństwie,

u pracodawców czy samych kobiet, które zastanawiają się nad wyborem tej ścieżki zawodowej.

## Plusy zdywersyfikowanych zespołów

Funkcjonujący akronim W.E.I.R.D (Western, Educated, Industrialised, Rich, Democratic) odnosi się do osób studiujących, będących przedmiotem badań większości testów psychologicznych. Termin ten ma na celu uświadomienie, że wyniki uzyskiwane podczas przeprowadzania większości badań na tak małej grupie (ok. 10-15 proc. populacji) nie są reprezentatywne dla całej ludzkości. Mówiąc obrazowo, większość praw psychologii, socjologii i psychiatrii zdefiniowanych zostało przez białych, bogatych i wyedukowanych ludzi w oparciu o zachowania takiej samej grupy. Jak możemy zatem aplikować metody naszej pracy do zachowań społecznych w świecie, w którym grupa W.E.I.R.D stanowi niewielki ułamek populacji?

Uważam, że tylko zdywersyfikowane zespoły projektowe mają praktyczną szansę stworzyć w pełni inkluzywne produkty. Moja przyjaciółka i CEO jednego z warszawskich Software House mawia: „Świat IT nie cierpi na «gender gap» tylko na «normality gap»”. Jednak na przestrzeni lat różnorodność w sektorze IT rośnie. Dla porównania w 2019 r. kobiety stanowiły 32,9 proc. pracowników działu technologii Google. Obecnie jest ich 40 proc. W 2019 r. tylko 2,5 proc. wszystkich pracowników to osoby ciemnoskóre, a 3,6 proc. wywodziło się z „mniejszości” latynoskiej. Obecnie mniejszość latynoską stanowi 18 proc. pracowników. Kobiety zaś stanowią 29 proc. kadry kierowniczej. Dla przykładu w Uberze kobiety stanowią 43,3 proc. globalnej siły roboczej zatrudnionej w organizacji, w Amazonie zaś 48 proc.

Wydaje się, iż w pogoni za innowacyjnością zgubiliśmy myślenie o człowieczeństwie i potrzebach różnych grup. W tej sytuacji nie-

trudno argumentować, że dopóki sektor IT nie zwróci szczególnej uwagi na rekrutację zdywersyfikowanych zespołów projektowych, produkty cyfrowe będą izolować i wykluczać jeszcze mocniej. Poprzez przełamywanie jednorodności w miejscu pracy będzie się tak dziać, ponieważ (pomimo tego, że termin „empatia” wyryty jest złotymi zgłoskami w umyśle niejednego projektanta i projektantki, empatyzować nam jednak najłatwiej z ludźmi, którzy są najbardziej podobni do nas).

## Wartość inkluzywności w zespołach i organizacjach

Dowody naukowe wskazują, iż zespoły inkluzywne pracują wydajniej i z lepszym efektem. Łatwiej w nich o pozytywne rozwiązywanie konfliktów, wyższy poziom satysfakcji z pracy i równomierny rozwój wszystkich pracowników. Widać również ich pozytywny wpływ na finanse przedsiębiorstw. Firmy znajdujące się w czołówce pod względem różnorodności mają o 35 proc. więcej szans na uzyskanie zysków powyżej krajowych median w swojej branży. Firmy z najwyższego kwartyłu pod względem różnorodności płci mają zaś o 15 proc. większe szanse na uzyskanie zysków finansowych powyżej swoich krajowych median branż<sup>1</sup>. Zdywersyfikowane zespoły projektowe są bardziej skłonne do nieustannego sprawdzania faktów i pozostawania obiektywnymi. Mogą także zachęcać do większej kontroli zachowań każdego z członków i członkiń poprzez utrzymywanie wspólnych zasobów poznawczych w stanie czujności. Przez rozbijanie jednorodności w miejscu pracy możesz pozwolić swoim pracownikom i pracowniczkom stać się bardziej świadomymi swoich potencjalnych uprzedzeń (zakorzenionych sposobów myślenia), które mogą uczynić ich ślepyimi na kluczowe informacje, a nawet doprowadzić do popełniania błędów w procesach decyzyjnych<sup>2</sup>. Wiele organizacji odważnie pod-

chodzi do zagadnienia inkluzywności i rozbudowuje swoje zespoły o przedstawicieli i przedstawicielki różnych grup społecznych. Tak postępuje np. Slack, ale także wielkie firmy finansowe, takie jak Lloyds Banking Group czy Tesco Bank (UK). Zainteresowanie problemem wzrasta także w sektorze publicznym ze względu na konieczność zapewnienia dostępności w serwisach użyteczności publicznej. Jak organizacje radzą z tym sobie w praktyce? Specjaliści od rekrutacji ze Slacka zapytani o wartość różnorodności w zespołach projektowych, mówią: „rekrutacja nieprowadzona w zróżnicowanych grupach społecznych nie przyniesie dobrych efektów”.

## Większa różnorodność z korzyścią dla wszystkich

Zwiększenie liczby kobiet w branży IT będzie korzystne dla wszystkich. Po pierwsze, sam fakt, że aplikacje są tworzone przez różnorodne zespoły, często sprawia, że końcowy produkt jest o wiele bardziej inkluzywny i nie przenosi do świata cyfrowego obecnej dookoła nas stronniczości. Chodzi o to, by rzadziej zdarzały się takie sytuacje, jak w przypadku Siri, czyli inteligentnego asystenta w systemach Apple'a. Od początku była w stanie pomóc osobom podczas zawału serca, co statystycznie częściej przytrafia się mężczyznom. Ba, potrafiła nawet opowiadać kawały. Jednak gdy powiedziało się jej: „Siri, zostałam zgwałcona”, to nie rozumiała komunikatu.

Kobiety są zresztą odpowiedzialne za stworzenie wielu ważnych produktów cyfrowych. Przykładem może być Mette Lyke, współzałożycielka Endomondo, znanej aplikacji monitorującej bieganie. Obecnie jest szefową Too Good To Go, aplikacji pomagającej ograniczyć ilość marnowanej żywności. Melanie Perkins to jedna z twórczyń Canvy, darmowego narzędzia do tworzenia projektów graficznych. Z kolei Ida Tin jest współzałożycielką Clue, bezpłatnej aplikacji do monitorowania cyklu menstruacyjnego i zdrowia seksualnego. To najszybciej na świecie rozwijająca się aplikacja w kategorii zdrowie kobiet.

Po drugie, w branży IT zarobki są naprawdę wysokie. Wiele badań mówi, że niezależnie finansowo kobiety sporą część swoich pieniędzy przeznaczają na wsparcie osób starszych, dzieci, sąsiadów. Sama branża potrzebuje zresztą ludzi do pracy, nie chodzi tylko o brak około 600 tys. osób, ale też o potrzebę, by były one jak najbardziej utalentowane i kompetentne. To ogromna szansa dla kobiet – dzięki zidentyfikowaniu tego problemu Dare IT nie tylko zwiększa ich liczbę w branży, ale też sprawia, że trafiają do niej osoby z odpowiednią wiedzą i narzędziami.

1. McKinsey & Company, Why Diversity Matters, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>, dostępn. 17.02.2020.

2. Harvard Business Review, Why Diverse Teams Are Smarter, <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>, dostępn. 25.10.2022.

# Zespołowo kontra indywidualnie. O zaletach czerpania z wiedzy i talentów pracowników

**Pewność co do własnych decyzji i umiejętność funkcjonowania w warunkach dynamicznych to jedne z cech dobrego lidera. Jednak nie bez powodu pracownicy są postrzegani jako strategiczny zasób organizacji – kapitał, w który się inwestuje.**



Noemi Tańska

MCIM, Senior Market Manager,  
Europe, AICPA & CIMA

Choć nie każde zadanie wymaga zaangażowania całej grupy specjalistów i nie każda decyzja, by być optymalnie dobra, musi być podejmowana w grupie, to ważne, by mając tego świadomość, umiejętnie zarządzać procesami i korzystać z wiedzy i mocnych stron swoich ludzi. Liderom zespołów pomogą w tym odpowiednie kompetencje społeczne.

## Nieoceniona wartość bycia zwinnym

W czasie pandemii byliśmy świadkami, jak nieocenioną wartość przynosiło organizacjom bycie zwinnym (ang. agile) i ta umiejętność adaptacji będzie nie mniej ważna w przyszłości, zarówno w przypadku firm, jak i ich pracowników. W ciągle zmieniającym się świecie zdolność do przystosowania się jest na wagę złota, a jedną z najbardziej pożądanых cech staje się elastyczność. Widać to

praktycznie na każdym szczeblu zawodowym, od szeregowych pracowników, przez managerów, po kadre zarządzającą i dyrektorów. Niemal każda rola wymaga bowiem rozumienia i nabywania wiedzy o coraz szerszym obszarze funkcjonowania firmy, a przy tym nie tylko podążania za trendami rynkowymi, ale także ich kreowania.

W ostatnich latach wszyscy przekonał się na własnej skórze, że musimy szybko dostosowywać się do zmieniających się okoliczności, podejmować często niełatwe decyzje, identyfikując przy tym możliwości, które się przed nami otwierają. Ciągły rozwój nowych technologii powoduje też niespotykane dotąd tempo i skalę zmian. Firmy muszą stale podnosić swój potencjał, aby wykorzystać nowe możliwości i zachować rentowność. To samo dotyczy np. specjalistów z dziedziny finansów, którzy mierzą się z jednymi z największych zmian w zakresie wymagań kompetencyjnych. Według ostatniej edycji naszego badania „Future of Finance” ponad 20 proc. zadań finansowych zostanie niebawem zautomatyzowana.

W obliczu ciągłej zmiany profilu pożądanых kompetencji pracowników jedną z kluczowych umiejętności staje się tzw. learning agility. Konieczne jest poddanie się cyklowi uczenia się, zapominania

i ponownego uczenia (ang. learn, unlearn, relearn). Według raportu „Future of Jobs” przygotowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum, WEF), w ciągu najbliższych kilku lat co drugi pracownik będzie musiał rozwinąć nowe umiejętności takie jak analityczne czy krytyczne myślenie, innowacyjność, kreatywność, oryginalność i inicjatywa. Ważne będą też: samodzielność w zarządzaniu, używanie i rozwijanie technologii oraz praca z ludźmi. Polski Instytut Ekonomiczny przyjrzał się kompetencjom przyszłości z perspektywy oczekiwań polskich przedsiębiorców. Działanie w niepewnej sytuacji wygrało jako najbardziej istotną umiejętność, ale już na drugim miejscu znalazła się współpraca w grupie. A do niej niezbędne są kompetencje społeczne

umożliwiające efektywne funkcjonowanie wśród innych osób, do których należą m.in. inteligencja emocjonalna i przywództwo, szczególnie ważne z perspektywy lidera zespołu. Jego rolą powinno być jednoczenie grupy wokół wspólnego celu, umiejętne delegowanie zadań, docenianie pracy zarówno całej grupy, jak i każdej zaangażowanej osoby, odznaczając się przy tym takimi cechami jak empatia, komunikatywność i otwartość, by maksymalnie czerpać z potencjału swojego zespołu i utrzymać zaangażowanie pracowników na możliwie wysokim poziomie.

## Klucz do osiągnięcia sukcesu firmy

W aktualnym świecie VUCA (ang. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), czyli burzliwej rzeczywistości biznesowej, firmy potrzebują w swoich zespołach ekspertów, którzy potrafią przekształcić dane w informacje usprawniające działanie całej organizacji, generować nowe rozwiązania oraz skutecznie współpracować z kolegami i zewnętrznymi interesariuszami. Jednak aby to umożliwić, firmy powinny wdrażać takie systemy zarządzania, które będą zachęcać pracowników do brania odpowiedzialności za nowe projekty i inicjatywy bez obawy przed potencjalną porażką i jej konsekwencjami. Równie ważne jest to, żeby wartości, cele i strategia firmy były dla pracowników zrozumiałe – takie wnioski płyną z raportu AICPA & CIMA „Reimagining Performance Management”, opracowanego we współpracy ze Światową Radą Biznesu na rzecz Zrównoważonego

Rozwoju (WBCSD).

Na podstawie szeroko zakrojonych badań obejmujących rozmowy z 42 liderami finansowymi, HR i operacyjnymi w 32 firmach, w tym m.in. w globalnych korporacjach takich jak HSBC, Coca-Cola, AstraZeneca, Nestlé, Nike i Unilever, wyróżniliśmy szereg dobrych praktyk, które organizacje powinny wdrożyć, żeby w trudnych, postpandemicznych realiach móc utrzymać konkurencyjność i osiągać lepsze wyniki biznesowe. Jeden z głównych wniosków jest taki, że firmy muszą przyjąć nowe sposoby zarządzania wydajnością, które opierają się m.in. na talentach pracowników, w pełni wykorzystując model biznesowy, systemy, procesy i procedury oraz aktywnie angażując interesariuszy.

Kolejnym kluczowym warunkiem dla sukcesu firm jest większe zaangażowanie zespołów. Pracownicy, którzy nie wiedzą, jak ich praca przekłada się na realizację strategicznych celów firmy, nie są wystarczająco zmotywowani i pomimo systemu zachęt, mniej chętnie angażują się w nowe inicjatywy. Dane Instytutu Gallupa przytoczone w raporcie Enpulse „Zaangażowanie” również pokazują, że wysoki wskaźnik zaangażowania pracowników może być remedium na wiele bolączek współczesnych firm. Te, które przywiązują większą wagę do tego aspektu, osiągają średnio o 22 proc. większe zyski i o 21 proc. wyższą produktywność, a ponadto mają o 60 proc. mniejszą rotację wśród pracowników i o 37 proc. niższy wskaźnik absencji w pracy. Z badań Gallupa wynika jednak, że średnio tylko ok. 34 proc. pracowników jest zaangażowanych w swoje obowiązki zawodowe, co skutkuje obniżoną efektywnością, zwiększoną rotacją i niższymi zyskami. Dlatego też firmy powinny przywiązywać do tego dużo większą wagę.

Potwierdzają to wstępne wyniki nowego raportu AICPA & CIMA i PwC zatytułowanego „Talent Depletion: Finance and the Great Reshuffle”, który zostanie oficjalnie zaprezentowany już za kilka tygodni. Według naszego badania jednym z czynników, które wpływają na satysfakcję zawodową osób pracujących w finansach, jest poczucie sprawczości i decyzyjności (ang. empowerment). Wśród pracowników, którzy mają takie poczucie tylko co szósta osoba myśli o zmianie pracy w porównaniu z ogólnym trendem, zgodnie z którym co druga ankietowana przez nas osoba w finansach myśli o tym lub jest jeszcze niezdecydowana.

Pracownicy są siłą napędową organizacji. Czerpanie z ich talentów i wiedzy jest kluczowe dla utrzymania ich zaangażowania i osiągnięcia sukcesu firmy.



**Kluczowym warunkiem dla sukcesu firm jest większe zaangażowanie zespołów. Pracownicy, którzy nie wiedzą, jak ich praca przekłada się na realizację strategicznych celów firmy, nie są wystarczająco zmotywowani i pomimo systemu zachęt, mniej chętnie angażują się w nowe inicjatywy.**

