

RZECZPOSPOLITA BABSKA



”

*Szanowni Państwo!**Rzeczpospolita Babska to zestawienie kobiet, które są aktywne biznesowo. Prowadzą swoje firmy, zarządzają różnymi instytucjami, zasiadają w zarządach korporacji oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Ich aktywność może stanowić przykład dla innych pań, które zastanawiają się**nad rozwojem swojej ścieżki zawodowej. Jakie wyzwania stoją przed kobietami aktywnymi zawodowo? Co je wzmacnia, a co ogranicza? Czy szklany sufit wciąż istnieje i czemu różnorodność jest w cenie? Na te i inne pytania odpowiadamy wraz z zaproszonymi ekspertami.**Redakcja*

Dominika Bettman

DYREKTOR GENERALNA, MICROSOFT W POLSCE



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

Magdalena Bezulska

PREZES ZARZĄDU,
GRUPA VEOLIA TERM

Przewodniczy radom nadzorczym pięciu spółek zależnych, które tworzą Grupę Veolia term. Zarządza grupą spółek, które są dostawcą ciepła systemowego do ponad 60 miast. Menadżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem w firmie działającej na rzecz samorządów. W energetyce od 2012 r. Liderka projektów związanych z transformacją, aktualnie w obszarze dekarbonizacji systemów ciepłowniczych w małych i średnich miastach. Skuteczna w rozwoju biznesu. Ekspertka w budowaniu wizji, wdrożeniu projektów strategicznych oraz zapewnianiu pod to zasobów. Skoncentrowana na realizacji celu, skuteczna w budowaniu efektywnych zespołów. Wierzy, że współpraca i działanie wspierają rozwój ludzi i organizacji. Skutecznie wspiera przywództwo kobiet. Od marca 2019 r. w Zarządzie Fundacji Veolia, którą powołała do życia w 2016 r. Wprowadziła w Grupie program Liderki Veolii, za jej kadencji udział kobiet w top 100 menadżerów wzrósł z 12 proc. (2012 r.) do 34 proc. (2019 r.). Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych. Ukończyła również francuskie studia podyplomowe na Uniwersytecie Lille 1 w zakresie zarządzania terytorialnego i Executive MBA HR na Uczelni im. Łazarzkiego w Warszawie. Posiada Dyplom Ministra Skarbu Państwa-Licencję członka rad nadzorczych. Absolwentka pierwszej edycji Akademii Liderki Henryki Bochniarz. Finalistka Konkursu Bizneswoman Roku 2021, rankingu Gazety Finansowej Perły Polskiego Biznesu 2021, finalistka Konkursu Kobiety Energii DISE Energy 2022.

Angelika Cieślowska

PREZES ZARZĄDU, DORACO

Doświadczona menadżerka, liderka, ekspertka i mentorka w dziedzinie zarządzania i w obszarze generalnego wykonawstwa oraz inwestycji deweloperskich Absolwentka Politechniki Gdańskiej oraz Studiów Podyplomowych na Uniwersytecie Gdańskim. W 2022 roku uzyskała certyfikat Construction Industry w zakresie Productivity. Od 25 lat związana jest z grupą Hass Holding pełniąc wysokie funkcje menadżerskie w spółkach Grupy. W 2006 roku została powołana na stanowisko Prezesa Zarządu DORACO odpowiadając za szeroko pojętą realizację projektów prowadzonych przez Spółkę. Do zainicjowanych przez nią inicjatyw należy m.in. działalność Doraco Investment – dewelopera realizującego luksusowe inwestycje w atrakcyjnych lokalizacjach. Pod jej kierownictwem DORACO kompleksowo zrealizowało wiele inwestycji na tere-

nie całej Polski, których wartość przekroczyła kilkaset milionów euro. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym, restrukturyzacji przedsiębiorstw, a także w projektach związanych z dywersyfikacją biznesową. Jej kluczowe kompetencje to budowa i mobilizacja specjalistycznych zespołów oraz realizacja skutecznych strategii biznesowych. W ciągu swojej kariery planowała i wdrażała wiele złożonych, innowacyjnych strategii rozwojowych, projektów restrukturyzacyjnych i optymalizacyjnych podnoszących rentowność zarządzanych spółek. Jest mentorką programu Top Women in Real Estate. Działa w Stowarzyszeniu Klub Biznesu oraz Fundacji Korali. Interesuje się neurolingwistyką – mechanizmami działania i nieograniczonym potencjałem jaki drzemie w ludzkim umyśle.





Zapraszam Beata Drzazga Założyciel i Właściciel

Monika Constant

PREZES ZARZĄDU, ZWIĄZEK POLSKIEGO LEASINGU



Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego i polsko-francuskich Studiów Master HEC/SGH, przez 20 lat była związana z francuskim biznesem, a przez ponad 13 lat pełniła funkcję dyrektora generalnego Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej. We Francusko-Polskiej Izbie Gospodarczej (CCIFP) wraz ze swoim zespołem tworzyła wiele wydarzeń związanych z promocją francuskiego biznesu w naszym kraju. W tym czasie CCIFP stała się jedną z największych i najbardziej dynamicznych zagranicznych izb gospodarczych w Polsce, m.in. reprezentując francuskie firmy na Forum Ekonomicznym w Krynicy, następnie w Karpaczu, organizując Polsko-Francuskie Forum Gospodarcze z udziałem prezydentów Francji i Polski (listopad 2012, luty 2020), a także Spotkania Warszawskie (2013-2015, 2018-2019). Jest również częstym gościem mediów, komentując bieżące wydarzenia w prasie, radiu i telewizji (m.in. w Tok FM, „Rzeczpospolitej”, „Dzienniku Gazecie Prawnej” itd.). W 2017 r. została odznaczona przez ambasadora Francji w Polsce Narodowym Orderem Zasługi za wybitne osiągnięcia w umacnianiu polsko-francuskiego partnerstwa.

Beata Drzazga

PRZEDSIĘBIORCZYNI, ZAŁOŻYCIELKA BETAMED S.A.

Założycielka BetaMed SA – największej firmy medycznej w Polsce, świadczącej usługi opieki długoterminowej. Zatrudnia ponad 3200 osób. Posiada 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. Właścicielka BetaInvest Miami w USA. Dziekan Wydziału Medycznego Akademii Górnośląskiej w Katowicach. Ekspert w dziedzinie zarządzania służbą zdrowia. Członek wielu Stowarzyszeń i Klubów Biznesowych. Prelegent i uczestnik 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. 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”.



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. Uehonorowana wieloma nagrodami, m.in. Nagrodą Prometejską im. prezydenta Lecha Kaczyńskiego czy Bankowym Menedżerem Roku 2018 przez „Gazetę Bankową”.

Magdalena Dzięwguć

COUNTRY MANAGER, GOOGLE CLOUD POLAND

Menedżer z wieloletnim doświadczeniem w branży nowych technologii. Studiowała prawo i psychologię, ma tytuł Executive MBA SGH oraz GMP Harvard Business School. Od 2014 r. pracuje dla Google. Wcześniej wiceprezes Exatel i członek kilku rad nadzorczych. Od 2000 roku współtworzyła rynek usług telekomunikacyjnych dla biznesu w sieci Orange i Plus. Założycielka Digital University oraz LiderSHE w Polsce. Od początku swojej kariery zajmuje się tematyką nowych technologii i ich wpływu na procesy biznesowe w organizacjach. Jako ekspert w dziedzinie innowacji, restrukturyzacji i budowania kultury zaangażowania i współpracy ma za sobą szereg transformacji cyfrowych. Na co dzień mama Soni, Adasia i Franka, aktywnie działa w projektach rozwijających obecność kobiet w przestrzeni publicznej. Głęboko wierzy, że dwa czynniki zmieniają świat na lepsze: nowe technologie i więcej decyzji podejmowanych przez kobiety.



W YES kobiety zawsze były na pierwszym miejscu

Z Marią Magdaleną Kwiatkiewicz, współzałożycielką i prezeską rady nadzorczej YES, rozmawia Justyna Szymańska.

Od dłuższego czasu firma YES wyraźnie staje po stronie kobiet i opowiada się za określonymi wartościami. W swoich spotach pokazujecie m.in. kobiety różnej orientacji seksualnej, matkę karmiącą w miejscu publicznym i prognozujecie przyszłość, w której Polska będzie miała kobiecy rząd. Nie boi się Pani kontrowersji wokół tych tematów?

Takie działania to znacznie więcej niż tylko strategia marketingowa, w YES kobiety zawsze były na pierwszym miejscu. Firmę zakładałam co prawda z bratem i mężem, ale pracują u nas głównie kobiety. Bizuterię także tworzymy dla kobiet i chcemy, żeby każda z nich czuła się zauważona. Robimy to od dawna i niezależnie od trendów. YES zawsze starała się trwać przy wyznawanych wartościach, a teraz zdecydowaliśmy się o nich głośno mówić, bo uważamy, że są to ważne dla wszystkich kwestie.

Jak widzi Pani współczesną kobietę?

Przede wszystkim jako samodzielną i niezależną w myśleniu. Kobiety nie mogą sobie już pozwolić na to, żeby ktoś im mówił, jak mają żyć, co myśleć i robić. I to niezależnie od tego, czy stawiamy na rodzinę, karierę zawodową, czy łączymy te dwa obszary. Ważne są również dla mnie ciekawość i otwartość na drugiego człowieka i dialog.

Odważnie...

Moje doświadczenie pokazuje, że jeżeli same się nie

odezwiemy, nikt się o nas nie upomni. Trzeba skończyć ze stereotypowym myśleniem, że dziewczynki mają być skromne i miłe, nie wychylać się. Nie zgadzam się z tym. Nie mówię przy tym o rolach społecznych, ale o równości szans i zasad. W Polsce żyje ponad 50 proc. kobiet. Jeśli choć część z nich będzie walczyła o taki świat, lepiej będzie także mężczyznom.

Z działań firmy YES wnioskuję, że jest Pani za tym, aby biznes był odpowiedzialny społecznie.

Oczywiście, ale dotyczy to nie tylko biznesu, ale właściwie każdego z nas, niezależnie od swojej pozycji finansowej, społecznej czy zawodowej. My akurat mamy misję tworzenia lepszego świata dla kobiet i podejmujemy takie działania, które mają nieść jakąś pozytywną zmianę w tym obszarze, ale każdy z nas ma szansę, żeby coś zmienić na swoim poletku.

Są jednak tacy, którzy uważają, że biznes nie powinien mieszać się do spraw społecznych czy polityki, tylko skupiać na zarabianiu pieniędzy.

Biznes zarabia, ale i wydaje pieniądze. Ja uważam, że jeśli już mam wykladać znaczące sumy na promocję czy reklamę, to lepiej wydać je mądrze. Dlatego inwestujemy w wartości, jakie wyznajemy – w tolerancję i partnerstwo. Mam świadomość, że to nie jest głos wszystkich kobiet, ale jeżeli uda nam się cokolwiek wywalczyć, to w przyszłości również te kobiety, które dzisiaj nas nie słuchają, będą miały lepsze życie. Także ich córki i wnuczki.

Nie boi się Pani, że w ten sposób stracie część klientów?

Nie mam takich lęków. Zresztą z natury jestem odważna, jeżdżę na krańce świata i tam też się nie boję. Wydaje mi się, że w Polsce doszliśmy do takiego momentu, że trzeba tupać nogą. Nie twierdzę, że dzięki temu od razu nastąpią zmiany na lepsze, ale my chcemy być firmą, która się do nich przyczyni. Być może nie wszystkie kobiety będą nas kochały, ale wierzę, że ta część, która myśli



podobnie do nas, pokocha nas jeszcze bardziej.

A jak do tego wszystkiego ma się biżuteria?

Biżuteria to doskonały pretekst, żeby mówić o wartościach, bo jest zdecydowanie czymś więcej niż tylko ozdobą. Ona wyraża naszą osobowość, często bywa też manifestem. W środowisku złotników jest taki konkurs „Moim zdaniem”, w ramach którego artyści wypowiadają się na tematy współczesne i mówią o świecie, który ich otacza. Chciałabym зараzić Polki miłością do biżuterii artystycznej, która może dużo powiedzieć o osobie, która ją nosi. Zresztą na świecie biżuteria przyjmuje najróżniejsze role, nie tylko zdobnicze. Pełni funkcję magiczną, mówi o statusie społecznym czy zawodowym.

Mówi Pani, że YES chce stworzyć lepszy świat dla kobiet. A jak to wygląda w odniesieniu do działania waszej firmy?

W firmie staramy się zawsze działać etycznie i dbać o każdego człowieka, nie tylko o kobiety. Nie kupujemy krwa-

wego złota ani krwawych diamentów. Bardzo zwracamy uwagę na to, skąd sprowadzamy produkty i surowce. Sprawdzamy, jak wyglądają fabryki naszych dostawców, czy nie pracują tam dzieci, itp. Poza tym, ponieważ sama nie chciałabym pracować w nieludzkich czy urągających godności warunkach, staram się dbać o ludzi, których zatrudniam i traktować ich przyzwoicie. Pracownicy są dla mnie najważniejsi, to oni tworzą firmę. Dlatego trzeba dać im więcej niż tylko dobre warunki pracy. Ja na przykład zawsze starałam się зараzać ich miłością do biżuterii. Osoba „zainfekowana” takim uczuciem nie przychodzi do pracy tylko po to, żeby odbębnić swoje osiem godzin, ale oddaje jej swoje serce. Myślę, że w bardzo wielu przypadkach mi się to udawało. Mamy bardzo niską rotację i wielu pracowników, którzy są z nami po kilkanaście lat. Przy okazji kampanii, o których mówimy, od pracowników często słyszałam, że są z firmy dumni. Wartości, które promujemy w kampanii, dla nich też są ważne, utożsamiają się z nimi. Bardzo się z tego cieszę.

”

Biznes zarabia, ale i wydaje pieniądze. Ja uważam, że jeśli już mam wykladać znaczące sumy na promocję czy reklamę, to lepiej wydać je mądrze. Dlatego inwestujemy w wartości, jakie wyznajemy – w tolerancję i partnerstwo.

Ponad 70 proc. pracowników w YES to kobiety. Liczba urlopów macierzyńskich i zwolnień na dzieci nie dezorganizuje pracy?

Taka struktura zatrudnienia wymusza pewne zmiany, ale przy dobrej organizacji nie stanowi problemu. Oczywiście trzeba mieć zawsze świadomość, że któraś dziewczyna przynosi L4, bo jest w ciąży. To oznacza, że szybko musimy znaleźć zastępstwo na dwa i pół roku, bo jak się zliczy wszystkie urlopy, to tyle średnio wychodzi. Trzeba po prostu zaakceptować taką płynność. Kobiety mają prawo do tego, żeby mieć tyle dzieci, ile chcą i wtedy, kiedy chcą. Ja to rozumiem, a firma bierze to pod uwagę i stara się nieco ułatwić życie rodzicom. Oferujemy specjalne dopłaty do żłobków, skrócone do siedmiu godzin grafik dla kobiet karmiących, elastyczny czas pracy.

Czy pani zdaniem kobiety faktycznie będą zmieniać świat? Czeka nas lepsza przyszłość?

Myślę, że ten proces już się rozpoczął, nie mamy innego wyboru. Kobiety coraz odważniej zabierają głos w ważnych sprawach i walczą nie tylko o swoje prawa, ale też o prawa osób dotąd dyskryminowanych, mniejszości. Dzięki naszej wrażliwości i sile mamy szansę wprowadzać realne zmiany, nawet jeśli dzisiaj w Polsce wydaje nam się to trudne. Jestem jednak przekonana, że rośnie nowe pokolenie naszych córek i wnuczek, które będzie żyło w lepszej, równej i sprawliwej rzeczywistości.

”

Firmę zakładałam co prawda z bratem i mężem, ale pracują u nas głównie kobiety. Bizuterię także tworzymy dla kobiet i chcemy, żeby każda z nich czuła się zauważona. Robimy to od dawna i niezależnie od trendów.

Irena Eris

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA, DYREKTOR DS. BADAŃ I ROZWOJU,
DR IRENA ERIS



Ukończyła Akademię Medyczną w Warszawie, doktorat obroniła na berlińskim Uniwersytecie Humboldta. Od początku działalności firmy zajmuje się kreacją no-

wych produktów i zarządza procesem ich powstawania. Laureatka wielu prestiżowych nagród, m.in.: Dama biznesu dziesięciolecia (Business Centre Club, 1999), Biznesmen roku 1999 (tytuł nadany przez studentów SGH, 2000), Nagroda Kisielewskiej za stworzenie wielkiego, średniego przedsiębiorstwa (tygodnik „Wprost”, 2000), Perły Biznesu 2003 za stworzenie najcenniejszej polskiej marki z nazwiska (miesięcznik „Businessman”, 2003). W 2004 r. zajęła wysoką, 20., pozycję na liście najbardziej wpływowych kobiet w dziejach Polski – kobiet, które odwróciły bieg wydarzeń, przełamały stereotypy, zainicjowały nowy sposób myślenia (Poczet Kobiet Wpływowych, tygodnik „Polityka”, 2004). W 2014 została nominowana w plebiscycie „Ludzie Wolności”, zorganizowanym na 25-lecie Solidarności w kategorii biznes. 5 czerwca 2014 r. za wybitne zasługi dla rozwoju i promocji polskiej przedsiębiorczości, za osiągnięcia w działalności społecznej została odznaczona Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski.

Dr Katarzyna Józwik

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.



Iwona Kossmann

PREZES ZARZĄDU, DENI CLER GROUP

Od października 2019 pełni rolę prezesa zarządu Deni Cler Group, firmy posiadającej sieć 52 ekskluzywnych salonów z odzieżą luksusową dla kobiet. Wcześniej była prezesem Revo Technologies, spółki zajmującej się finansowaniem zakupów konsumenckich w handlu detalicznym. W 2012 założyła firmę Kossmann Fashion, zajmującą się projektowaniem i produkcją odzieży dla kobiet biznesu. Do listopada 2011 roku była Prezesem BBP, wydawcy „Pulsu Biznesu”. W latach 2008-2010 pełniła funkcję Prezesa DCG S.A. 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 Inwesterek 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. W latach 2014 – 2022 wiceprezes Związku Producentów Przemysłu Mody, a obecnie prezes.

Monika Król

WICEPREZES, POLSKI STANDARD PŁATNOŚCI (PSP),
OPERATOR BLIKA

Monika Król posiada kilkunastoletnie doświadczenie w branży finansowej oraz jako przedsiębiorczynie, inwestorka oraz doradczynie do spraw marketingu i strategii firm z sektora handlu B2 C. Ma wysokie kwalifikacje w planowaniu i realizacji strategii marketingowych, we wdrażaniu nowych produktów i strategii sprzedażowych oraz w zarządzaniu procesem zmiany w organizacji. W swojej karierze zarządzała także grupami projektowymi w ramach fuzji banków oraz prowadziła procesy rebrandingu i repozycjonowania. Jako wiceprezes zarządu Polskiego Standardu Płatności, operatora systemu BLIK, do którego dołączyła w 2017 r., jest

odpowiedzialna za marketing, sprzedaż, rozwój biznesu, jak również obszar HR. Wcześniej była dyrektorem zarządzającym w Banku BPB i odpowiadała za obszar komunikacji marketingowej i PR. Pełniła także funkcję dyrektora marketingu w Fortis Banku, a po fuzji z BNP Paribas dyrektora marketingu i komunikacji korporacyjnej grupy BNP Paribas w Polsce. Karierę w bankowości rozpoczęła w Citi Banku Handlowym. Jest absolwentką uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Uczestniczyła w programach managerskich w Harvard Business School Executive Education i London Business School.





Samochody marek SEAT i CUPRA dostępne w opcji najmu długoterminowego

Oferta najmu długoterminowego skierowana jest zarówno do klientów indywidualnych jak i przedsiębiorców, którym zależy na przewidywalności opłat – bez względu na wzrost WIBOR-u, oprocentowania, inflacji czy kosztów ubezpieczenia, ceną komfortu braku konieczności pamiętania o formalnościach, lubią testować nowe rozwiązania i chcą często zmieniać samochód. Kierowcy, którzy zdecydują się skorzystać z tego rozwiązania, w ramach stałej miesięcznej opłaty otrzymają także pakiet usług, w tym: ubezpieczenie komunikacyjne, pełen pakiet serwisowy, możliwość skorzystania z pojazdu zastępczego w razie awarii czy szkody komunikacyjnej, assistance oraz usługę zarządzania uszkodzonymi. Dodatkowo, opcjonalnie klienci mogą zdecydować się na wybór pakietu opon letnich i zimowych, ich sezonowej wymiany oraz usługi przechowywania. Dzięki temu bez skomplikowanych formalności i ukrytych kosztów klienci mogą cieszyć się użytkowaniem najnowszych modeli obu hiszpańskich marek.

Klienci cały czas poszukują nowoczesnych form finansowania. W odpowiedzi na ich zmieniające się potrzeby, hiszpańskie marki motoryzacyjne SEAT i CUPRA posiadają w swojej ofercie kompleksowe rozwiązania w tym zakresie. Jednym z nich jest najem długoterminowy, skierowany przede wszystkim do tych klientów, którym zależy na użytkowaniu najnowszych modeli, mając przy tym pewność stałej miesięcznej opłaty.

Odpowiedź na zmieniające się potrzeby

– Najem gwarantuje bezpieczeństwo w sytuacjach losowych, dlatego jest to rozwiązanie niezwykle korzystne dla klientów. Zawarcie w jednej stałej opłacie wielu funkcji i możliwości pozwala kierowcom bez stresu i skomplikowanych formalności korzystać z nowego samochodu. Rozwiązanie to jest odpowiedzią na zmieniające się potrzeby klientów, którzy coraz częściej stawiają na elastyczność. W ramach tej oferty mogą nawet co 12 miesięcy wymieniać swój samochód, decydując się na zupełnie nowy model, w dowolnej konfiguracji, zgodnie z własnymi preferencjami – wskazuje Daria Zielskiewicz, dyrektor marek SEAT i CUPRA w Polsce.

W ramach oferty najmu dostępne są wszystkie modele marek CUPRA i SEAT. Wysokość opłaty miesięcznej jest uzależniona od czynników, jak czas trwania umowy, wartość opłaty początkowej i roczny limit kilometrów. Przykładowo, Formentor, flagowy model marki CUPRA dostępny jest w miesięcznej opłacie 2 493 zł, z umową na 36 miesięcy, opłatą początkową wynoszącą 12 900 zł oraz rocznym limitem kilometrów równym 20 000.

Jedną z głównych form finansowania samochodów

W Polsce wynajem długoterminowy ciągle zyskuje na popularności i zaczyna być jedną z głównych form finansowania samochodów, zwłaszcza w sektorze średnich i małych przedsiębiorstw. Jak wskazu-

ją dane PZWPL po takie rozwiązanie sięga niemal 3 na 10 przedsiębiorców i firm nabywających nowe auta, a potencjał do dalszej ekspansji na



W ramach oferty najmu dostępne są wszystkie modele marek CUPRA i SEAT. Wysokość opłaty miesięcznej jest uzależniona od takich czynników, jak czas trwania umowy, wartość opłaty początkowej i roczny limit kilometrów.

polskim rynku jest wciąż bardzo duży.

Opłata wstępna w przypadku najmu długoterminowego wynosi od 0 do 10 proc., oznacza to, że nie jest wymagana żadna opłata początkowa. W celu obniżenia opłaty miesięcznej można wpłacić do 10 proc. wartości samochodu. Możliwy okres najmu to między 12 a 48 miesięcy.

Niestabilność gospodarcza, rosnące ceny samochodów i cały czas wysokie stopy procentowe, mające duży wpływ na koszty finansowania, spowodowały, że wielu klientów wstrzymuje swoje decyzje o zakupie nowego pojazdu. Kierowcy biorą również pod uwagę ewentualne nieplanowane wydatki związane z niespodziewaną awarią auta, utrzymaniem samochodu czy wymianą części eksploatacyjnych. Najem długoterminowy to rozwiązanie, które eliminuje te obawy, dlatego cieszy się coraz większą popularnością, zwłaszcza wśród klientów biznesowych.

Maria Magdalena Kwiatkiewicz

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA FIRMY YES BIŻUTERIA



Miłośniczka, a zarazem wytrawna znawczyni polskiego designu. Obecnie jest właścicielką największej w Polsce, bo liczącej ponad 1 600 obiektów, prywatnej kolekcji biżuterii współczesnej oraz etnicznej przywożonej z wypraw. Wewnętrzną potrzebę promocji polskiej sztuki złotniczej realizuje ponadto na gruncie powołanej do życia 24 lata temu Galerii YES, znajdującej się na poznańskiej starówce. – Mój świat zawsze wypełniała biżuteria, zarówno w kontekście życia zawodowego, jak i wielkiej pasji do piękna i designu. Uwielbiam biżuterię etniczną, którą przywożę z najdalszych zakątków świata i którą wzbogacam swoją kolekcję, i ona cieszy mnie szczególnie – mówi Maria Magdalena Kwiatkiewicz. – Jeszcze większą satysfakcję czuję, kolekcjonując biżuterię współczesną, szczególnie tę unikatową, która niejednokrotnie wyznacza nowe kierunki w projektowaniu i złotnictwie w ogóle – dodaje. Jej dwie wielkie pasje – podróżowanie i fotografowanie, z roku

na rok stają się coraz silniejsze. Wędrując do najdalszych zakątków świata z aparatem w dłoni, wyrusza na spotkanie z ludźmi, bo to oni są dla niej najważniejsi – zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Fascynują ją tzw. zwykli ludzie, których wyjątkowość zapamiętuje dzięki fotografiom i emocjom. Pejzaże i egzotyczne krajobrazy zachwycają, ale są wyłącznie tłem to tego, co najważniejsze – nawiązywanych relacji, poznawanych obyczajów i wyzwania dnia codziennego spotykanych na krańcach świata rodzin. Właśnie ludzie w kontekście ich najbliższego otoczenia sytuuje w centrum uwagi cykli fotograficznych, których ma na koncie już kilkadziesiąt i którymi z wielką przyjemnością dzieli się od dziecięciu ponad lat z instytucjami kultury i sztuki, najchętniej organizując wystawy w tkance miejskiej – na ulicach. Zależy jej bowiem na najszerszym dostępie do wiedzy i pierwiastku dobra, który stara się przywozić z każdej wyprawy.

Justyna Lach

DYREKTORKA MARKETINGU,
YES BIŻUTERIA



Odpowiedzialna za wdrażanie nowej strategii marki oraz kampanię „Jestem Kobietą”, dzięki której biżuteria stała się sposobem manifestowania autentyczności, wyrażania siebie i promowania wartości: różnorodności, odwagi, niezależności i wrażliwości. W ramach działań dla marki YES Justyna Lach nieustająco walczy o równouprawnienie kobiet oraz grup marginalizowanych, włączając się aktywnie w debaty społeczne oraz podejmując inicjatywy naświetlające problem.

Jej działania zostały docenione przez ekspertów – Justyna Lach jest nominowana do nagrody Ad Marketera roku 2022, a kampania „Jestem Kobietą” zdobyła wiele nagród, m.in. Grand Prix Effie 2022, cztery statuetki Effie 2022, siedem nagród KTR, trzy nagrody YouTube Works, w tym Grand Prix, tytuł Diamentu Forbes.

Teresa Mokrysz

ZAŁOŻYCIELKA, GRUPA MOKATE

Niewielką rodzinną firmę przekształciła w międzynarodową Grupę Mokate, sprzedającą dziś swoje produkty do ponad 70 państw na całym świecie. Z sukcesem wprowadziła Mokate do czołówki europejskich producentów żywności. Wybudowała od podstaw kombinaty produkcyjne w Ustroniu i Żorach, rozbudowała i zmodernizowała zakład Mokate w Czechach. Podtrzymuje tradycyjne wartości firmy rodzinnej, opartej wyłącznie na bazie polskiego kapitału. Została wyróżniona m.in. tytułem „Najbardziej Przedsiębiorczej Kobiety Świata” przez Międzynarodową Fundację Przedsiębiorczości Kobiet z Los Angeles. Otrzymała szereg prestiżowych odznaczeń i nagród, w tym Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski nadany przez Prezydenta RP. Uczestniczy w życiu społecznym i gospodarczym kraju. Od lat jest członkiem Polskiej Rady Biznesu. Patruje przedsięwzięciom ze sfery kultury i nauki, wspomaga materialnie funkcjonowanie placówek służby zdrowia, domów opieki, szkół. 1 stycznia 2016 r. przekazała zarządzanie rodzinną firmą w ręce syna – Adama Mokrysza.



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 w 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.

Małgorzata Rusewicz

PREZES IGTE,
PREZES ZARZĄDU IZFIA



Absolwentka prawa UWB oraz podypłomowych studiów z zakresu ubezpieczeń w SGH. Kariere rozpoczęła w ZUS. Następnie współpracowała z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych oraz Komisją Europejską jako ekspert z zakresu rynku pracy, oraz prawa ubezpieczeniowego. W latach 2005-2007 była związana z uniwersytetem w Gandawie, gdzie uczestniczyła w programie Training and Reporting on European Social Security. W latach 2007-2012 pracowała w Konfederacji Lewiatan jako dyrektor Departamentu Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy oraz Koordynator Rady Rynku Pracy. Była także członkiem Zespołu Trójstronnej Komisji ds. Ubezpieczeń Społecznych, Komitetu ds. Dialogu Społecznego przy Komisji Europejskiej oraz grup eksperckich funkcjonujących w ramach BUSINESSEUROPE. Od 2013 r. stoi na czele Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych, a od 2020 r. także Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami. Jest również członkiem Komitetu ds. Product Governance Giełdy Papierów Wartościowych, członkiem Komitetu Nadzorczego w GPW Benchmark oraz członkiem działającej w ramach Ministerstwa Finansów Rady Rozwoju Rynku Finansowego.

Elżbieta Światopełk-Czetwertyńska

PREZES ZARZĄDU, CITI HANDLOWY



Absolwentka Wydziału Nauk o Żywieniu, Ekonomii i Marketingu uniwersytetu w Reading w Wielkiej Brytanii. Z grupą Citi związana od połowy 1994 r. Zaczynała w Ekwadorze jako doradca do spraw bankowości korporacyjnej. W latach 1999-2003 pracowała w Dominikanie jako szefowa sektora bankowości transakcyjnej. Następny rok spędziła w Stanach Zjednoczonych, pracując w obszarze audytu kredytów korporacyjnych w Ameryce Łacińskiej. W roku 2004 przeszła do Citi Handlowego na stanowisko re-

gionalnego dyrektora do spraw ryzyka. W roku 2007 została dyrektorem regionu centralno-wschodniego. W roku 2009 r. stanęła na czele pionu bankowości przedsiębiorstw Citi Handlowego. W roku 2013 przeniosła się do Citibank Colombia jako dyrektor zarządzający. W roku 2015 została dyrektorem Citi w Ekwadorze. W roku 2019 objęła stanowisko szefa Citi w Szwajcarii, Monako i Liechtensteinie. Prezesem zarządu Citi Handlowego jest od czerwca 2021 r.

Ewa Szmidt-Belcarz

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA EMPIKU

Od 2015 r. prezeska zarządu Empik. Zanim dołączyła do spółki Empik, zajmowała stanowisko partnera w McKinsey & Company, gdzie kierowała pionem sprzedaży detalicznej i dóbr konsumenckich. Została awansowana na stanowisko globalnego Partnera w McKinsey & Company. Wcześniej zajmowała różne stanowiska w pionach marketingu firm działających na rynku

dóbr konsumenckich w Polsce, Niemczech i Wielkiej Brytanii. Ewa Szmidt-Belcarz posiada podwójny dyplom magistra Wydziału Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz CEMS Master in International Management ze Szkoły Głównej Handlowej, oraz London School of Economics, jak również dyplom MBA uczelni INSEAD we Francji.



Agnieszka Wrońska

PREZES ZARZĄDU, LINK4

Prezes zarządu LINK4 od 2016 r. Wcześniej pełniła funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za pion finansów i dyrektora Departamentu Aktuariatu Produktowego, w którym odpowiadała między innymi za rozwój i tworzenie produktów, ich wycenę oraz ocenę ryzyka ubezpieczeniowego. Do 2010 r. pełniła funkcję głównego aktuarusza spółki – posiada licencję aktuarialną oraz jest członkiem międzynarodowego stowarzyszenia ACCA. Z firmą jest związana od 2006 r. W branży finansowej Agnieszka Wrońska pracuje od początku swojej kariery. Zaczynała od pracy w firmie konsultingowej

Ernst & Young (obecnie EY), gdzie przez cztery lata brała udział w projektach doradczych oraz badaniach sprawozdań finansowych ubezpieczycieli majątkowych w Polsce. Ukończyła Szkołę Główną Handlową w Warszawie na kierunku Metody Ilościowe oraz Systemy Informacyjne. Pod kierownictwem prezes Wrońskiej LINK4 osiągnął rekordowe wyniki sprzedażowe, przekraczając w grudniu 2017 r. kamień milowy w składce przypisanej brutto, czyli poziom 1 miliarda zł. Od tego roku firma konsekwentnie utrzymuje ten poziom, zamykając 2021 r. kolejnym rekordowym wynikiem.



Daria Zielaskiewicz

DYREKTORKA MAREK SEAT I CUPRA

Z Volkswagen Group Polska związana od 12 lat. W 2009 roku rozpoczęła pracę w Kulczyk Tradex na stanowisku specjalistki ds. sprzedaży flotowej. Dwa lata później objęła rolę koordynatorki Back Office dla Sprzedaży Flotowej, a następnie dyrektorki marketingu marki Volkswagen Samochody Dostawcze. Od 2016 roku była

odpowiedzialna za obszar marketingu i Brand Management w Volkswagen Financial Services. Jest absolwentką poznańskiego Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, studiów MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz programu managerskiego PMD Barcelona na IESE Business School, University of Navarra.



Diversity is the key, czyli różnorodność – to się opłaca!

Dziś w biznesie już nie dyskutuje się z faktem, że różnorodność jest ważna. Coraz więcej przedsiębiorstw wdraża politykę DEI – Diversity, Equity & Inclusion. To już nie jest tylko pozytywny trend czy „moda”, a codzienność wielu firm w naszym kraju.



Agnieszka **Surowiec**

Brand & Comms Director Market Poland w Intrum

Otwartość na różnice, równość, inkluzywność, brak zgody na dyskryminację bez względu na jakąkolwiek cechę – to nie wzniosłe hasła, a potrzebne spojrzenie na pracownika i dbanie o to, by w miejscu pracy były przestrzegane podstawowe prawa człowieka. Wydaje się jednak, że często zapomina się o tym, że idea diversity ma także drugi wymiar. Chodzi o różnorodność perspektyw, doświadczeń, kompetencji, itp. Jeżeli firma wdrożyła takie podejście, prawdopodobnie odnalazła klucz do sukcesu. Zadbanie o różnorodność w firmie, to zapewnienie jej większych zysków i przewag konkurencyjnych. „Mieszane” pod różnymi względami zespoły są bardziej kreatywne i efektywne. Aby się o tym przekonać, wystarczy wziąć

pod uwagę trzy zmienne: płeć, wiek i umiejętności pracowników.

W stronę parytetu płci

Na polskim rynku pracy co jakiś czas odżywa dyskusja na temat parytetu płci. To potrzebne wyrównywanie szans i umożliwienie kobietom szerszego dostępu do stanowisk kierowniczych, z czym nadal jest problem w wielu firmach. Z drugiej strony, podnoszą się głosy, że z „przymusowej” równości płci nic dobrego nie wyniknie i nie można pozbawiać mężczyzn ich obecnej pozycji, na którą zasłużyli własną pracą i żądać, by ustąpili pola kobietom. Jednak sedno tego problemu leży zupełnie gdzie indziej i ma on wymiar praktyczny.

Czas pandemii pokazał, jak ważne jest kobiecie przywództwo. Kobiety-liderki lepiej poradziły sobie w korona-kryzysie z zarządzaniem zespołami i z problemami, które firmom były obce. To fakt i doświadczenie wielu polskich firm ostatnich miesięcy. Mężczyźni-menedżerzy, którym latami kazano wręcz odsuwać od siebie emocje i wmawiano, że nie muszą dbać o tzw. kompetencje miękkie, mają teraz problem z wdrażaniem w zespołach takich tematów jak,

np. wellbeing. Dlatego trzeba zadbać o odpowiedni odsetek kobiet w kadrze, szczególnie na wyższych stanowiskach.

Sprawdząc kwestię do codziennej pracy, praktyka pokazuje najlepiej, że tam, gdzie zadbane o zróżnicowanie zespołów pod względem płci, efektywność jest wyższa. Firma odnotowuje najlepsze wyniki wtedy, gdy mężczyźni i kobiety mogą razem pracować i uczyć się od siebie.

Silwersi ramię w ramię z „zetkami”

Jeżeli firma z góry nie stawia na jednorodność zespołu pod względem wieku i nie jest to np. start-up technologiczny, w którym pracują głównie młodzi ludzie, ani nie jest to biznes nastawiony na zatrudnianie Silwersów, i mamy do czynienia z pracownikami w różnym wieku, nie można dopuścić do powstania tzw. age gap, czyli do luki pokoleniowej. Ważne, by w zespole mogły pracować ze sobą „zetki” i np. osoby po 50. roku życia. Wpływie to pozytywnie na jedną i drugą grupę. Młodzi pracownicy z cyfrowego pokolenia mogą np. motywować starszych do samorozwoju, sięgania po najnowsze technologie, które ułatwiają pracę, dawać starszemu pokoleniu ważne uczucie, że jest na czasie i nadąża za zmieniającym się światem. To nie jest rzadkie zjawisko, że osoby z doświadczeniem i ugruntowaną pozycją na rynku pracy nie chcą wychodzić po strefę swojego kom-

fortu, poza to, co znają, przez co mogą wiele tracić.

Silwersi także mogą wiele nauczyć młodszych pracowników. Ich doświadczenie – nie chodzi tylko o staż w danej firmie czy w branży, ale głównie o to, ile lat są na rynku pracy – jest niezaprzeczalne. Pracownicy „z wyższym pesalem” mają wypracowane techniki radzenia sobie ze stresem, wiedzą, jak zarządzać swoim czasem, potrafią nadawać odpowiednie priorytety swoim obowiązkom i tego mogą nauczyć osoby dopiero wchodzące na rynek pracy. Pokolenie „Zetek” to z jednej strony przebojowi pracownicy, którzy wnoszą do firmy wiele nowych kompetencji i know-how, ale to również osoby, które wyrosły w kulturze „instant”. Chcą mieć wszystko „od razu”, często poddają się przy pierwszych trudnościach, nie lubią wchodzić w konfliktowe sytuacje, bo sobie z nimi nie radzą, a przecież w miejscu pracy ich nie brakuje. Starsi, doświadczeni pracownicy mogą pomóc im zwalczyć te „ograniczenia”. Finalnie – skorzystają na tym wszyscy.

Różnorodność kompetencji i doświadczenia

Doświadczenie firm z branż kreatywnych, np. agencji reklamowych, PR, domów mediowych, itp., (ale nie tylko), pokazuje, że działanie różnorodnych, interdyscyplinarnych zespołów przynosi najlepsze efekty w pracy. Istnieją na rynku biznesu, które po prostu nie mogą pozwolić sobie na inne

podejście. Przykład – projektanci aplikacji mobilnych, którzy muszą zderzyć swój projekt z osobami w firmie, aby spojrzeć na niego od strony usera. Przy produkcji spotu telewizyjnego kampanii społecznej nie pracuje tylko reżyser i scenarzysta/copywriter, ale również grafik, psycholog, socjolog, montażysta, itp. – każda z tych osób dokłada swoją „cegielkę” do powstania projektu – a spot dopuszcza do emisji jeszcze więcej osób, które mają różne funkcje czy kompetencje. Podobne przykłady można mnożyć. Różnorodność i wielość różnych perspektyw powodują, że dane rozwiązanie czy produkt są przemyślane, mogą działać w wielu kontekstach, znajdują jak najszerze zastosowanie, itp.

Takie podejście warto wdrażać także w firmach, co do których pozornie wydaje się, że nie ma w nich miejsca na różnorodność. Trzeba stworzyć na nią przestrzeń. W wielu biznesach istnieje zespołowy podział pracy: każdy team ma swój projekt – kiedy kończy nad nim pracę, rozpoczyna kolejny. W zespole działają osoby, które mają na stałe przypisane zadania. Z jednej strony to efektywne rozwiązanie, które ułatwia pracę i pomaga w przypisaniu konkretnym osobom odpowiedzialności za realizowane zadania, ale trzeba pamiętać, że często też... zabija kreatywność. Dlatego jak najczęściej należy stawiać na pracę międzyzespołową nad projektami. Jeżeli nie jest to możliwe w takim wymiarze, to warto postarać się o to, by oddelegowywać do uformowanego, stałego zespołu „osobę” z zewnątrz, która wniesie twórczy ferment, zwróci uwagę na te problemy czy ważne kwestie, które nie są dostrzegane przez ludzi z wewnątrz – przez członków zespołu.

O tym, że postawienie na różnorodność się opłaca, pokazuje przykład marki Intrum – lidera branży zarządzania wierzytelności. Istniejąca w firmie polityka „DEI” wynika nie tylko z przyjętej wizji i wartości, którymi są: Empathy, Ethics, Dedication i Solutions, ale również z modelu biznesowego, wedle którego działa Intrum. Chodzi o sustainability, czyli i zrównoważony rozwój. Jednym z jego filarów jest „growing by making a difference” – dbanie o rozwój i potrzeby pracowników, którzy są zadowoleni z firmowej polityki diversity. W ostatnim badaniu satysfakcji „My voice” (2022) wystawili Intrum bardzo dobre oceny: we wskaźniku eNPS analizującym markę pracodawcy firma uzyskała + 48 pkt¹, a w Wellbeing Index – 86 pkt². Pracownicy mają także wpływ na kształtowanie polityki różnorodności firmy. Mimo że podejście pracodawcy jest kluczowe, dbanie o diversity powinno być wspólnym wysiłkiem. Wtedy przynosi najlepsze efekty.

1. Employee Net Promoter Score, skala punktacji: od – 100 do + 100 pkt, wynik 2021: + 42 pkt.

2. Skala punktacji: od 0 do 100 pkt, wynik 2021: 83 pkt.

Tworzyć piękne projekty osobiste i zawodowe

O pojęciu „szklany sufit” mówi się od lat. Pojawiło się ono już w 1978 roku i wciąż regularnie występuje w kontekście kobiet w pracy. Warto przyjrzeć się temu, jak sytuacja wygląda w 2023 r., – czy my kobiety faktycznie mamy mniejsze szanse na sukces zawodowy niż mężczyźni?



Victoria Iwanowska
CEO, ŚlubZaGranicą.pl

kluczowych stanowisk w firmach, mężczyźni – aż 83%.

Doświadczenie biznesowej nomadki

Jako biznesowa nomadka prowadzę swoje firmy, jednocześnie podróżując po świecie. Organizuję śluby w różnych krajach, poznaję nowe zwyczaje, wartościowe osoby i uczę się, jak pracować w zgodzie ze sobą. To dla mnie duży przywilej, bo dzięki temu mogę również poszerzać swoje horyzonty i „podglądać” jak działają zagraniczne biznesy.

Zwiedzając kolejne kraje obserwuję, że wiele kobiet prowadząc biznesy, zarządzając całymi społecznościami, nie ma potrzeby posiadania formalnego stanowiska. Czasem wolą wręcz pozostać w cieniu – z własnego wyboru. Wybierają kiedy i jak chcą reprezentować dany biznes czy społeczność. I tak wszyscy wiedzą „kto tu rządzi”. Ludzie szybko orientują się, kiedy mają do czynienia z osobą decyzyjną. Jej

sposób bycia, zachowania, to jak mówi, jaką postawę przyjmuje podczas spotkań – buduje jej autorytet w oczach innych.

Mój wniosek? Codziennie rozmawiam z wieloma kobietami, słucham ich doświadczeń i obserwuję wybory, których dokonują. Mogę stwierdzić, że należę do mniejszości kobiet, które nie czują się gorzej traktowane – ani na gruncie zawodowym, ani towarzyskim.

Kto nas powstrzymuje?

Wiele z nas mówi, że nie możemy czegoś osiągnąć, bo... jesteśmy kobietami. Podobnie mówią np. dzieci znanych rodziców – że nie są poważnie traktowane i muszą pracować ciężiej, by udowodnić swoją wartość. Ale czy tak jest naprawdę? Nie ma już chyba zawodu, w którym nie byłoby kobiet. Jesteśmy pilotkami, prezeskami, przewodniczącymi dużym organizacjom i zmieniamy świat. Współpracując z kobietami, które osiągają sukcesy, są silne i zdecydowane, zaczęłam zastanawiać się dlaczego wciąż musimy walczyć o swoją pozycję. Kto jest naszym największym wrogiem? Według mnie są to przekonania. Kobiety wciąż spotykają się ze stereotypowym podejściem w miejscu pracy. Ciekawych wyników na ten temat dostarczył raport „Niech nas

usłyszą! Głos kobiet w korporacjach”. Według przedstawionych w nim danych aż 68 proc. badanych stwierdziło, że w pracy regularnie spotykało się z komentarzami na temat wyglądu. Szokuje też fakt, że zaledwie 0,8 proc. nie miało do czynienia z żadnym ze stereotypów przedstawionych w badaniu. Połowa respondentek w swojej karierze musiała zmierzyć się ze stwierdzeniem, że „ambitne kobiety są trudne do współpracy” lub „kobietami nawet w pracy rządzą emocje/hormony”. Ponad 45 proc. często spotykało się też z przekonaniem, że kobiety są gorsze w sprawach technicznych. Inne problemy to także przerywanie i brak możliwości dojścia do głosu czy ignorowanie pomysłów. Ze stereotypami trzeba walczyć. Warto jednak przyjrzeć się także swoim przekonaniom. Zarówno temu, jak myślimy o sobie, jak i naszemu postrzeganiu innych kobiet. Niestety wciąż dość często same nie wierzymy w swoje kompetencje i doświadczenie. Często mamy większe kompetencje niż np. mężczyźni starający się o to samo stanowisko lub kontrakt, ale to on prezentuje się z większym przekonaniem i pewnością siebie. By wspierać kobiety w swojej firmie, wprowadziłam zasadę chwalenie się swoimi dokonaniami na piątkowych zebra-

niach. Uważam bowiem, że warto umieć się doceniać i umiejętność tę warto ćwiczyć. Na początku może być trudno, ale z czasem stanie się to bardziej naturalne. Dziś z radością i dumą słucham, jak kobiety u mnie w biurze prezentują się bez kompleksów.

Zastanówmy się też, jak same podchodzimy do innych kobiet. Jak powiedziała Madeleine Albright: „W piekle jest specjalne miejsce dla kobiet, które nie pomagają innym kobietom”. Dlatego tak ważne jest, by dzielić się swoją wiedzą, edukować, podnosić na duchu. Sama bardzo cenię sobie kobiece inicjatywy, a swoim przykładem pokazuję, że można być niezależną i spełniać marzenia także, gdy ma się rodzinę. Drogie Panie – stanowimy ponad 50 proc. społeczeństwa, wspólnymi siłami możemy zmienić świat! Nie zapominajmy przy tym, by wspierać się wzajemnie, bo razem możemy więcej. A Was Panowie – zapraszamy do współpracy. Uzupełniając swoje doświadczenia i punkty widzenia tworzymy piękne projekty osobiste i zawodowe.

1. „Niezależna finansowo Polka. Jak o pieniądzach myślą kobiety?”, Walutomat.
2. „Kobiety w biznesie 2023”, Dun & Bradstreet.
3. „Niech nas usłyszą! Głos kobiet w korporacjach”, 30% Club Poland wspólnie z UN Global Compact Network Poland

Co mówią raporty?

Według raportu „Niezależna finansowo Polka. Jak o pieniądzach myślą kobiety?”, kobiety zarabiają o 8,7 proc. mniej niż mężczyźni przy wykonywaniu tych samych obowiązków. Przewiduje się, że w Europie Środkowo-Wschodniej wyeliminowanie tej luki płacowej zajmie aż 107 lat.

Optymizmem nie napawa też najnowsze badanie Dun & Bradstreet, które wykazało dużą dysproporcję w zakresie stanowisk zarządczych. Jak podają autorzy, kobiety w Polsce zajmują zaledwie 17 proc.

Rok pełen wyzwań

Z Iwoną Kossmann, prezesem zarządu Deni Cler Group, rozmawia Katarzyna Mazur.

Czy widzi Pani wśród swoich klientek trend w modzie „biurowej” do odchodzenia od uniformizacji?

Ewidentnie w trakcie pandemii w latach 2020-2021 nastąpił całkowity odwrót od noszenia rzeczy formalnych. Garnitury poszły w zapomnienie, królowały dresy. Jednakże w 2022 r. sukienki i garnitury wróciły do łask, tym razem w inny sposób. Króluje eklektyzm, mieszanie stylów, garnitury ze sneakerami, a sukienki ze swetrami. Więcej nonszalancji i kompilacji stylów.

Jak różnorodność panująca w modzie biznesowej i modzie generalnie wpływa na planowanie kolekcji w zarządzanej przez Panią marce?

Różnorodność nas inspirowała do tworzenia ciekawszych i bogatszych w formę kolekcji. Tegoroczna Moda łączy dwa nurty: pragnienie poczucia bezpieczeństwa i potrzebę ubioru na specjalne okazje, które wreszcie pojawiły się w zeszłym roku jak pójście do biura czy wieczorne wyjścia. Wciąż ważny jest nurt „mody domowej” i zoom-look,

bo często pracujemy hybrydowo. Konsumenci szukają rzeczy uniwersalnych, wygodnych i na specjalne okazje.

„Pragniemy podkreślać siłę kobiecości” – to zdanie, które przykuło moją uwagę w opisie Państwa marki. Czym jest dla Pani kobieca siła?

To umiejętność osiągania celów, które sobie stawiamy i zdobywania rzeczy, które są ważne w sposób etyczny i w zgodzie ze sobą. To również umiejętność przetrwania. Siła kobiet polega na współdziałaniu i wspieraniu innych kobiet.

Skąd czerpicie Państwo inspirację do swoich projektów?

Z wielu dziedzin życia, architektury, sztuki, filmu i również natury.

Jak Pani osobiste doświadczenia, wiedza i umiejętności wpływają na dzisiejszy kształt Deni Cler?

Całe moje 30-letnie doświadczenie zawodowe w ogromny sposób wpływa na obecny kształt firmy i marki Deni Cler. Zaczęłam od wizji, strategii rozwoju i zespołu, który jest dla mnie

najważniejszy. Zespół budowałam w sposób komplementarny, czyli tak, by nie dublować kompetencji. Firma jest jak puzzle, które muszą złożyć się w jeden obraz. Szukam ludzi, którzy mają pozytywną energię. Dodatkowo aktywnie zarządzam tworzeniem wszystkich kolekcji. Przekazuję brief projektantom, akceptuję koncepcję kolekcji. Odbieram i akceptuję każdy projekt i przeszywanie nowego ubrania. Pracuję nad wizerunkiem marki, tworząc wraz z fotografami kampanie reklamowe i plany mediowe. Akceptuję wszystkie plany rozwoju spółki, w tym dystrybucji.

Jaki będzie rok 2023 w branży odzieżowej?

Dla branży modowej 2023 r. będzie rokiem pełnym wyzwań. Popyt na dobra odzieżowe będzie rósł, lecz wolniej niż inflacja. Oznacza to konieczność podwyżek. Widzimy różnicę we wzrostach między segmentami, większe wzrosty w segmencie premium, niż w segmencie ekonomicznym. Konsumenci stawiają na jakość i dobre tkaniny. Slow fashion, które reprezentuje marka Deni Cler, jest w modzie.



Wspierać młode, ambitne i kompetentne kobiety



Z DARIĄ ZIELASKIEWICZ, dyrektorką marek SEAT i CUPRA w Polsce, rozmawiała Katarzyna Mazur.

sjonalnymi, ale przede wszystkim mądrymi mężczyznami, dla których potencjał, zaangażowanie, kompetencje czy wiedza i doświadczenie nie miały przypisanego, określonej płci. Dzięki temu praca od samego początku dawała mi nie tylko dużo wyzwań, ale też satysfakcji ze współpracy z genialnymi specjalistami. Przez ostatnią dekadę bardzo dużo się zmieniło. I bardzo dobrze. Różnorodność zespołów ma większy potencjał, gdyż kobiety budują swój wpływ nieco inaczej niż mężczyźni – częściej doprowadzają do konsultacji pomysłów i racjonalnie uzasadniają własne decyzje.

Marka CUPRA od lat wspiera kobiety angażując się w dziedzinie motorsportu. Dlaczego?

To prawda – CUPRA od lat angażuje się w inicjatywy mające na celu wsparcie kobiet, które zdecydowały się rozwijać w motorsporcie. Jednym z najbardziej aktualnych przykładów jest udział zawodniczek w formacie wyścigów Extreme E, którego założeniem jest stworzenie drużyn składających się zarówno z kobiet, jak i mężczyzn. Do tej pory grono kierowczyń CUPRY zasiadają: Claudia Hürtgen, Jutta Kleinschmidt i Klara Andersson. Jednymi z kluczowych wartości naszej marki są pasja, nietuzinkowość i progresywność, połączone ze sportowym charakterem. Motorsport to dziedzina, która szczególnie mocno wymaga tych cech. Cieszę się, że jesteśmy częścią tego świata. Stąd właśnie decyzja o zaangażowaniu się w zawody Formuły E, które są wyścigami przyszłości.

Czy w Polsce motorsport staje się coraz bardziej popularny wśród kobiet?

Kobiety w motorsporcie są obecne od dawna i to w niemalże każdej

dyscyplinie. Maria Antonietta d'Avanzo, Maria Teresa de Filippis i Lella Lombardi – to między innymi one dzięki swojej pasji i determinacji uitorowały drogę współczesnym zawodniczkom w tym zdominowanym przez mężczyzn świecie. Współcześnie kobiety coraz bardziej są widoczne w sportach motoryzacyjnych. W Polsce to między innymi Martyna Wojciechowska i jej dokonania rajdowe stały się inspiracją dla wielu kobiet do rozpoczęcia przygody w tym męskim sporcie. Dzisiaj mamy w naszym kraju świetne, utytułowane zawodniczki takie jak Gosia Rdest czy Natalia Kowalska. Jednak najbardziej budujące jest to, co widać na poziomie Automobilklubów i pierwszych kroków stawianych w kierunku profesjonalnej jazdy, czyli udziału w KJS-ach. W stawkach widać coraz więcej kobiet zarówno w charakterze kierowczyń, jak i pilotek. W ujęciu globalnym budujące są działania Komisji FIA ds. Kobiet w Motorsporcie, która w tym roku obchodzi swoje 14-lecie i aktywnie działa na rzecz stworzenia kultury zmierzającej do pełnego i wartościowego udziału kobiet we wszystkich aspektach motorsportu.

Czy kobiety, wybierając samochód, kierują się innymi kryteriami niż mężczyźni?

Na to pytanie doskonale odpowiadają wyniki badań, które mogą się dla niektórych wydać zaskakujące. Wynika z nich, że motoryzacyjne zachowania konsumenckie kobiet są bardziej przemyślane i racjonalne. Mężczyźni w dużej mierze kierują się w tej materii emocjami. To zdecydowanie kobiety są fankami bogatego wyposażenia i nowoczesnych systemów bezpieczeństwa. Crossover i SUV-y to z kolei najczęściej wybierane przez nie rodzaje nadwozia. Panie coraz częściej szukają na

rynku motoryzacyjnym samochodów, które się wyróżniają i dostarczają dreszczyku emocji za kółkiem. Oczywiście wszystko w ramach przepisów, ponieważ jak wiemy z najnowszych analiz Instytutu Transportu Drogowego, kobiety są bezpieczniejszymi niż mężczyźni użytkownikami dróg.

Jakie są główne atuty marek, które Pani reprezentuje, szczególnie w kontekście preferencji kobiet, jeśli chodzi o samochody?

Zarówno marka SEAT, jak i CUPRA cieszą się popularnością wśród kobiet, choć każda z trochę innych względów. Zdecydowanie samochodem, który najczęściej wskazują panie jako preferowany, jest CUPRA Formentor, który poza tym, że cechuje się niebagatelnym wyglądem, dodatkowo jest także odważny i innowacyjny. Flagowy model marki stał się odpowiedzią dla kobiet, które chcą wyróżnić się na drodze i czerpać z jazdy przyjemność, emocje. Natomiast Panie, które kładą nacisk na wszechstronność, częściej wybierają SUV-a od SEAT-a, który zapewnia dynamiczną jazdę przy zachowaniu komfortu prowadzenia. Nie bez znaczenia są także możliwości i jakość wykończenia. Z całą pewnością obiegowa opinia o klientce w salonie, która wybiera samochód pod kątem koloru, jest już nieaktualna. W dalszym ciągu nietuzinkowa stylistyka i dbałość o najdrobniejsze detale jest dla Pań ważna. Jednak kobiety znają się już coraz lepiej na motoryzacji, zwracają uwagę na osiągi, bezawaryjność, jakość serwisu, prowadzenie i coraz częściej patrzą w kierunku elektryków.

Elektromobilność to już rzeczywistość. Kobiety, dla których ekologiczna jazda jest ważna, znajdują w Państwa ofercie auta spełniające ich oczekiwania?

Rzeczywiście kobiety znaczą

nie częściej zwracają uwagę na aspekty związane z ekologią. Pierwszym samochodem elektrycznym marki jest model Born, który jest doskonałym przykładem auta łączącego napęd elektryczny ze sportowymi osiąganiami. Poza tym przyciąga też uwagę świetnym wyglądem zarówno zewnątrz, jak i wewnątrz. W CUPRA mamy ambicję, aby tworzyć nietuzinkowe samochody elektryczne, które nie tylko będą przyjazne dla środowiska, ale także dadzą trochę pazura i jeszcze bardziej przyciągną do siebie klientów. Według nas elektromobilność nie musi być nudna, za to powinna być oryginalna i cechować się zaawansowanymi technologiami wspierającymi bezpieczeństwo. W taki sposób możemy jeszcze bardziej wpłynąć na decyzje zakupowe naszych klientek, aby wybierały auta z troską o środowisko i nie rezygnowały z emocji z kierownicą.

Jak wygląda kwestia feminitywów w motorsporcie – są kobiety kierowcy czy kierowczynie? Wspiera Pani używanie feminitywów w branży?

Przyznam szczerze, że jest to i dla mnie pewnego rodzaju wyzwanie. To po prostu kwestia wieloletniego przyzwyczajenia stosowania nazewnictwa i schematów językowych powielanych przez każdego z nas od dzieciństwa. Z rozmów z moimi młodszymi koleżankami z branży i nie tylko, wynika, że ważne dla kolejnego pokolenia młodych, ambitnych i kompetentnych kobiet jest właściwe używanie feminitywów. Dla nich kierowczynie są opcją pierwszego, a nie drugiego wyboru. Dlatego z chęcią walczę ze swoimi starymi nawykami językowymi, a pod wywiadem poproszę o podpis dyrektorka marek SEAT i CUPRA w Polsce.

Co zdecydowało, że weszła Pani do branży powszechnie uznawanej za męską?

Szczerze mówiąc to był przypadek. W tamtym czasie szukałam nowych wyzwań i rozwoju zawodowego dla siebie, a Kulczyk Tradex (ówczesny prywatny importer marek z grupy Volkswagen aktualnie Volkswagen Group Polska) był w Poznaniu bardzo atrakcyjnym pracodawcą i ciekawą alternatywą dla mnie. Zaryzykowałam i się udało, a „diabeł okazał się zdecydowanie mniej straszny, niż go malowali” [śmiech]. Pracuję w branży już 14 lat. Motoryzacja jest bardzo ciekawą, a dodatkowo aktualnie bardzo dynamicznie zmieniającą się branżą. Jest w swoim przełomowym momencie przejścia od silników spalinowych w kierunku elektromobilności. Niesamowicie ekscytujące jest móc współtworzyć tę ewolucję.

Kiedy zaczynała Pani pracę, liczba kobiet w branży motoryzacyjnej była mała. Nie czuła się w niej Pani osamotniona?

Kiedy zaczynałam pracę w tej branży, rzeczywiście kobiet było niewiele, a panie na stanowiskach menadżerskich w tym segmencie gospodarki można było zliczyć na palcach jednej ręki. Również w naszej firmie było ich niewiele. Muszę przyznać, że w swoim życiu zawodowym miałam duże szczęście współpracować z profe-



W kwietniu na łamach tygodnika ukaze się lista nagrodzonych tytułem

FINANSOWA MARKA ROKU 2023

Zapraszamy do współpracy najlepsze marki finansowe

a.prasowska@gazetafinansowa.pl, a.piekarska@gazetafinansowa.pl

Coraz większy udział kobiet w rynku pracy

Ostatnie lata to bez wątpienia czas dynamicznych zmian w postrzeganiu ról płciowych w społeczeństwie. Coraz więcej kobiet odważnie przełamuje stereotypy i angażuje się w zawody, które kiedyś były uznawane za „męskie”. Choć wciąż istnieją bariery i trudności, to panie stopniowo zdobywają coraz większy udział w rynku pracy.



Dagmara Dolata

specjalista ds. HR w SmartLunch

Według informacji PIE udostępnionej w marcu br. na podstawie danych Eurostatu, kobiety na kierowniczych stanowiskach w Polsce stanowią 43 proc., a średnia dla Unii Europejskiej wynosi 35 proc. Natomiast reprezentacja kobiet w zarządach spółek giełdowych wynosi w Polsce 24 proc., podczas gdy średni wskaźnik dla UE to 32 proc.

Wciąż mamy do czynienia ze „szklanym sufitem”

Już tylko na podstawie tych danych można zauważyć, że na najwyższych szczeblach kierowniczych kobiet jest znacznie mniej. Pozwala to wyciągnąć wniosek, że wciąż mamy do czynienia ze „szklanym sufitem”. Aby temu przeciwdziałać, potrzebna jest zmiana kultury organizacyjnej, która faworyzuje mężczyzn i utrudnia kobietom awans. Należy również zwalczać uprzedzenia

i stereotypy, które wciąż wpływają na postrzeganie kobiet w biznesie. Optymizmem nie napawa także raport „Kobiety, rynek pracy i równość płac” opracowany przez Stowarzyszenie Kongres Kobiet, który został opublikowany w marcu br., a zawarte w nim dane wyraźnie wskazują, że w ciągu ostatnich czterech lat sytuacja kobiet na rynku pracy uległa pogorszeniu w porównaniu z mężczyznami. Według twórców raportu to obowiązki rodzinne wciąż pozostają główną przyczyną bierności zawodowej kobiet, stanowiąc 32 proc. wszystkich przyczyn, podczas gdy dla mężczyzn wynoszą zaledwie 3 proc. W naturalny sposób pojawia się pytanie: jak można wesprzeć kobiety w godzeniu ról społecznych z pracą zawodową. Bez wątpienia potrzeba systemowych rozwiązań.

Mam na myśli m.in. elastyczne godziny pracy. Pracodawcy powinni dostosować je do potrzeb kobiet opiekujących się dziećmi lub osobami starszymi. Istotne jest, aby pracodawcy i instytucje publiczne oferowały specjalne programy szkoleniowe i staże, które umożliwią kobietom zdobycie nowych umiejętności i wiedzy. Dzięki temu będą one bardziej konkurencyjne na rynku pracy.

Pomóc w zwiększeniu świadomości

Jestem przekonana, że szczególnie nacisk powinno się kłaść na realizację kampanii informacyjnych mogących pomóc w zwiększeniu świadomości społecznej na temat problemów, z jakimi w kontekście pracy borykają się kobiety, które muszą poświęcić czas na opiekę nad dziećmi lub osobami starszymi. Kampanie te mogą również zachęcić pracodawców i instytucje publiczne do zapewnienia lepszego wsparcia dla tych kobiet.

Z badań przeprowadzonych przez SmartLunch wynika, że choć kobiety pozytywnie oceniają warunki pracy w przemyśle, bo twierdząco odpowiedziało 75 proc. respondentek, to jednocześnie zakreśliły one obszary do poprawy, które można odnieść także do innych branż.

Badane zwracały uwagę na to, aby praca dla kobiet była lżejsza fizycznie (48 proc.), by nastąpiło zrównanie poziomu zarobków kobiet i mężczyzn – 43 proc. kobiet, a 38 proc. podkreśliło, że ważny dla nich jest rozwój zawodowy.

Kobiety w Polsce są coraz bardziej ambitne i chcą rozwijać swoje umiejętności zawodowe, a także awansować w swoich organizacjach. Wielu pracodawców docenia umiejętności kobiet i coraz chętniej zatrudnia je na stanowiskach menedżerskich i kierowniczych. Jednakże tak jak wspominałam wcześniej, wciąż istnieją niekorzystne dla kobiet stereotypy i bariery, które ten rozwój hamują.

Jakie? Chociażby stereotypy płciowe w wyborze zawodu. Nadal istnieje przekonanie, że pew-

ne zawody są zarezerwowane wyłącznie dla mężczyzn, takie jak np. inżynieria czy budownictwo. Uważa się, że mężczyźni są bardziej zdolni w matematyce, fizyce czy innych dziedzinach ścisłych, a kobiety w dziedzinach humanistycznych. To może prowadzić do dyskryminacji kobiet w dostępie do niektórych stanowisk.

Kobiety często są skłonne wybierać zawody związane z opieką i sferą usług, takie jak pielęgniarstwo czy nauczycielka, które także są zawodami niżej wynagradzanymi. Według danych GUS w 2021 roku 26,9 proc. kobiet posiadało dyplom ukończenia studiów wyższych, w przypadku mężczyzn było to zaledwie 19 proc.

Nadal mamy do czynienia ze stereotypami związanymi z rolami płciowymi. Panuje przekonanie, że główną rolą kobiety jest dbanie o dom i rodzinę, a nie kariera za-

wodowa. To może skutkować trudnościami w zgodzeniu się na długie godziny pracy czy rezygnację z pracy na rzecz opieki nad dzieckiem. Udział aktywnych zawodowo w ogólnej liczbie osób w wieku 15–89 lat w I kwartale 2022 r. był wyższy wśród mężczyzn i wyniósł 66,1 proc., natomiast w populacji kobiet odsetek ten kształtował się na poziomie 50,5 proc.

Nie możemy też zapominać o stereotypach dotyczących wyglądu czy wieku. Kobiety często są oceniane przez wygląd, a nie umiejętności zawodowe, co może prowadzić do dyskryminacji w zatrudnieniu i awansie. Starsze i pochodzące z mniejszych miejscowości kobiety mogą spotkać się z dyskryminacją w ze względu na stereotypy związane z ich wiekiem i pochodzeniem.

Należy szukać systemowych rozwiązań, które będą wspierały aktywność kobiet na rynku pracy. Różnorodne zespoły posiadają zróżnicowane doświadczenia, perspektywy i umiejętności, co może prowadzić do powstawania bardziej innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań. Dzięki różnym perspektywom członków zespołu, podejście do problemów jest bardziej wszechstronne. Takie zespoły zazwyczaj wykazują większą elastyczność, co pozwala im na dostosowanie się do zmieniających się sytuacji i szybsze reagowanie na zmieniające się potrzeby. Często stymulują swoich członków do myślenia poza schematami, ponieważ wymaga to od nich rozważenia różnych punktów widzenia i uwzględnienia różnych perspektyw. W końcu różnorodność zespołu może pomóc w zapewnieniu, że pomysły i innowacje są reprezentatywne dla różnych grup społecznych, co może prowadzić do lepszego zaspokajania potrzeb społecznych i gospodarczych. Odnosi się to również do obecności kobiet w zespołach. Badania sugerują, że kobiety mają inne doświadczenia i perspektywy niż mężczyźni, co może prowadzić do powstawania bardziej innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań, często wykazują również większą empatię, wrażliwość społeczną i skłonność do nawiązywania relacji, co może prowadzić do lepszego zrozumienia i rozwiązywania problemów, których doświadczają różne grupy. Kobiety wnoszą również różnorodność w zakresie umiejętności technicznych.

Ignorowanie potencjału kobiet na rynku pracy może prowadzić do negatywnych skutków społecznych i gospodarczych. Wpływa na to przede wszystkim zjawisko ubóstwa feminizowanego, czyli ubóstwa dotyczącego w większości kobiety. Ponadto brak równości na rynku pracy wpływa na wzrost nierówności społecznych i nierówności szans, co jest szkodliwe dla rozwoju gospodarczego i społecznego.



Kobiety często są oceniane przez wygląd, a nie umiejętności zawodowe, co może prowadzić do dyskryminacji w zatrudnieniu i awansie.



Myśleć, jak liderki

Z Oksaną Agnieszką Żendarską, oficjalnym przedstawicielem Novotel Living Batumi, rozmawia Justyna Szymańska.



Czy wg Pani „szklany sufit” dla kobiet to wciąż aktualne pojęcie? „Szklany sufit” jest wciąż aktualnym pojęciem przez stereotypy dotyczącym płci. Badania przeprowadzone przez Bank Światowy pokazały, że globalnie kobiety mają „średnio” tylko 3/4 praw przysługujących mężczyznom, a pandemia COVID-19 pogłębiła globalne nierówności.

„Szklany sufit” może objawiać się na różne sposoby: awansem kolegi o takim samym poziomie wiedzy lub „zatrzymaniem się” na pewnym stanowisku. Za przykład „szklanego sufitu” może posłużyć wciąż niewielka liczba kobiet na wysokich stanowiskach politycznych.

Uważa się, że kobiety rzekomo są bardzo emocjonalne, nieobiektywne, nie radzą sobie ze stresem w pracy, pracują „na pokaz” itd. Co więcej, kobieta, która zajmuje wysoką pozycję, rzekomo traci swoją kobiecość, staje się konkurencją dla mężczyzn. Prowadzi to do tego, że kobiety na stanowiskach kierowniczych często są zestresowane i niepewne.

Na szczęście przebicie „szklanego sufitu” jest możliwe. Istnieje na to kilka skutecznych sposobów takich jak zdobywanie jakościowych kontaktów zawodowych, przejmowanie inicjatywy, podejmowanie się trudnych i ambitnych projektów, dzielenie się swoimi osiągnięciami. Należy pokazać, że nie jesteśmy tylko wykonawczyniami.

Pewna nierównowaga będzie istnieć jeszcze przez jakiś czas, jednak coraz więcej kobiet piastuje teraz wysokie stanowiska.

Kiedy już te wysokie stanowiska nam kobinom udaje się zająć, jak znaleźć równowagę między życiem zawodowym a prywatnym? Czasami w pogoni za szczęściem, jakie ma nam dać odpowiednio wysokie stanowisko, tracimy radość życia. Co zrobić, aby tak się nie stało? Świat Zachodu narzuca nam filozofię sukcesu. Media, książki i internet kreują obraz



Jest kilka specjalności, które są umownie pozycjonowane jako kobiece. Na przykład branża kosmetyczna, szkolnictwo, niektóre dziedziny handlu. Moim zdaniem nie ma męskich ani żeńskich specjalności czy branż. Istnieje tylko strach przed wypróbowaniem siebie w nowym sektorze i swoich umiejętności.

człowieka sukcesu. Ciągłe rośnie rzesza zwolenników time managementu. Daleki Wschód uczy nas natomiast jedności z naturą, światem i sobą, życia „tu i teraz”. W warunkach permanentnego stresu człowiek szuka spokoju, relaksu, a popularność wyjazdów jogowych, praktyk duchowych m.in. na Bali, czy do Indii itd. rośnie. To są dwie skrajności. Z jednej strony mamy ambitnych profesjonalistów pod ciągłą presją czasu z parciem na wynik. Prędzej czy później ich organizm się buntuje i następuje krytyczne zmęczenie, wypalenie. Z drugiej strony są wyznawcy życia „tu i teraz”. Zamiłowanie do medytacji, praktyk ezoterycznych, może prowadzić do oderwania od rzeczywistości. Po powrocie z Azji, gdzie życie toczy się powoli, jest inne otoczenie kulturowe, ludzie popadają w depresję. Istnieje wiele artykułów, książek, wypowiedzi coachów, treningów na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance). Wiele specjalistów udziela rad praktycznych na tematy: ile czasu powinniśmy spędzać w pracy, poświęcać rodzinie, kontaktom z przyjaciółmi, hobby, wyjeżdżać na wakacje, weekendy itp.

Moim zdaniem zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym jest sprawą indywidualną. Możesz pracować nad projektami dzień i noc, a jednocześnie pozostać absolutnie szczęśliwą i pełną energii. Możesz całkowicie poświęcić się rodzinie i poczuć, że to jest dokładnie takie życie, o jakim marzyłaś. Ale jeśli w którymś momencie poczujesz, że tracisz siebie

i smak życia, to znaczy, że tę równowagę utraciłaś. Nie da się utrzymać równowagi każdego dnia. Czasami pracujemy więcej niż zwykle, ale to nie znaczy, że musimy przełożyć swoje życie na później.

Życie składa się z różnych elementów emocjonalnych, intelektualnych, fizycznych, duchowych. Żeby mieć satysfakcjonujące życie, warto popracować nad wszystkimi składnikami. Każdy z nas ma swój własny przepis na równowagę i rytm.

A jeśli mamy chęć zrobić coś więcej, co dla siebie? Co wspiera kobiety w rozwoju osobistym?

Jeden ze znanych psychologów stwierdził, że rozwój osobisty następuje wtedy, kiedy człowiek ma więcej zainteresowań, a wraz z nimi bodźców do życia, nabiera umiejętności analizowania, odróżniania jednego od drugiego, dostrzega powiązania zdarzeń i zjawisk, rozumie ludzi, w tym także siebie, jest zdolny przebaczać, dobrowolnie przyjmuje odpowiedzialność, kocha świat, ludzi, siebie, jest wolny i niezależny wewnątrz.

Dla kobiety rozwój osobisty jest przede wszystkim zdarzeniem wewnętrznym, raczej subiektywnym, czymś, co dzieje się głęboko w środku. Sytuacje życiowe mogą jedynie przyspieszyć ten rozwój. Z kobiecego punktu widzenia, nikt nie wątpi w rozwój osobisty. Rozwój osobisty po męsku to są wyniki zewnętrzne (nowy samochód, nowa kobieta, jedynym słowem status), które można obiektywnie ocenić lub zmierzyć, przeżycia się nie liczą.

Na pewnym etapie życia kobietom

brakuje nabytych umiejętności i zdolności. Aby wprowadzić zmiany do swojego życia, muszą działać, żeby odkryć nowe aspekty swojej osobowości, pozostać kochanymi i pięknymi.

Nawet nie zdajemy sprawę z tego, ile kobiet żyje w przekonaniu, że „coś jest z nimi nie tak”. Jedną z przyczyn tak niskiej samooceny jest duża ilość stereotypów narzucanych z zewnątrz, nawet przez osoby bliskie. Internet jest pełen porad, co w sobie naprawić, zmienić. Prędzej czy później kobieta dochodzi do momentu, w którym rozumie, że za spełnianie standardów innych osób płaci zbyt wysoką cenę. Próbuje wtedy ponownie połączyć się ze swoim wnętrzem – z tym, kim naprawdę jest. Rozwój osobisty kobiety zaczyna się od momentu, w którym przestaje krytykować siebie.

Wspomniała Pani wcześniej o stereotypach. Zatem czy istnieje coś, takiego jak zarządzanie w kobiecym stylu?

Nie ma istotnej różnicy w cechach przywódczych kobiet i mężczyzn. Cechy kobiece często występują u mężczyzn, a męskie – u kobiet. Na przykład, Elon Musk jest często krytykowany za tzw. kobiece zachowania: histerię, wahania nastroju itd. Wiele badań potwierdza, że kobiety mają istotną przewagę nad mężczyznami: bardziej poszukują wiedzy, lepiej organizują różne procesy, rozdzielają zadania i dają swobodę wypowiedzi w zespole. Mimo wszystko w korporacjach są traktowane bardziej krytycznie niż mężczyźni. Są uznawane za zbyt miękkich liderów. Asertywne panie są często postrzegane jako niekobiece, gdy agresywni panowie są postrzegani jako bardziej skupieni na rezultacie.

Niezależnie od tego, jaką firmą kierują kobiety, muszą one przede wszystkim myśleć, jak liderki, wybierać profesjonalistów.

Dlaczego dotychczas postrzegany jako męski biznes otwiera się na kobiety?

W 2020 r. cztery kobiety otrzymały Nagrodę Nobla za osiągnięcia w dziedzinie literatury oraz w „dziedzinach męskich” z fizyki i chemii.

Paradoksem jest to, że w biznesie płęć nie odgrywa prawie żadnej roli. Istotne są tu cechy, które widoczne są zarówno u mężczyzn, jak i u kobiet: odpowiedzialność, ciekawość świata, niezależność, odwaga, stanowczość, zdolność do podejmowania ryzyka. Można poszerzać tę listę, opierając się na własnych doświadczeniach.

Mężczyźni często przeceniają swoje umiejętności zawodowe, podczas

gdy kobiety nie doceniają swoich umiejętności. Na przykład, Boston Consulting Group opublikowała badanie „Want to Boost the Global Economy by \$5 Trillion? Support Women as Entrepreneurs” z bardzo ciekawymi wynikami. Według danych BCG, jeśli liczba kobiet-przedsiębiorców zrówna się z liczbą mężczyzn, to światowy PKB wzrośnie 2-krotnie(!)

Jest kilka specjalności, które są umownie pozycjonowane jako kobiece. Na przykład branża kosmetyczna, szkolnictwo, niektóre dziedziny handlu. Moim zdaniem nie ma męskich ani żeńskich specjalności czy branż. Istnieje tylko strach przed wypróbowaniem siebie w nowym sektorze i swoich umiejętności.

Dlaczego mieszane pod różnymi względami zespoły są bardziej kreatywne?

Bo widzą problemy i rozwiązania na różnych płaszczyznach i dostrzegają nowe możliwości. Uważa się, że zespoły składające się z przedstawicieli wielu kultur mają wyższy potencjał twórczy i są bardzo cenione na światowych rynkach. Pra-



Niezależnie od tego, jaką firmą kierują kobiety, muszą one przede wszystkim myśleć, jak liderki, wybierać profesjonalistów.

cowałam w takim zespole i mogłam śmiało powiedzieć, że taki team ma nie tylko wyższy stopień kreatywności, ale innowacyjności również. Przykładem może być nagroda, którą otrzymaliśmy w Szwajcarii, w Davos za stworzenie innowacyjnego produktu, który podbił ponad 65 rynków światowych. Inspirowaliśmy się nawzajem nowymi, różnorodnymi pomysłami, wrażliwością kulturową. Nie było rywalizacji. Znajomość i zrozumienie lokalnych rynków pomogły nam stworzyć bardziej jakościowy marketing, tym samym wzmocnić konkurencyjność i rentowność biznesu. W takim zespole rozwijałam tolerancję, która pozwalała mi myśleć bez barier. Oczywiście, trudno jest zrozumieć czasami niektórych ludzi, ich odmienny sposób myślenia wywodzący się z innych kręgów kulturowych, ale taka różnorodność pomaga dostrzec, że prawda leży gdzieś „pośrodku”. Okazywanie szacunku wobec opinii innych osób nie oznacza, że musisz na siłę akceptować czyjeś pomysły lub rozwiązania.

O przełamaniu stereotypów

Udział kobiet na stanowiskach zarządczych sukcesywnie rośnie, jednak należy powiedzieć wprost – dzieje się to bardzo powoli. W zarządach europejskich firm wciąż zasiada zaledwie 30-35 proc. kobiet, a Polska jest pod tym względem poniżej średniej, szczególnie w branżach uznawanych za męskie, jak np. logistyka.



Justyna **Andreas**

Managing Director, Packeta Poland

Optymizmem napawa fakt, że w 2022 r. w zestawieniu największych amerykańskich firm Fortune 500 rekordowa liczba kobiet znalazła się na stanowisku CEO – aż 74. Jeszcze rok temu było ich 41, a w 2002 r. tylko 7.

Bez wątpienia na szybkość przełamania stereotypów wpływ mają

zarówno bariery wejścia do danej branży, jak i czynniki społeczne, które niejednokrotnie utrudniają kobietom rozwój kariery. W Polsce, pomimo widocznych, pozytywnych zmian społecznych, paniom nadal trudniej jest zaistnieć w świecie biznesowym, szczególnie, gdy wychowują dzieci i mierzą się z syndromem matki-Polki. Kobiety muszą poświęcić zdecydowanie więcej czasu i energii, by wspiąć się na najwyższe stanowiska i udowodnić swoją wiedzę i kompetencje, a nawet gdy już tam są, często otrzymują niższe wynagrodzenie od mężczyzn. Wiąże się to z konserwatywnym podziałem ról społecznych czy niższą chęcią pracodawców do inwestowania w ko-

biety. Z drugiej strony – co potwierdzają liczne badania – często same nie potrafimy siebie docenić i nie wierzymy w posiadane kompetencje. To sprawia, że konkurując z mężczyznami o stanowiska, czujemy się niepewnie i często rezygnujemy z możliwości awansu.

Szybko i elastycznie dostosowywać się do zmieniających się warunków

Jednak dzisiejszy świat biznesu wymaga, by szybko i elastycznie dostosowywać się do zmieniających warunków społeczno-ekonomicznych i być zawsze o krok naprzód. Takie cechy jak kreatywność, inteligencja emocjonalna, łatwość adaptacji oraz poszukiwania rozwiązań alternatywnych zdecydowanie zyskały na znaczeniu, czyniąc kobiety bardzo dobrymi kandydatkami na liderki, zwłaszcza w branżach, które są postrzegane jako typowo męskie. To co wyróżnia kobiety na tle mężczyzn, to zdecydowanie inny styl zarządzania organizacją. Panie często patrzą na prowadzony biznes z szerszej perspektywy, nie skupiając się tylko na jednym zadaniu.

Wchodząc do organizacji, starają się widzieć firmę jako jeden dobrze działający mechanizm, a nie np. każdy dział z osobną. Oczywiście, panie przykładają także dużą wagę do atmosfery i komfortu pracy, są często bardziej empatyczne od mężczyzn, co przekłada się na bliższe relacje z pracownikami i wpływa na niższą rotację w firmie. Dzięki rozwiniętym umiejętnościom adaptacyjnym z równą lekkością przychodzi im też zarządzanie pracą zespołową. Zwłaszcza w czasach, gdy praca zdalna stała się normą, jest to niezwykle ważne, gdyż kobiety szybciej dostrzegają potencjalne problemy. Dla przykładu, z łatwością godzą różne charaktery lub poprowadzą współpracę w międzynarodowym zespole i wyznaczą każdemu cele. Scalają one grupę, pamiętając o tym, żeby każdy czuł się w niej dobrze. To niezmiernie ważna cecha, która przynosi korzyści dla całej firmy.

Zapewnić organizacji wysokie kompetencje

Z roku na rok konkurencja rynkowa w większości branżach rośnie,

stąd naturalnie rośnie potrzeba posiadania w organizacjach wysokich kompetencji negocjacyjnych. Sytuacja ta działa na korzyść kobiet, które w rozmowach handlowych słyną z dążenia do efektu 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 nawiązuje się kontrakt. Tego typu relacje nie są bowiem nastawione jedynie na zysk ze współpracy, ale również na poznanie i zrozumienie drugiej strony.

Uważam, że we współczesnej gospodarce kompetencje miękkie znacząco zyskują na wartości i można powiedzieć, że są one cechami, dzięki którym kobietom łatwiej jest przełamywać dotychczasowe stereotypy i zaistnieć w branżach, które nadal postrzegane są jako typowo męskie. Wysoko rozwinięte kompetencje miękkie są naszym wyróżnikiem, który pomaga nam tworzyć silne i wartościowe brandy oraz organizacje.

Kobiety CUPRY w historii motorsportu

W świecie motorsportu kobiety coraz mocniej zaznaczają swoją obecność. Od rajdów terenowych po wyścigi Formuły F1 – płęć żeńska od początku XX. wieku wpisuje się w historię zawodów motorowych.

Marka CUPRA od lat wspiera kobiety angażujące się w dziedzinie motorsportu. Przedstawicielki płci żeńskiej brały udział m.in. w zawodach z cyklu TCR wraz z zespołem Cupra Racing. Aktualnie obecność kobiet jest szczególnie widoczna w wyścigach Extreme E. Przybliżamy sylwetki Jutty Kleinschmidt, Klary Andersson i Claudii Hürtgen – kobiet, które w szczególny sposób przyczyniają się do tworzenia historii marki CUPRA w motorsporcie.

Historia obecności kobiet w sporcie motorowym sięga początków XX. wieku. Przez ten czas zmieniły one oblicze wielu dyscyplin motorsportu. Hiszpańska marka CUPRA, pomimo tego, że jest dość młoda na rynku, sukcesywnie angażuje kobiety w sportową rywalizację. Osiągnięcia i umiejętności płci żeńskiej są stawiane na równi z męską. Jednym z przykładów jest start zawodniczek w wyścigach Extreme E, których założeniem jest udział drużyny składającej się zarówno z kobiet, jak i mężczyzn. Od inauguracji cyklu zawodów mijają już 2 lata. W tym czasie grono kierowczyń zasiłiły: Claudia Hürtgen, Jutta Kleinschmidt i Klara Andersson.

Płęć żeńska w zespole Cupra Racing

Jeszcze przed powstaniem zawodów z cyklu Extreme E, kobiety miały swój wkład w historii motorsportu marki CUPRA. W wyścigach TCR w drużynie Cupra Racing w 2018 roku wzięły udział Alba Cano Ramirez oraz motocyklowa królowa Dakaru, Laia Sanz. Rok później pochodząca z Malagi Ramirez została pierwszą kobietą, która zdobyła tytuł mistrzyni TCR w zawodach Campeonato de España Resistencia na hiszpańskim torze wyścigowym Circuit de Barcelona-Catalunya. W historii wyścigów z serii 24H Touring Car Endurance Series (TCR) ścigała się różnymi modelami stworzonymi przez dział Cupra Racing. Były to m.in. Cupra Leon Competición TCR oraz Seat Leon TCR V2 DSG.

Kobiety w historii zawodów Extreme E

Claudia Hürtgen jest jedną z najpopularniejszych niemieckich zawodniczek w świecie motorsportu. Swoją karierę rozpoczęła na torach kartingowych, szybko jednak przeniosła się do niemieckiej Formuły 3. Obrażenia jakich doznała podczas wyścigu w Monako w 1993 roku uniemożliwiły jej samodzielne starty w zawodach.



Claudia Hürtgen



Jutta Kleinschmidt



Klara Andersson

Po dwóch latach wróciła do rywalizacji, zdobywając mistrzostwo Austrii w wyścigach samochodów sportowych. W 2005 roku Hürtgen zdobyła mistrzostwo w zawodach VLN – została kolejną kobietą mistrzynią po Sabine Schmitz w 1998 roku. Niemiec-ka kierowczyni z powodzeniem brała również udział w wyścigach 24-godzinnych – odniosła zwycięstwo w Dubaju, a w klasyfikacji generalnej Spa 24 Hours była na drugim miejscu. W 2021 roku uzupełniła drużynę ABT CUPRA XE, dołączając do Mattiasa Ekströma w wyścigach z cyklu Extreme E. W tym samym sezonie, początkowo jako zawodniczka rezerwowa, a następnie jako pełnoprawna kierowczyni zespołu ABT CUPRA XE, swój debiut w zawodach zaliczyła utytułowana Jutta Kleinschmidt. Swoją przygodę z motorsportem rozpoczęła od motocykli, by w 1994 roku przenieść się do kokpitu samochodu. Zarówno w kategoriach motocyklowych, jak i samochodowych może pochwalić się licznymi osią-

gnięciami. W świecie motorsportu i poza nim Niemka najbardziej kojarzona jest ze zwycięstwami w Rajdzie Paryż-Dakar w 2001 roku w parze z Andreasem Schulzem. To do tej pory jedyna kobieta, która wygrała ten prestiżowy wyścig w kategorii samochodów, wpisując się w ten sposób na zawsze do historii zawodów motorowych. Poza triumfem w 2001 roku udało jej się jeszcze dwukrotnie stanąć na podium – w 1999 (3. miejsce) i 2002 roku (2. miejsce). W 2013 roku otrzymała tytuł z rąk Międzynarodowej Federacji Motocyklowej FIM za zasługi dla sportów motocyklowych.

Podczas ostatniego sezonu zawodów Extreme E do drużyny CUPRY dołączyła 23-letnia Szwedka Klara Andersson. Miłość do motorsportu ma we krwi – jej starsza siostra Magda jest zwyciężczynią Mistrzostw Europy FIA w rallycrossie. Klara, podobnie jak Claudia Hürtgen swoją przygodę z motorsportem rozpoczęła od kartingu, a w 2018 roku postanowiła wziąć udział w zawodach rallycrosso-

wych. Zajęła drugie miejsce podczas debiutanckiego występu w Mistrzostwach Szwecji w Rallycrossie w 2020 roku w kategorii juniorów. Rok później, w swoim pierwszym sezonie w klasie seniorskiej SM 2150 zdobyła główny tytuł, stając do rywalizacji z ponad 50 innymi zawodnikami. W wyścigach Extreme E w swoim debiutanckim występie podczas zawodów Copper X-Prix w Chile stanęła na trzecim miejscu podium, z doświadczonym i utytułowanym Nasserem Al-Attayah u boku. Jak pokazuje dotychczasowa historia, marka CUPRA na przestrzeni lat stawiała na udział kobiet w wymagającym wyjątkowych umiejętności i determinacji sporcie. Drużynę spod znaku CUPRY zasiłiły utytułowane mistrzynie, jak Jutta Kleinschmidt i Claudia Hürtgen. Swoją szansę dostała również utalentowana młoda Klara Andersson. Dzięki niezwykłemu uporowi i pasji do motoryzacji i motorsportu, zawodniczkom udaje się przecierać szlaki dla przyszłych kierowczyń.

Zbudować markę własną, czyli o dbaniu nie tylko o firmę, ale też o siebie

Ludziom ufamy bardziej niż firmom. W świecie, gdzie coraz więcej jest automatyki i techniki, klienci oczekują bardziej osobistych i bliskich kontaktów z drugą osobą, która dopasuje usługę dokładnie do ich potrzeb. I tu wyłania nam się zasadność budowania marki osobistej (personal branding).



Renata **Wrona**

właścicielka firmy szkoleniowej, trener biznesu i rozwoju osobistego, coach, nauczycielka mindfulness i relaksacji, autorka książek: „Marka kobiety w biznesie. Etykieta i wizerunek”, „Szczęśliwa kobieta – rozwój, kariera, miłość”.

Czym jest marka osobista

Umiejętność budowania swojej marki to dużo więcej niż reklama, PR czy promowanie siebie. To nie jest sztuka „lansowania się” czy udawania kogoś, kim nie jesteśmy. Kreowanie swojego nieprawdziwego obrazu nie sprawdza się na dłuższą metę.

Marka osobista to wyobrażenie innych na nasz temat, to, z jakimi umiejętnościami i wartościami się im kojarzymy. To, kim jesteśmy, jak wyglądamy, jak się zachowujemy, co potrafimy, co inni o nas myślą i z czym się im kojarzymy. Każdy z nas ma markę osobistą,

ponieważ o każdym z nas można coś powiedzieć. Marka sama w sobie nie jest dobra ani zła, może za to być słaba lub silna, w zależności od tego, jakie wartości będzie ze sobą niosła.

Od nas zależy, czy podejmiemy decyzję, że chcemy mieć czynny udział w jej budowaniu, czy też podejmiemy decyzję, że zostawiamy sprawę przypadkowi. Bez względu na to, czy nie pracujemy w ogóle na swoją markę, czy też budujemy ją konsekwentnie latami – nasza marka to obietnica jakiejś wartości. Nieprzypadkowo mówimy, że podobieństwa się przyciągają. Informując o tym, jakie wartości niesie ze sobą nasza marka, przyciągamy odpowiednie osoby.

Budowanie personal branding to wieloetapowy i wielopoziomowy proces. W jego skład wchodzi poznanie siebie, wzmocnienie tego, co wymaga wzmocnienia, eliminacja niedoskonałości i wyeksponowanie najlepszych cech oraz dobra, uczciwa i otwarta komunikacja. Budowanie marki osobistej to połączenie ciągłego rozwoju osobistego i zawodowego. Budując swoją markę osobistą, wzmocniamy automatycznie swój brand biznesowy.

Jak budować silną markę w biznesie, dynamicznie się rozwijać i wyróżniać z tłumu?

Tu nie ma drogi na skróty. Droga jest tylko jedna – autentyczność, transparentność i ciągły rozwój. Trwała i silna może być tylko marka osobista zbudowana na prawdzie, która będzie odzwierciedlała charakter, umiejętności, doświadczenie i cele życiowe. Budujemy ją poprzez rozwijanie swoich kompetencji, kształtowanie swojego wizerunku, poznawanie zasad etykiety w biznesie, wiary w swoje możliwości i rozwojowi sztuki komunikacji i współpracy. Nasza marka osobista powinna odzwierciedlać to, kim jesteśmy, jakie wyznajemy wartości, jakie mamy predyspozycje, zamiłowania, pasje i oczywiście powinna być czysta moralnie i zgodna z uznawanym kodeksem zachowania w biznesie. Tylko taka postawa będzie automatycznie przyciągać najodpowiedniejszych ludzi, ciekawe okazje i szerokie możliwości.



„Przede wszystkim bądź sobą – uczciwie – a odniesiesz sukces bez względu na to, czym się zajmujesz” ~ Chris Pirillo.

Rdzeń tożsamości marki

Do budowania silnej marki, niezbędne jest najpierw poznanie samego siebie, ustalenie swoich mocnych cech i umiejętności, a następnie połączenie tej wiedzy i umiejętności oraz komunikowanie jej w sposób spójny i przemysłany.

Budowanie personal branding rozpoczynamy od głębokiej analizy, odpowiadając na pięć podstawowych pytań: Co? Jak? Dlaczego? Niby proste pytania, a jednak rzadko kto potrafi na nie odpowiedzieć tak od razu, bez zastanowienia. Spróbujmy więc podejść do nich rzetelnie z otwartą głową i sercem i odpowiedzmy sobie szczegółowo i szczerze na pytania:

- Kim jestem? – czyli jaka jest moja misja, wizja, wyznawane wartości, kluczowe role życiowe rozpatrywane na różnych płaszczyznach: wewnętrznej, zewnętrznej, wiedzy i uczenia się oraz finansowej.

- Co mam? – mapa moich zasobów intelektualnych, osobowościowych, materialnych oraz społecznych.

- Co robię? – na to pytanie pewnie odpowiem w miarę szybko i łatwo.

- Jak to robię? – jak moja praca różni się od takiej samej pracy wykonywanej przez inne osoby? Jaki jest jej cel? Jakie wartości za sobą niesie? Jaki jest nasz stosunek do tego, co robimy? Jak on wpływa na inne osoby?

- Dlaczego? I tu już rodzi się problem z odpowiedzią. Często pada odpowiedź „dla pieniędzy”. I jest to tylko połowiczna prawda, ponieważ pieniądze są dopiero końcowym rezultatem. Przy odpowiedzi na pytanie „Dlaczego?” warto zastanowić się nad celem, intencją tego, co robimy. I tu znów odwołam się do wartości. Jakie przesłanie niesie nasza praca? Dlaczego robimy akurat to, co robimy? Jaki mamy potencjał? Czy gdybyśmy mieli bardzo dużo pieniędzy, nadal byśmy robili to, co robimy?

W ten sposób wyłoni się obraz eksperta, z którym inni, nie wszyscy, ale duża część osób, o podobnych wartościach i potrzebach, będą chcieli pracować. Dlaczego? Ponieważ będą wiedzieli, z czym mogą się do nas zwrócić i czego mogą się po nas spodziewać. Nasza silna marka osobista to obraz najlepszej, profesjonalnej wersji nas, jaką chcemy pokazać światu, tak, by nasza osobowość pracowała dla nas i była naszym najlepszym ambasadorem.

Siła naszej marki rośnie, gdy mamy wpływ na innych, gdy stajemy się dla kogoś ważni i komuś potrzebni. Słowa „Nie ważne kogo znasz, ważne, kto zna cie-

Korzyści wynikające z budowania marki osobistej

- Pozwala poznać Twoje mocne strony.
- Buduje zaufanie do Ciebie i Twojej firmy.
- Wpływa na wybór Twojego klienta, podpowiada, dlaczego powinien wybrać właśnie Ciebie.
- Pozwala docierać do ważnych dla Ciebie ludzi.
- Poszerza Twoją samoświadomość.

bie” są bardzo aktualne przy budowaniu marki osobistej. Istotne jest, kto nas zna i rozpoznaje jako profesjonalistę w danej dziedzinie. Gdy mamy silną markę osobistą, mamy od początku wyższy kredyt zaufania. Automatycznie przy wyborze, jakiego musi dokonać klient czy pracodawca, cena przestaje być głównym kryterium wyboru.

Przy budowaniu swojej marki osobistej, pamiętajmy, że istnieje cienka granica pomiędzy tym, co prywatne, a co publiczne. Bądźmy otwarci, ale dyskretni. Wykorzystujmy do swoich działań Internet, social media, ale pamiętajmy także o dużej wartości żywego kontaktu z drugim człowiekiem, dlatego namawiam do korzystania ze spotkań branżowych, konferencji, szkoleń i networkingu. Zawsze bądźmy sobą. Niech zmiana polega na pracy w kierunku stania się najlepszą wersją siebie, a nie na kopiowaniu kogoś, upodabnianiu się do kogoś innego.

Zadaj sobie pytanie: W którym miejscu chcę być ze swoją marką za rok, za pięć czy 10 lat? Zaczniemy aktywnie budować swoją markę osobistą, poprzez kształtowanie wizerunku, rozwijanie kompetencji, poznawanie zasad etykiety w biznesie. Dzięki temu zaczniemy się dynamicznie rozwijać, wyróżniać się z tłumu i przestaniemy obawiać się konkurencji.

Warto również zastanowić się jakie cechy, zasoby posiadamy na dziś. I pomyślmy, kim chcemy być za rok, dwa, dziesięć. Wyobraźmy sobie, co mówią o nas znajomi, gdy nie ma nas przy nich i co powiedzieliby o nas, gdyby wspominali nas po latach? Budujmy swoją markę osobistą, nie naśladowując nikogo, nie poddając się kampaniom reklamowym ani opinii i kaprysom innych. Miejmy jasno sprecyzowany cel życiowej drogi, tak aby budząc się rano, wiedzieć, po co tu jesteśmy, z kim chcemy spędzić ten dzień i co chcemy robić. Abyśmy byli pewni, jak chcemy żyć, wyglądać i postępować.



W pogoni za szczęściem

Balans między życiem zawodowym a prywatnym jest możliwy, o ile przedsiębiorcy mają świadomość priorytetów i potrafią skutecznie stawiać granice. Pytanie „jak pogodzić zarządzanie własnym biznesem z życiem prywatnym?” najczęściej zadają sobie kobiety, które zdecydowały się podążać za marzeniami i dziś łączą prowadzenie firmy z macierzyństwem.

Joanna
Wszeborowska-Kludzińska

autorka bloga i marki Roseberry Home

Jak pokazuje raport „Transparent Data: kobiety w biznesie”, w 2022 r. 0,88 mln Polek miało swoją działalność gospodarczą. To niemal 100 tys. więcej niż dwa lata wcześniej, kiedy firmę prowadziło 0,79 mln naszych rodaczek.

W stronę pasji

Przełomowym momentem w życiu większości kobiet jest macierzyństwo, które całkowicie odmienia codzienne funkcjonowanie. Małe dziecko istota potrzebująca opieki i bezwarunkowej miłości sprawia, że nagle zmieniają się priorytety. Ta sytuacja może się wydawać szczególnie trudna dla kobiet niezależnych, które ambitnie realizowały swoje cele. Czas nabiera wtedy zupełnie innego wymiaru i młode mamy zastana-

wiają się, co zrobić, by spędzić go ze swoimi pociechami, ale jednocześnie móc realizować się zawodowo. Wiele z nich zaczyna poszukiwać nowej drogi, która umożliwi im łączenie pracy z opieką nad dziećmi.

Rewolucyjne zmiany dokonały się również w moim życiu. Późno i świadomie zostałam mamą, ponieważ ambitnie realizowałam się w pracy zawodowej i naukowej. Gdy na świat przyszły moje dwie córeczki – Natalia i Magdalena, poczułam, że chciałabym być obecna w ich życiu i towarzyszyć im w rozwoju. Postanowiłam więc wsłuchać się w swoje potrzeby. Zaczęłam myśleć o tym, jakie czynności sprawiają, że czuję się szczęśliwa, co jest moją pasją i jak mogłabym realizować swoje marzenia, łącząc je z uważnym macierzyństwem.

Nowy początek

Zainteresowania można przekuć w nową życiową drogę. Ja odnalaz-

łam ją, kiedy zaczęłam urządzać mieszkanie dla swojej rodziny. Stworzyłam wtedy bloga, który umożliwił mi połączenie kilku pasji: pisania, tworzenia artystycznych kompozycji we wnętrzach, fotografowania i dzielenia się z innymi swoimi inspiracjami oraz wiedzą.

Początkowo pisałam o dekorowaniu wnętrz, stylowych dodatkach i meblach oraz zasadach etykiety. Są to tematy bliskie memu sercu od dzieciństwa. Wtedy chwile spędzane na wspólnym aranżowaniu stołu i zasiadanie do niego uważałam za prawdziwie magiczne. Na moim blogu dzieliłam się z innymi własnymi inspiracjami. Z zadowoleniem zauważałam, że to właśnie dekoracje stołów najbardziej podobają się moim obserwatorom. Mój mąż wpadł na pomysł, bym swoje artystyczne umiejętności wykorzystała do tworzenia własnych kolekcji i abyśmy zaczęły je udostępniać do sprzedaży. I to był kolejny krok w kierunku nowego początku. Tak powstała nasza marka.

Potęga planowania i wsparcie bliskich osób

Kiedy zaczynamy realizować nasze marzenia, to bardzo łatwo jest się w nich zatracić: rezygnować z wolnego czasu na rzecz tworzenia nowych kompozycji, zdjęć czy tekstów na bloga. Warto wtedy pamiętać

o swoim celu. Moim było spędzanie czasu z dziećmi i obserwowanie ich rozwoju przy jednoczesnym spełnianiu marzeń.

Znane mi kobiety, które łączą bycie mamą z prowadzeniem biznesu, zawsze mi powtarzają, że ważne jest planowanie i trzymanie się ustalonego schematu działań. Oczywiście, o ile dotyczy to kwestii firmowych, można umówić spotkanie na określoną godzinę czy przełożyć wyjazd służbowy. Zasadę tę trudniej zastosować do czasu spędzanego z dziećmi. Niekiedy bowiem potrzebują one obecności przez 24 godziny na dobę. Tutaj nie da się przewidzieć przebiegania czy kataru przyniesionego z przedszkola. Dlatego w łączeniu życia zawodowego z prywatnym tak ważna jest elastyczność i umiejętność dostosowywania się do różnych sytuacji. Warto planować pewne zadania z dużym wyprzedzeniem i buforem czasowym oraz mieć na względzie losowe sytuacje, które mogą się wydarzyć.

W łączeniu realizacji swoich pasji z prowadzeniem domu pomaga także wsparcie bliskich osób – kogoś, kto może zająć się dziećmi lub, w razie potrzeby, zrobić zakupy. Warto również zainwestować w doświadczoną nianię lub, jeśli możemy sobie na to pozwolić, pomoc domową.

Większa niezależność

Realizacja pasji poprzez prowadzenie własnej marki daje nam kobietom wiele możliwości. Wśród nich jest przede wszystkim większa niezależność. Godziny pracy nie są ograniczeniem, samodzielnie można decydować o tym, ile czasu poświęcić na konkretne domowe czy biznesowe obowiązki. Taka droga wymaga jednak dużo elastyczności. A jednak przytoczone wcześniej badania dobitnie pokazują, że mimo to prowadzenie własnej firmy wciąż jest atrakcyjnym rozwiązaniem, które prawdopodobnie będzie coraz częściej wybierane zarówno przez kobiety, jak i przez mężczyzn.

Trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, jak znaleźć równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Wiele zależy tutaj od naszej osobistej umiejętności stawiania granic: np. ustalenia, że nie odbieram telefonu służbowego, kiedy jestem z dziećmi, ale też nie prowadzę spotkań biznesowych z małuchami w tle. Warto też zastanowić się, dlaczego postawiłyśmy na swoją pasję i pamiętać, że to ona jest dla nas, a nie my dla niej.

1. Raport Transparent Data: Kobiety w biznesie 2022, dostęp: <https://medium.com/blog-transparent-data/kobiety-w-biznesie-2022-d5a797ea7660>.

2. Raport Transparent Data: Kobiety w biznesie 2020, dostęp: <https://zpf.pl/kobiety-w-biznesie-2020/>.

Pełniej wykorzystywać w biznesie to, co mogą mu zaoferować kobiety



Wywiad z Małgorzatą Rusewicz, Prezes Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych i Prezes Zarządu Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami

z piastowanymi stanowiskami i koncentracją na tym, czego wymagają ode mnie pracodawcy. Jeśli natomiast chodzi o to, czy rynek kapitałowy ze swoim otoczeniem jest zmaszulinizowany, to odpowiedź nie jest taka prosta. W sektorze pracuje wiele kobiet, także na stanowiskach kierowniczych, przesuwają niejednej firmie, ale wydaje mi się, że wciąż jest ich mniej, niż mężczyzn. Nie chodzi mi naturalnie o utrzymanie jakichś sztywnych paritetów, nie o to w tym chodzi, ale o pełniejsze wykorzystanie w biznesie tego, co mogą mu zaoferować kobiety.

Co ma Pani na myśli?

Wydaje mi się, że istotne są tutaj trzy kwestie. Wiele badań pokazało siłę różnorodności. Tam, gdzie zespoły np. pracowników są zróżnicowane, osiągane są lepsze rezultaty, są bardziej innowacyjne, one po prostu lepiej pracują od zespołów homogenicznych. W tym zakresie istotne wydaje się właśnie ich zróżnicowanie, poza

innymi kategoriami, także ze względu na płeć. Tam, gdzie ludzie są różni, mogą czerpać z bogactwa swoich zasobów – oczywiście pod warunkiem, że zespół jest dobrze zarządzany, panuje w nim odpowiednia atmosfera, a jego członkowie są nastawieni na wymianę, bo widzą jej wartość.

Druga kwestia związana jest z pewnymi cechami, silniej rozwiniętymi u kobiet, które przez swój styl działania wzbogacają kulturę i funkcjonowanie organizacji. Mam tutaj na myśli empatię, umiejętność budowania relacji i rozwiązywania konfliktów, dbałość o szczegóły. Choć chcę zaznaczyć, że mówię tutaj z pewnego meta poziomu, bo nie jest tak, że mężczyźni takich cech nie posiadają, ale jednak u kobiet zdają się występować częściej, czy też w większym nasileniu. Ale wracając do tych cech, organizacje czerpiące z nich, budujące rozwiązania w oparciu o nie, stają się bardziej elastyczne, są również lepiej postrzegane i bliżej związane zarówno z otocze-

niem społecznym, w którym działają, jak również z klientami. Z perspektywy długoterminowej strategii rozwoju to aspekt nie do pominięcia. Trzecim elementem związanym z funkcjonowaniem kobiet w biznesie, zwłaszcza na wysokich stanowiskach, jest aspekt społeczny, pokazywanie innym kobietom, że warto się rozwijać, aspirować, sięgać po marzenia, że ich realizacja jest możliwa. Oczywiście wolałabym świat, w którym nikogo nie trzeba do tego przekonywać, ale jeszcze do tego nie dotarliśmy.

No właśnie, a co w działalności prowadzonych przez Panią organizacji, urodziło się z tej kobiecej perspektywy patrzenia na rzeczywistość?

Zupełnie nowa energia i podejście do wyzwań branż, które faktycznie postrzegane są jako dość męskie. Wydaje mi się, że współpraca z decydentami, która jest procesem bardzo złożonym, pełnym wy-

znawań, wymagającym dobrej komunikacji, budowy zaufania, układa się dobrze właśnie dzięki oparciu na współpracy i zrozumieniu funkcjonowaniu w rzeczywistości. Inny obszar to odpowiedzialność społeczna, wrażliwość na klientów. Podejmujemy działania, które mają podnosić standardy na rynku. IZFiA wprowadziła np. Dobre Praktyki Informacyjne w odpowiedzi na sugestie zgłaszane przez klientów. Obecnie decydując się na wybór funduszu inwestycyjnego, można sprawdzić, czy dany fundusz spełnia rekomendowane wytyczne w zakresie udzielanych informacji. IGTE i IZFiA finalizują prace związane z nową wersją Kodeksu Dobrych Praktyk Inwestorów Instytucjonalnych. Z kolei IGTE prowadzi szeroko zakrojone, ogólnodostępne działania edukacyjne – przygotowaliśmy „Przewodnik emerytalny”, który tłumaczy, jak przygotować się do emerytury, oraz kurs „zadbanefinanse.pl”, który młodych ludzi uczy zarządzania własnymi pieniędzmi.

Wydaje się, że świat finansów to obszar zdominowany przez mężczyzn, tymczasem Pani równocześnie szefuje dwóm z trzech organizacji zrzeszających firmy działające na tym rynku. Jak kobieta odnosi sukces w takim środowisku?

Sukces to miłe określenie, niemniej jednak moją obecną pozycję zawodową postrzegam nieco inaczej – jako istniejące zapotrzebowanie na moje kompetencje i predyspozycje. Takie myślenie pozwala mi na dystans wobec pewnego, powiedzmy prestiżu, związanego

Rozwój osobisty kobiet w świecie cyfrowego postępu, czyli o chęci robienia więcej

Organizacje, które priorytetowo traktują różnorodność i dążą do zwiększenia udziału kobiet w zarządach i na stanowiskach kierowniczych, wykazują lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe – wynika z badań przeprowadzonych przez wiele międzynarodowych instytucji (np. McKinsey, Bank Światowy).



Noemi Tańska

MCIM, Senior Market Manager,
Europe, AICPA & CIMA

Zróżnicowanie punktów widzenia w tzw. boardroomach może pomóc firmom tworzyć rozwiązania i polityki korzystniejsze dla wszystkich pracowników. Dlatego biznes powinien jeszcze bardziej docenić to, w jaki sposób kobiety przyczyniają się do rozwoju organizacji, wnosząc świeżą perspektywę i nowe doświadczenia oraz kompetencje. Tymczasem jak dowodzi analiza sytuacji kobiet na rynku pracy w branży finansowo-księgowej w Polsce, która została przeprowadzona na podstawie badania Hays Poland przez AICPA & CIMA, odwróceniu uległ pozytywny trend wzrostowy obserwowany we wcześniejszych latach. Dostęp kobiet do możliwości zawodowych i ról przywódczych z roku na rok stawały się wtedy większe. Tymczasem w ostatnim badaniu Kobiety na rynku pracy 2022 tylko 16 proc. respondentów potwierdziło, że najwyższe stanowiska w ich firmach zajmują kobiety, co stanowi odsetek o 5 pkt. proc. niższy od tego

odnotowanego w 2021 r. Wśród firm z branży finansowo-księgowej wskaźnik zatrudnienia kobiet na stanowisku prezesa czy dyrektora zarządzającego firm jest jeszcze niższy (13 proc.).

Warto więc, aby firmy podjęły konkretne kroki zmierzające do usuwania barier w rozwoju zawodowym kobiet i zniwelowania nierówności na rynku pracy. Szczególnie że na horyzoncie pojawia się dodatkowe wyzwanie, które może znacząco wpłynąć na ich sytuację i potencjalnie utrudnić adekwatną reprezentację kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania. Mowa o popularyzacji technologii cyfrowych, takich jak automatyzacja i uczenie maszynowe (ang. machine learning), które w znacznym stopniu zmieniają środowisko pracy.

Rozwój w cyfrowej rzeczywistości
Pandemia COVID-19 zapoczątkowała złotą erę nowych technologii. Innowacje w biznesie napędzane przez postęp technologiczny nie przestają przebiegać do przodu, a cyfryzacja ma fundamentalny wpływ na modele i procesy biznesowe. Aby organizacje mogły odnieść w tym zakresie sukces, muszą zdać się na swoich pracowników, a to przekłada się na konieczność ich rozwoju zawodowego i zapewnienia odpowiednich szkoleń.

Proaktywne podejście i zaangażowanie kobiet w rozwój umiejętno-

ści z zakresu stale pojawiających się cyfrowych trendów pomoże zapobiec dalszemu cofaniu się niedawnych postępów w zakresie reprezentacji płci pięknej w zarządach firm.

Oczywiście możliwości rozwoju zawodowego nie ograniczają się tylko do dziedziny nowych technologii. Kobiety, które chciałyby rozwijać swoją karierę lub po prostu wrócić do pracy po okresie nieobecności, mogą zdobyć wiele różnych kompetencji, odświeżyć posiadane kwalifikacje i wzmocnić swoją pewność siebie. Doskonalenie i rozwijanie nowych umiejętności w dzisiejszych czasach może przyspieszyć ich rozwój, zwiększyć zarobki i pomóc kobietom zyskać status pożądanego na rynku ekspertek.

Awans dzięki nowym kompetencjom

Choć usunięcie barier i przeszkód, jakie na swojej ścieżce zawodowej wciąż napotykać kobiety (o czym więcej warto dowiedzieć się z badania Kobiety na rynku pracy 2022) będzie wymagało wspólnego wysiłku wszystkich interesariuszy, to rozwój osobisty może jedynie

wspierać cel, jakim jest tworzenie większego zróżnicowania zarządów pod kątem płci, a co za tym idzie, zapewnić kobietom odpowiednią pozycję negocyjną w rozmowach o awansie i wewnętrzną gotowość do objęcia tych ról.

AICPA & CIMA od wielu lat angażują się we wspieranie kobiet w finansach i księgowości realizując szereg inicjatyw, które mają na celu zwiększenie ich perspektyw zawodowych. Umożliwiają również dostęp do zasobów pomagających nie tylko w rozwoju osobistym, ale także likwidacji barier przez organizacje, jak np. plan wdrożenia programu inicjatyw kobiecych w firmie Starting a Women's Initiatives Program in your organization i tutorial Advancing Gender Equality in the Workplace: What Works.

Presja na zatrzymanie pracowników

Ciągła chęć nabywania nowych kompetencji oznacza budowanie swojej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Z najnowszego raportu pod tytułem Finance and the Great Reshuffle opublikowanego przez AICPA & CIMA we współpracy z PwC w Europie Środkowo-Wschodniej wynika, że w pro-

fesji finansowej rośnie popyt na kształcenie. Jak dowodzi badanie przeprowadzone wśród profesjonalistów zatrudnionych w dużych organizacjach, głównie w obszarze controllingu, raportowania, planowania i analizy finansowej (FP&A) oraz księgowości, zmiany zachodzące w organizacjach, przeprojektowywanie procesów, nowe narzędzia IT i zmiana podejścia w kierunku tworzenia większej wartości dodanej skutkują zwiększonym zainteresowaniem pracowników rozwojem zawodowym.

Warto przy tym wspomnieć, że nasz raport jasno wskazuje na ogromną odpowiedzialność, jaka leży po stronie samych firm – jeśli chcą zatrzymać uzdolnionych pracowników i napędzać rozwój organizacji muszą wyposażyć ich w nowe umiejętności niezbędne do funkcjonowania w szybko zmieniającej się rzeczywistości biznesowej. Powinny też stworzyć poczucie przynależności i spełnienia, bo jak się okazuje, brak przekonania o sensie wykonywanej pracy, czy możliwości podnoszenia kwalifikacji jest najpewniejszym prognostykiem chęci zmiany zatrudnienia, pewniejszym nawet niż wypalenie zawodowe czy brak podwyżki.

Linki:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Gender/GenderAtWork_web.pdf

<https://www.hays.pl/kobiety>

<https://www.aicpa-cima.com/resources/download/starting-a-womens-initiatives-program-in-your-organization>

<https://cpd.cimaglobal.com/product/advancing-gender-equality-in-the-workplace-what-works>

<https://insights.cgma.org/story/finance-and-the-great-reshuffle>



Nowe perspektywy dla pracowników przyszłości

Na całym świecie firmy zgłaszają niedobór wykwalifikowanych pracowników. Według badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey, 87 proc. firm twierdzi, że już dziś doświadcza niedoboru umiejętności kadry lub spodziewa się go w ciągu najbliższych kilku lat.



Ireneusz Borowski

Country Manager Poland,
Dassault Systèmes

Choć z cytowanego badania wynika, że większość organizacji uważa niedobór umiejętności za problem, który należy traktować priorytetowo, niewiele z nich wie, jak wyposażyć pracowników w umiejętności, które będą im najbardziej potrzebne. W rzeczywistości tylko jedna trzecia respondentów twierdzi, że jest w stanie poradzić sobie z wyzwaniami wynikającymi z technologii i trendów rynkowych, przed jakimi stają pracownicy.

Ale to niejedyny alarmujący trend, który dziś obserwujemy. Kolejnym jest ogromna nierównowaga w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn w sektorze przemysłowym i technologicznym. Z badania „Kobieta w branży przemysłowej”2, przeprowadzonego w Polsce przez HRK wśród firm z branży przemysłowej i technicznej, wynika, że w 43 proc. firm szacunkowy procent zatrudnionych kobiet wynosi mniej niż 30 proc. Kobiety stanowią więcej niż połowę zatrudnionych pracowników zaledwie w 20 proc. przebadanych organizacji. We wspomnianych przedsiębiorstwach 71 proc. zatrudnionych kobiet pracuje głównie w obszarach: administracji, księgowości, finansów, HR, szkoleń, marketingu, logistyki i obsługi klienta. Zaledwie 29 proc.

kobiet pracuje w obszarach produkcji, montażu i nadzoru jakości.

Edukacja jako podstawa zmian

Walka o równowagę w miejscach pracy zaczyna się już na etapie edukacji. Dziedziny STEM (akronim od słów Science, Technology, Engineering, Mathematics) są tego najlepszym przykładem: na świecie mniej niż jedna trzecia studentek wybiera studia wyższe na kierunkach takich jak matematyka i inżynieria, a tylko 3 proc. studentów przystępujących do kursów technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) to kobiety.

Dlatego priorytetem powinno stać się zachęcanie młodych kobiet do zainteresowania się dyscyplinami STEM. Musimy stworzyć środowiska, w których będą mogły odnosić

sukcesy, a także zmienić narrację w klasach, salach konferencyjnych, laboratoriach i biurach kierowniczych.

W bardziej sprzyjających warunkach kobiety znacznie łatwiej odnajdą się na rynku pracy, który zmienia się w wielu wymiarach jednocześnie. Procesy biznesowe ulegają dziś przekształceniom w odpowiedzi na głębokie zmiany zachodzące w obszarze technologii i społeczeństwie. Pomysły, takie jak zdalna współpraca w chmurze rozproszonych zespołów czy zwinna transformacja były kiedyś propozycjami wizjonerów. Dziś na takich zasadach wzorują się międzynarodowe korporacje.

W rezultacie rozwój technologii, takich jak Internet Rzeczy, robotyka, sztuczna inteligencja, big data,

Sama różnorodność nie rozwiąże wszystkich problemów

Trzecia dekada XXI wieku to czas wielkiej przemiany na rynku pracy. Jeszcze niedawno mało kto myślał o pracy zdalnej na szeroką skalę, a kwestia konkurencji na rynku pracy ze strony AI była domeną science fiction. Gdy dodamy do tego fakt, że pracodawcy coraz częściej spotykają się z nowym pokoleniem rozpoczynającym ścieżkę zawodową, to mamy do czynienia z mieszanką iście wybuchowa. Jednak to, co jest dużym wyzwaniem, stwarza również ogromne możliwości.



Dominika **Jasik**
IT HR Manager, XTBank

Rynek pracy w Polsce jest niezwykle różnorodny. Jednakże sektorem, który od lat budzi największe emocje jest branża IT. Światowe korporacje chętnie sięgają po dobrze wykształconą kadrę, którą mogą spotkać w naszym kraju. To jednak nie wszystko, polskie przedsiębiorstwa często nie ustępują światowym graczom i same plasują się w ścisłej, światowej czołówce w swoich dziedzinach, m.in. XTBank wśród platform inwestycyjnych. Ogromny popyt na wykwalifikowanych specjalistów IT powoduje, iż według Polskiego Instytutu Ekonomicznego w 2021 roku w tym sektorze brakowało ok. 150 tys. pracowników.

Różnorodność kluczowa dla sektora IT?

Tak duże zapotrzebowanie na pracowników oraz przede wszystkim konkurencja w „walce” o najbardziej wykwalifikowaną kadrę powoduje, iż sektor IT może być sta-

wiany jako przykład w elastycznym i propracowniczym podejściu do rynku pracy. Przedsiębiorstwa z tej branży stawiają na różnorodne rozwiązania, które mają na celu zminimalizowanie luki zatrudnienia. To natomiast powoduje, iż możemy zaobserwować wzrost konkurencyjności i wytwarzanie najlepszych rozwiązań na rynku.

Przed wszystkim w pracy przy nowych technologiach nie ma już mowy o stereotypach. Jeszcze do niedawna w trakcie budowania różnorodnego zespołu skupiano się na płci, ale obecnie to temat zdecydowanie szerszy. Można na niego patrzeć ze względu na pochodzenie kulturowe, wyznanie, sprawność fizyczną, wykształcenie czy nawet wcześniejsze doświadczenia.

Zresztą to otwarcie się na różnorodność w sektorze IT nie może dziwić. Już abstrahując od tego, iż wpływa ono na zdecydowanie większą liczbę potencjalnych pracowników, ale tego typu przedsiębiorstwa są największymi beneficjentami globalizacji. To właśnie otwarty umysł oraz wyjście z usługami do każdego zakątka świata wpływają na wycenę Big Techów.

Droga ku kreatywności

Wyniki badań naukowych nie pozostawiają wątpliwości. Zespoły



jednorodnie są zdecydowanie mniej wydajne niż te, w których postawiono na różnorodność. Publikacja „The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography”² pokazuje, iż mamy do czynienia z wyraźną korelacją pomiędzy różnorodnością a jakością i wydajnością. Potwierdzają to również badania przeprowadzone przez pracownię analityczno-badawczą Gartner³. W 2022 r. opublikowano raport, w którym można było przeczytać, iż zespoły zróżnicowane osiągają lepsze wyniki, niż te jednorodne. Ekipy lepiej zintegrowane osiągały o ok. 50 proc. lepsze wyniki. W tym samym badaniu zauważono również, że aż 75 proc. przedsiębiorstw o zróżnicowanej kadrze menadżerskiej przekroczyło zakładane cele finansowe. To tylko kilka z licznych przykładów badań naukowych, które pokazują ogromny potencjał różnorodnych zespołów.

Różnorodność również technologiczna

Należy pamiętać również o tym, iż pojęcie różnorodności w kon-

tekście sektora IT jest szczególnie obszerne. Obejmuje ono także możliwość – a może nawet konieczność – budowania zespołów z uwzględnieniem wykorzystania różnych technologii. Zróżnicowane doświadczenia pozwalają nadać projektom szerszą perspektywę. Wystarczy zobaczyć, ile w ostatnich latach zyskała dziedzina analizy danych dzięki rozwojowi AI. Obecnie tzw. Data Science stanowi core wielu biznesów, a nie byłoby to możliwe, gdyby nie połączenie kilku znanych wcześniej technologii.

Jednocześnie branża IT jest otwarta na osoby z doświadczeniem innym niż typowo techniczne. Wiele firm coraz mocniej stawia na własne Akademie IT lub specjalne programy dla osób chcących się przebranżowić, lub po prostu rozpocząć karierę w nowej dziedzinie. Doświadczenie takich osób w połączeniu z ich zaangażowaniem i chęcią zmiany może korzystnie wpłynąć na pracę całego zespołu. Co więcej, może on uzyskać perspektywę, której nikt wcześniej nawet nie brał pod uwagę.

Sama różnorodność to nie wszystko

Trzeba jednak pamiętać o tym, iż sama różnorodność nie rozwiąże wszystkich problemów. Nawet więcej, efektywne wykorzystanie tego potencjału nie należy do rzeczy łatwych. Dlatego przedsiębiorcy nie powinni zapominać o absolutnych podstawach, które wspierają rozwój pracowników. Podstawę powinna stanowić kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Ważne, aby pracownik czuł, że jest w miejscu, w którym może się rozwijać, a jego praca jest odpowiednio doceniana. Dlatego należy zadbać o to, aby ścieżki kariery były jawne, a traktowanie pracowników zawsze było równe. Inną sprawą jest również dbanie o odpowiednią motywację w zespołach, które regularnie powinny odczuwać, iż ich kreatywność jest wynagradzana, a późniejsze efekty są doceniane przez pracodawcę.

Ważne jest również, aby o kwestię różnorodności zadbać już na etapie rekrutacji. Poszukując nowych pracowników do zespołów lub tworząc je od nowa, warto przeprowadzić audyt stanowiskowy i opracować coś na kształt „mapy zespołu”. Wszystko po to, aby dopasować umiejętności stanowiskowe, umiejętności miękkie, jak i doświadczenie pracowników do celów firmy.

1. [https://pic.net.pl/na-polskim-ryнку-pracy-brakuje-blisko-150-tys-specjalistów-it/#:~:text=Na proc.20polskim proc.20ryнку proc.20pracy proc.20brakuje,specjalist proc.C3proc.B3w proc.20IT proc.20proc.2D proc.20Polski proc.20Instytut proc.20Ekonomiczny](https://pic.net.pl/na-polskim-ryнку-pracy-brakuje-blisko-150-tys-specjalistów-it/#:~:text=Na%20polskim%20ryнку%20pracy%20brakuje%20specjalist%C3%B3w%20IT%20proc.2D%20Polski%20Instytut%20Ekonomiczny)

2. https://www.researchgate.net/publication/228389271_The_Effects_of_Team_Diversity_on_Team_Outcomes_A_Meta-Analytic_Review_of_Team_Demography

3. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/diversity-and-inclusion-build-high-performance-teams>

druk 3D czy blockchain, będzie miał w najbliższych latach ogromny wpływ na krajobraz zatrudnienia. Dlatego firmy intensywnie poszukują dziś pracowników, którzy mają odpowiednie kompetencje cyfrowe i wiedzą, jak poruszać się w cyfrowym środowisku.

Technologia może wzmocnić kompetencje pracowników przyszłości

Zmiany w gospodarce prowadzą do powstania nowych modeli biznesowych oraz nowych kategorii rozwiązań, procesów i usług, w których priorytetem jest zrównoważona innowacyjność i doświadczenia klientów. Aby konkurować, firmy muszą działać szybko, zwinnie i w zintegrowany sposób. Liderzy będą tworzyć wartość w ramach sieci organizacyjnych, które pozwolą dostarczać produkty i doświadczenia. Wszystko to wymaga

elastycznych i wykwalifikowanych pracowników, których koncepcje, stworzone w świecie wirtualnym, mogą być wykorzystane w realnym świecie produkcji.

Przy szybkiej ewolucji rynku pracy, umiejętność uczenia się jest obecnie niezbędna, dlatego firmy wyposażają swoich pracowników w platformy wirtualnych doświadczeń, które umożliwiają łatwy dostęp do wiedzy i know-how w wirtualnym środowisku, wspierają współpracę, wymianę doświadczeń i podejmowanie decyzji.

Luka kompetencyjna w polskim sektorze produkcyjnym

W II kwartale 2022 r., wspólnie z PMR, Dassault Systèmes przeprowadziło badanie „Transformacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce”³. Respondentami byli przedstawiciele stu średnich i dużych firm pro-

dukcyjnych. Badanie pokazało, że polscy producenci są świadomi korzyści, jakie platformy cyfrowe przynoszą firmom – ponad 80 proc. z nich docenia ich wpływ na usprawnienie współpracy między różnymi działami, a 75 proc. respondentów twierdzi, że platformy cyfrowe poprawiają relacje z klientami.

Jednocześnie badanie zwróciło uwagę na wyzwanie, przed którym stoi polski sektor produkcyjny: podczas gdy ponad 60 proc. badanych firm planuje rozszerzyć wykorzystanie platform cyfrowych w najbliższych latach, organizacje już dziś doświadczają luki w umiejętnościach – 1 na 5 pracowników ma trudności z nauką systemów wykorzystywanych w firmach.

Badanie wyraźnie pokazuje, że budowanie kompetencji pracowników zaczyna się dużo wcześniej i powinniśmy skupić się już na stu-

dentach, aby wyposażyć ich w odpowiednie kompetencje cyfrowe pomagające im przygotować się do pracy zarówno w sektorach rozwijających się, jak i tych o ugruntowanej pozycji, jak produkcja, opieka zdrowotna, nauki przyrodnicze i infrastruktura.

Przedsiębiorstwa mają lekcję do odrobienia

Aby odnieść sukces w zatrudnieniu i szkoleniu, firmy muszą przewidzieć, jakich umiejętności będą potrzebować w przyszłości, dostosować programy uczenia się i rozwoju (L&D) do swoich obecnych potrzeb, a także strategicznych kierunków na przyszłość. Powinny także współpracować ze szkołami w celu stworzenia programów, które przygotowują uczniów do innowacyjności i konkurencji w szybko zmieniającym się środowisku.

Dlaczego to tak ważne? Według

szacunków The Institute of the Future – 65 proc. zawodów, które dzisiejsi uczniowie będą wykonywać w swojej karierze, jeszcze nie powstało. Może to brzmieć niepokojąco, ale te dane pokazują, jak szybko zmienia się rzeczywistość, w której żyjemy. Zespoły zajmujące się pozyskiwaniem talentów przewidują, że w ciągu 10 lat wiele nowych miejsc pracy powstanie w oparciu o kluczowe technologie, które pojawiają się już dziś – to energia alternatywna, autonomiczne samochody, rozszerzona rzeczywistość, kryptowaluty czy rozwój blockchain. Takie rozważania mogą oczywiście pomóc w nakreśleniu pewnych kierunków, ale prawdziwym wyzwaniem jest to, czy uda nam się wyposażyć studentów w umiejętności i know-how, które pozwolą im stawić czoła różnorodnym wyzwaniom w przyszłości.

Zatrudniaj i płać więcej

W UE kobiety zarabiają o 13 proc. mniej niż mężczyźni pod względem średnich godzinowych zarobków brutto. Choć jest to mniej niż globalne zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć (20 proc. według MOP), niekoniecznie odzwierciedla to większą równość płci; w niektórych krajach przedstawia jedynie niższe wskaźniki uczestnictwa w płatnym zatrudnieniu.

Zwiększenie współczynnika aktywności zawodowej kobiet w gospodarkach rozwiniętych ma sens ekonomiczny. Allianz Trade szacuje, że oczekiwana długość życia, wykształcenie wyższe i wydatki rządowe na politykę wspierającą rodziny i dzieci mają największy wpływ na podaż pracy kobiet. Skutki kosztów pracy (płać) i nieskorygowanego zróżnicowania w wynagrodzeniach są jednak bardziej stonowane. Zgodnie z obliczeniami Allianz Trade różnica w dochodach kobiet i mężczyzn, jeśli zostanie zainwestowana, mogłaby stanowić prawie 11-krotność rocznego dochodu emerytalnego kobiet we Francji, 10-krotność rocznego dochodu emerytalnego kobiet we Włoszech, 6-krotność rocznego dochodu kobiet w Niemczech i 3-krotność rocznego dochodu emerytalnego kobiet we Włoszech, roczny dochód emerytalny kobiet w Hiszpanii. Według Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) kobiety zarabiają średnio około 20 proc. mniej niż mężczyźni ze względu na luki strukturalne uniemożliwiające równe szanse. Co roku w Dzień Kobiet (8 marca) świętujemy, jak daleko zaszliśmy jako społeczeństwo we wzmacnianiu praw kobiet, ale przypomina nam się również o drodze do osiągnięcia równości płci. Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn są tego przykładem, nawet w rozwiniętych gospodarkach strefy euro.

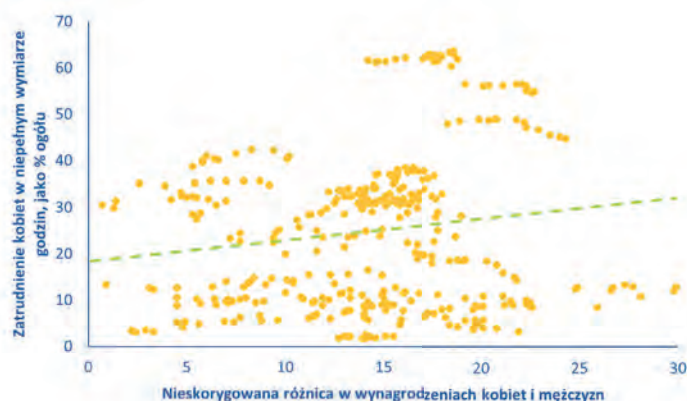
Wykres 1: Nieskorygowane zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć w UE



[LVA = Łotwa; EST = Estonia; AUT = Austria; CHE = Szwajcaria; DEU = Niemcy; HUN = Węgry; FIN = Finlandia; CZE = Republika Czeska; FRA = Francja; SVK = Słowacja; NLD = Niderlandy; EU19 = EU19; DNK = Dania; NOR = Norwegia; EU27 = EU27; LTU = Litwa; ICE = Islandia; BGR = Bułgaria; PRT = Portugalia; HRV = Chorwacja; SWE = Szwecja; MLT = Malta; ESP = Hiszpania; CYP = Cypr; BEL = Belgia; POL = Polska; ITA = Włochy; SVN = Słowenia; ROU = Rumunia; LUX = Luksemburg]

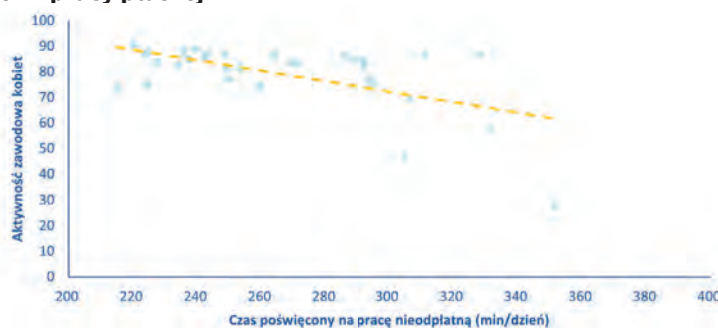
Źródła: Eurostat, Allianz Research

Wykres 2: Zatrudnienie kobiet w niepełnym wymiarze czasu pracy jako odsetek całkowitego zatrudnienia kobiet oraz nieskorygowane zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć



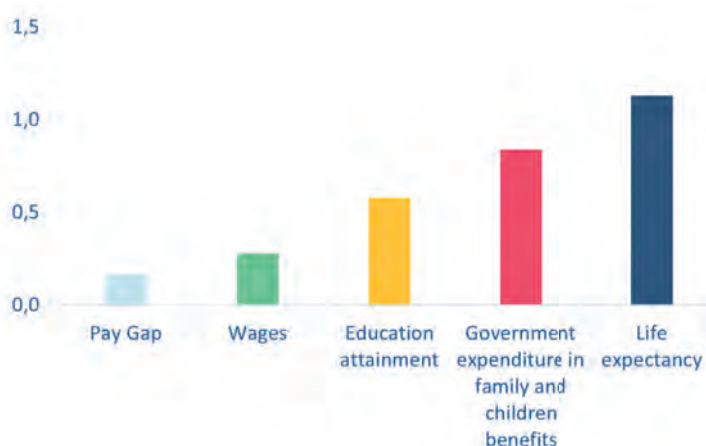
Źródła: Eurostat, Allianz Research

Wykres 3: Nierówności w pracy nieodpłatnej tworzą nierówności w pracy płatnej



Źródła: OECD, OWID, Allianz Research

Wykres 4: Wrażliwości współczynnika aktywności zawodowej kobiet (w pp)



[Pay gap = Zróżnicowanie wynagrodzenia; Wages = Wynagrodzenie; Education attainment = Wykształcenie; Government expenditure in family and children benefits = Wydatki rządowe na świadczenia rodzinne i na dzieci; Life expectancy = Oczekiwana długość życia]

Źródła: Eurostat, Allianz Research

dostosowania się do czynności opiekuńczych. Większość neoklasycznych modeli makroekonomicznych sugeruje, że podaż pracy jest funkcją użyteczności konsumpcji i czasu wolnego. Jednak w przypadku kobiet bardziej trafne byłoby uwzględnienie rosnących kosztów alternatywnych pracy poza domem, jeśli nie ma wyznaczonej gospodyni domowej. To nie jest nowe pojęcie. Aby dokładniej przyjrzeć się nierównościom płci w miejscu pracy i poza nim, OECD publikuje statystyki dotyczące tego, jak mężczyźni i kobiety przydzielają czas na obowiązki domowe i rodzinne oraz czas poświęcany na płatną pracę. Nic dziwnego, że kobiety w krajach rozwijających się, takich jak RPA (71 proc. całkowitego

tego czasu poświęconego na nieodpłatną pracę w gospodarstwie domowym), Meksyk i Chiny (72 proc.), Turcja (82 proc.) i Indie (87 proc.) wykonują lwią część niepłatnej pracy. Jednak w gospodarkach rozwiniętych, takich jak Włochy (70 proc.), Grecja (73 proc.), Portugalia (77 proc.), Korea Południowa (81 proc.) i Japonia (85 proc.), zjawisko to jest również wszechobecne. Kultura, podobnie jak rozwój gospodarczy, odgrywa rolę w podziale czynności domowych (Wykres 2).

Warto zauważyć, że w ciągu ostatnich kilku lat mężczyźni stopniowo zwiększali ilość czasu poświęcanego na pracę nieodpłatną (Wykres 3). Liczne badania wskazują jednak na fakt, że udział mężczyzn w nieodpłatnej

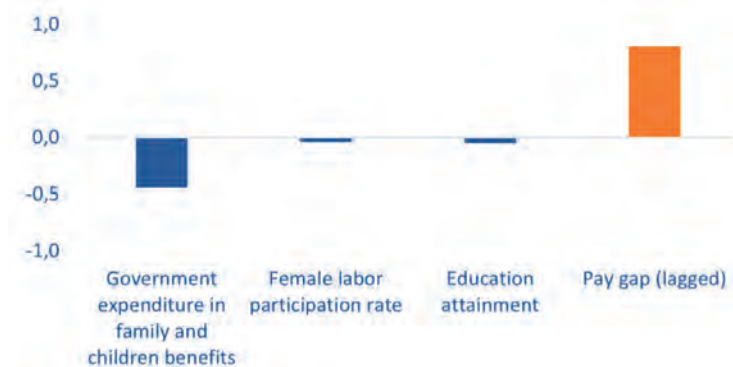
pracy na poziomie populacji poziom, jest wyjątkowo sztywny. Co więcej, nie angażują się w rutynowe zadania, ale te bardziej podatne, takie jak opieka nad dziećmi. Badania nad tautologicznymi „kobietami pracującymi” podkreślają, że różnice w wynikach kobiet i mężczyzn leżą w edukacji, rynkach pracy, zarobkach, dietności i oczekiwanej długości życia.

Dlatego też, aby modelować decyzje dotyczące zatrudnienia kobiet (współczynnik aktywności zawodowej kobiet lub FLPR) przy użyciu danych makroekonomicznych z Eurostatu dla 29 krajów w latach 2010-2021, przyjrzymy się nieskorygowanej różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, opóźnieniom w zdobywaniu wykształcenia wyższego, wydatkom rządowym związanym z rodziną i dziećmi, oczekiwanej długości życia kobiet jako miary kosztów zdrowia i pracy. Allianz Trade szacuje, że oczekiwana długość życia, poziom wykształcenia wyższego i wydatki rządowe na politykę wspierającą rodziny i dzieci mają najsilniejszy wpływ na podaż pracy kobiet, podczas gdy wpływ kosztów pracy (płać) i nieskorygowana różnica w wynagrodzeniach mają bardziej stonowany wpływ.

Zwiększenie współczynnika aktywności zawodowej kobiet w gospodarkach rozwiniętych jest istotne z wielu względów ekonomicznych, nie tylko dlatego, że dodanie większej liczby pracowników do siły roboczej mogłoby pomóc poprawić spadający wzrost wydajności i stawić czoła wyzwaniu, jakim jest starzenie się społeczeństw, ale także dlatego, że może to być droga do zamknięcia luk produktowych (Wykres 4). Z badań wynika, że w UE kobiety na stanowiskach kierowniczych wspierają wyniki finansowe firm.

Chociaż zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć nie determinuje w pełni wyborów podaży pracy kobiet, warto wiedzieć, co może się sprawdzić, głosząc za i/lub projektując politykę przebijania szklanych ścian i sufitów dla kobiet. Allianz Trade uważa, że wydatki rządowe na świadczenia rodzinne i na dzieci, uczestnictwo kobiet w rynku pracy i wykształcenie wyższe mogą zmniejszyć różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Zgodnie z tym podejściem wspieranie integracji kobiet na rynkach pracy wydaje się najbardziej skutecznym sposobem niwelowania różnic w wynagrodzeniach między mężczyznami a kobietami (Wykres 5).

Polityki mogłyby koncentrować się na obszarach, które bezpo-

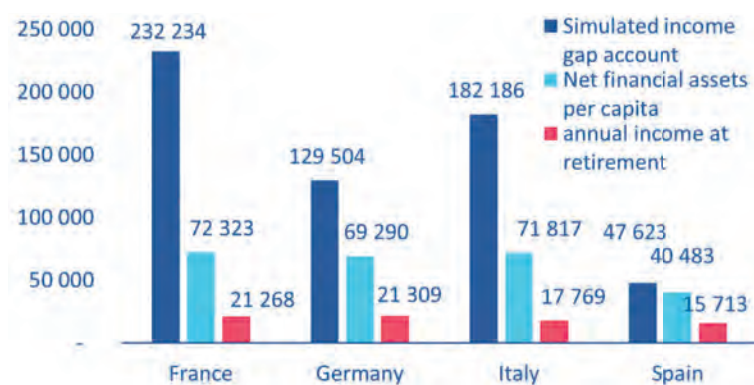
Wykres 5: Wrażliwości zróżnicowania wynagrodzenia ze względu na płeć (pp)

[Government expenditure in family and children benefits = Wydatki rządowe na świadczenia rodzinne i na dzieci; Female labor participation rate = Współczynnik aktywności zawodowej kobiet; Educational attainment = Wykształcenie; Pay gap (lagged) = Zróżnicowanie wynagrodzenia (opóźnione)]
Źródła: Eurostat, Allianz Research

średnio i trwale poprawiają osiągnięcia zawodowe kobiet, takich jak wspieranie powrotu kobiet na rynek pracy po przerwach w karierze zawodowej, zwiększanie wydatków na placówki opiekuńcze, kampanie na rzecz koncentracji młodych dziewcząt na

karierach bazujących na STEM (nauce, technologii, inżynierii i matematyce) i zwiększenie reprezentacji kobiet na politycznych i gospodarczych stanowiskach decyzyjnych.

Mówiąc szerzej, zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na

Wykres 6: Różnica w dochodach mężczyzn i kobiet, w EUR na mieszkańca

[Simulated income gap account = Symulowany rachunek zróżnicowania w dochodach; Net financial assets per capita = Aktywa finansowe netto w mieszkańca; Annual income at retirement = Roczny dochód emerytalny; France = Francja; Germany = Niemcy; Italy = Włochy; Spain = Hiszpania]
Źródła: Eurostat, Allianz Research

pleć stanowi część wielu wyzwań, w tym większej skłonności do pracy w niepełnym wymiarze godzin, przerw w karierze zawodowej z powodu obowiązków opiekuńczych lub macierzyństwa oraz dłuższej średniej długości życia, które mają wpływ na

warunki emerytalne kobiet. Niezameżne kobiety, których liczba w wielu krajach rośnie, mogą być narażone na zwiększone prawdopodobieństwo ubóstwa na starość. Ponadto zachęty fiskalne do emerytur są korzystniejsze dla mężczyzn niż dla kobiet, ponie-

waż istnieje większe prawdopodobieństwo, że zgromadzą oni więcej środków w swoich pulach emerytalnych. Na tym tle przyglądamy się luce w dochodach w UE według wieku i kraju. Dochody publikowane przez Eurostat obejmują wszystkie dochody z pracy, inwestycji i majątku, transfery między gospodarstwami domowymi oraz transfery socjalne, w tym emerytury. Analizujemy dane dotyczące mediany dochodów według wieku i płci oraz symulujemy konto oszczędnościowe z tą różnicą dochodów między mężczyzn i kobiet, uzyskując 5 proc. netto rocznie. Allianz Trade szacuje, że to zróżnicowanie w dochodach stanowi prawie 11-krotność rocznego dochodu emerytalnego kobiet we Francji, 10-krotność rocznego dochodu emerytalnego kobiet we Włoszech, 6-krotność rocznego dochodu emerytalnego kobiet w Niemczech i 3-krotność rocznego dochodu emerytalnego kobiet w Hiszpanii (Wykres 6).

Dążmy do wyrównania płac

Zjawisko „szklanego sufitu” nadal jest widoczne w wielu firmach czy branżach. Na szczęście coraz więcej mówi się o nim w przestrzeni publicznej i wskazuje, jak istotna dla rozwoju biznesu jest różnorodność, równość i inkluzywność. „Szklany sufit” to nie tylko niewidoczne bariery dotykające głównie kobiet. Dotyczą one także innych osób, na przykład mniejszości etnicznych, osób z niepełnosprawnościami, neuroróżnorodnych czy pewnych grup wiekowych.



Urszula Okarma
członkini zarządu, KRUK

Najważniejsze jest to, że temat ten coraz częściej pojawia się w debatach publicznych. Kiedyś definicja „szklanego sufitu” w ogóle nie istniała. To był niewidzialny temat tak, jak niewidzialne były kobiety. Zwłaszcza jeśli chodzi o karierę i wyższe stanowiska w niektórych sektorach. W tej chwili pojęcie „szklanego sufitu” jest dostrzegane, szczególnie w biznesie. Głos kobiet jest coraz bardziej słyszalny i widać zmiany, jakie zaczynają zachodzić na rynku pracy, w podejściu firm. Szczególnie w dużych korporacjach, które zwracają coraz większą uwagę na to, aby powierzać kobietom wysokie menadżerskie stanowiska. Niemniej globalnie wciąż jest jeszcze wiele do zrobienia, aby wyrównać szanse kobiet i mężczyzn. Na szczęście są firmy, których model od lat się sprawdza i może inspirować innych, że równość i różnorodność w biznesie po prostu się opłaca. Mam to szczęście, że reprezentuję

taką firmę, której sukces współtworzyły kobiety. Ponad 60 proc. stanowisk menadżerskich zajmują u nas panie. Wierzę, że ta sytuacja będzie zmieniać się na rynku. Warunkiem jest przezwyciężenie stereotypów i praca nad zbudowaniem większego poczucia własnej wartości.

Z najnowszego badania przeprowadzonego na zlecenie KRUK S.A. na panelu Ariadna* wynika, że co dziesiąta osoba wskazuje, że na drodze rozwoju jej kariery i awansu zetknęła się ze zjawiskiem „szklanego sufitu” lub z tzw. boys club, czyli sytuacją, kiedy pracodawca preferuje mężczyzn na wysokich stanowiskach. Częściej z taką sytuacją spotykają się panie, bo spośród osób, które zetknęły się z takim zjawiskiem, aż 21 proc. stanowiły kobiety, a 7 proc. mężczyźni. Dodatkowo kobiety dwa razy częściej niż mężczyźni wskazały, że przeszkodę w ich awansie zawodowym stanowi dyskryminacja ze względu na płeć (odpowiedziało tak 24 proc. pań względem 12 proc. panów).

Co najczęściej stanowi przeszkodę w awansie na wyższe stanowisko?

Brak odpowiednich kwalifikacji, brak wiary w siebie, konieczność sprawowania opieki nad dzieckiem lub chorym rodzicem czy brak dyspozycyjności – to naj-

częstsze z odpowiedzi wskazywanych przez uczestników badania przeprowadzonego na zlecenie KRUK na panelu Ariadna*. Co ciekawe, pierwsze dwie z tych barier są tak samo często wskazywane zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn. Jeśli zaś chodzi o sprawowanie opieki nad dzieckiem bądź bliską osobą, to taką przeszkodę na drodze rozwoju zawodowego wymieniła co trzecia kobieta i co czwarty mężczyzna. Stereotypy, ramy kulturowe, ale także sposób wychowania – wszystko to wpływa na to, z jakimi zasobami wchodzimy na rynek pracy. Oczywiście na przestrzeni lat można zaobserwować zmiany, również te kulturowe, ale w dalszym ciągu musimy mierzyć się z całą masą stereotypów dzielących świat na męski i żeński. Dlatego w pierwszej kolejności warto działać i zacząć od zmiany

swojego nastawienia, od zbudowania lepszej samooceny, wzmocnienia poczucia własnej wartości. Kobiety w Polsce są świetnie wykształcone, ale wciąż są względem siebie bardzo wymagające i surowe. Widać to już na etapie rekrutacji. Kobiety, zanim złożą aplikację, często zastanawiają się, czy spełniają wszystkie wymagania, mężczyźni rzadziej mają takie dylematy i aplikują nawet po to, żeby się sprawdzić. Ważne jest też wzajemne wsparcie i budowanie role models, które inspirują i pokazują innym kobietom, a nawet małym dziewczynkom, że każda z nas może przebić „szklany sufit”. Może wybierać takie miejsca, które honorują i szanują kompetencje i chęć rozwoju. I nie chodzi tutaj o faworyzowanie kobiet, tylko wyrównywanie szans i przełamywanie wciąż żyjących w nas stereotypów.

Luka płacowa przy „szklanym suficie”?

Ze wspomnianego badania przeprowadzonego na zlecenie KRUK wynika, że co piąta osoba wskazała, że ogólnie panie zarabiają mniej, bo większość wysokich stanowisk zajmują mężczyźni. To może być kolejny dowód na istnienie zjawiska „szklanego sufitu”. Pojawia się tu jednak jeszcze inny element. Poza „szklanym sufitem” kobiety potykają się też o tzw. lukę płacową. To kolejny ważny temat związany z nierównym traktowaniem płci w miejscu pracy. Jak pokazują różne raporty, skorygowana luka płacowa, czyli różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn zajmujących te same stanowiska, wynosi w Polsce ok. 16-18 proc. A zatem wynagrodzenia kobiet są nadal niższe niż wynagrodzenia mężczyzn.

Mimo że nierówności na rynku pracy nadal są widoczne, to sytuacja powoli zmienia się na lepsze. Najważniejsze jest to, że o tych zjawiskach związanych z nierównościami rozmawiamy, że je mierzymy, badamy i podejmujemy działania, aby je niwelować, bo nie są one usprawiedliwione. Ogromna jest w tym też rola firm, aby wspierać, wyrównywać luki płacowe. Da się to zrobić. U nas, w całej Grupie KRUK skorygowana luka płacowa wynosi zaledwie 1,2 proc. A zatem w porównaniu do danych ogólnopolskich, a nawet ogólnoeuropejskich jesteśmy już bardzo blisko wyeliminowania tej nierówności. Ważne jest też nastawienie samych kobiet, które powinny wspierać siebie wzajemnie. Uważam, że zmierzamy w dobrą stronę, ale jeszcze sporo przed nami do zrobienia.

** Badanie przeprowadzone na zlecenie KRUK S.A. na panelu Ariadna w dniach 24-27 lutego 2023 roku. Próba ogólnopolska losowo-kwotowa N=1052 osób od 18 lat wżwyż. Kwoty dobra





Walcząc ze stereotypami

Choć sytuacja Polek na rynku pracy systematycznie się poprawia, a Polska znalazła się w czołówce krajów europejskich z najwyższym odsetkiem kobiet na stanowiskach managerskich, liczba tych, które zajmują najwyższe i najlepiej opłacane pozycje kierownicze nadal jest niska. „Szklany sufit” w szansach o awans to problem znany od dawna i niestety ciągle aktualny. Powodów jest wiele. Jednym z najistotniejszych są głęboko zakorzenione stereotypy.



Karolina Popiel

Senior HR Consultant, Wyser

Odsetek kobiet na stanowiskach managerskich wynosi w Polsce aż 44 proc. To z pewnością sukces, jednak tylko połowiczny. Choć prawo gwarantuje kobietom i mężczyznom równą pozycję na rynku pracy, a w praktyce odchodzi się od podziałów na płęć w kontekście kompetencji i aktywności zawodowej, odsetek kobiet zajmujących najwyższe i najlepiej opłacane stanowiska kierownicze nadal w naszym kraju jest niski – wśród spółek notowanych na warszawskiej GPW stanowią one zaledwie 6 proc. członków zarządów. Z pewnością warto docenić fakt, że ich liczba dwukrotnie wzrosła w ciągu ostatnich 10 lat, nadal znacznie odbiega od parytetu. Wyraźnie widać to także podczas procesów rekrutacyjnych – chociaż kobiety coraz odważniej przebijają szklany sufit, to jest to proces powolny i nadal jest

tu wiele do zrobienia. Nie pomaga podejście samych kobiet – w codziennej pracy Wyser widzimy, że na wyższe i najwyższe stanowiska nadal kandyduje ich mniej niż mężczyzn.

Sufit zbudowany ze stereotypów

Ten sam schemat powielany jest od lat: na stanowisko menadżerskie kandyduje kobieta i mężczyzna mający takie same sukcesy i kompetencje zawodowe, a mimo wszystko to kobieta często jest postrzegana jako słabsza. Ważnego powodu takiego stanu rzeczy warto dopatrywać się nie tylko w obserwowanej przez wieki nierówności praw i statusu społecznego kobiet i mężczyzn. Kluczowe jest dostrzeżenie roli utrwalanych stereotypów, że to właśnie mężczyźni są predestynowani do zajmowania wysokich stanowisk, rozwijania kariery zawodowej, stąpania po kolejnych stopniach w hierarchii zawodowej. Dopiero w XX wieku, i to nie od samego początku, kobiety zaczęto postrzegać jako zdolne liderki, które na tych samych stanowiskach radzą sobie równie dobrze co mężczyźni. Współczesne kobiety w biznesie są odważne, pewne siebie i zdecydowane, a jednocześnie, świetnie wykształcone. Z po-

wodzeniem realizują się zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Skąd zatem w dalszym ciągu pokutujące w społeczeństwie stereotypy?

Kobiece racjonalizm w zarządzaniu

W ocenie zdolności przywódczych podświadomie kierujemy się atawizmami – cechami i zachowaniami wynikającymi z pierwotnych instynktów. Co ciekawe, stereotypowo kobietom przypisuje się troskliwość czy opiekuńczość, a mężczyznom – zachowania opierające się na walce i zdobywaniu. Gdy przyjrzymy się przywództwu w kontekście wyżej wymienionych atawizmów i cech przypisywanych genderowo, możemy dostrzec niejasność i niespójność. O ile mężczyźni cechuje bardziej nakazowo-kontrolujący styl zarządzania oparty na zadaniach, to kobiety są liderkami bardziej demokratycznymi, preferują management oparty na relacjach, uwzględniający pracę zespołową i troskę o równość. Cechy przywódcze, którymi charakteryzują się kobiety są przy tym w znacznie większym stopniu oparte na racjonalizmie.

Lepiej wykształcone, ale zarabiają mniej

„Szklany sufit” to nie tylko mniejsze możliwości awansu na najwyższe stanowiska, ale także bariery związane z wynagrodzeniem. Średnia różnica w zarobkach pomiędzy kobietami i mężczyznami na tych samych stanowiskach wynosi w Polsce 4,5 proc. Jest to dobry wynik, w tym wypadku wyprzedzamy nie tylko Łotwę czy Estonię, ale również Austrię, Niemcy czy Francję, daleko nam jednak do Luksemburga, gdzie różnica płac względem

płci to zaledwie 0,7 proc. Istotny jest fakt, że jest to nieskorygowana luka płacowa. Ta skorygowana, która uwzględni płace na podobnych stanowiskach i o podobnych kompetencjach, wynosi według danych Instytutu Badań Strukturalnych między 14 proc. a 24 proc. Tymczasem na korzyść kobiet w budowaniu ich pozycji na rynku pracy przemawiają twarde dane, w tym wykształcenie. Według GUS w 2021 r. 26,9 proc. kobiet posiadało dyplom ukończenia studiów wyższych, w przypadku mężczyzn było to zaledwie 19 proc.

Jaka jest szansa na zagwarantowanie równości w polityce płac? Bez wątplenia wiele zmieni nowa dyrektywa unijna, która ma zapewnić większą przejrzystość i skuteczne egzekwowanie zasady równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn.



W walce ze stereotypami z pomocą przychodzi psychologia i od lat prowadzone badania. Obiektywne narzędzia mogą wspierać ideę równego traktowania zarówno już na samym etapie procesu rekrutacyjnego, jak i w dalszych awansach na wyższe stanowiska.

Uwierzyć w siebie

Mówiąc o walce ze „szklanym sufitem”, warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Pomimo wrodzonej zdolności kobiet do organizacji i zarządzania zdarza się jednak i tak, że one same nie wierzą w swoje możliwości i umiejętności. W mojej praktyce zawodowej spotykałam się z sytuacją, w której w wyścigu po menadżerskie stanowisko kobieta z góry zakładała niepowodzenie, konsekwentnie umniejszała swoje kompetencje i doświadczenie. I mimo że wiedziałam, że świetnie nadaje się na proponowane jej stanowisko w nowej roli, trudno ją było do tego przekonać.

Wiele zależy od samych kobiet, a przede wszystkim zmiany postrzegania swojej roli i oczekiwań finansowych. Jak wynika z badania „Barometr Rynku Pracy” Gi Group Holding, zbyt niski poziom wynagrodzenia jest powodem chęci zmiany pracy dla 59,5 proc. kobiet i 42,6 proc. mężczyzn. Niższe oczekiwania kobiet widoczne są także w podejściu do perspektyw awansu – ich brak jest powodem chęci zmiany pracodawcy dla blisko 30 proc. kobiet, dla mężczyzn ten odsetek wynosi blisko 40 proc.

Rekruterzy wspierają ideę równego traktowania

W walce ze stereotypami z pomocą przychodzi psychologia i od lat prowadzone badania. Obiektywne narzędzia mogą wspierać ideę równego traktowania zarówno już na samym etapie procesu rekrutacyjnego, jak i w dalszych awansach na wyższe stanowiska.

Decyzję o zatrudnieniu osoby na dane stanowisko należy oprzeć wyłącznie na kompetencjach, umiejętnościach oraz predyspozycjach. Niezbędnym jest zatem klarowne określenie cech najbardziej pożądanых do tej roli. Aby cały proces rekrutacyjny przeprowadzić sprawnie i efektywnie, posilkujemy się często narzędziami wspierającymi, które pomagają nam i klientowi podjąć ostateczną decyzję. Jest to m.in. assessment HPTI (ang. high potential trait indicator), który opisuje cechy osobowości kandydata mające wpływ na jego efektywność, bez warunkowania ze względu na płęć. O ile więc sama rozmowa i proces rekrutacyjny mogą chociażby w podświadomym sposób wiązać się z faworyzowaniem mężczyzn, o tyle HPTI to wyklucza. Przyszły pracodawca otrzymuje pełny raport, który pozwala zrozumieć, w jaki sposób cechy osobowości kandydatki czy kandydata wpływają na przyszłą funkcję lub rolę, a także pomaga rozwijać rozwój mocnych stron. Dzięki inkluzywnym narzędziom rekrutacyjnym pracodawca ma szansę nie tylko pozyskać liderów lub liderki, którzy dobrze odnajdą się w organizacji i będą wykorzystywać ważne dla niej kompetencje w przyszłej roli, ale także odkryć potencjał obecnych pracowników, wzmacniać ich zaangażowanie i budować efektywny zespół.

Wymierne korzyści biznesowe

Firmy stawiające na różnorodność radzą sobie lepiej. Tworzenie zespołu pracowników z akceptacją różnic kulturowych, demograficznych czy językowych daje przedsiębiorstwu możliwość poszerzenia grupy docelowej. To też szansa na pobudzenie kreatywności dzięki zderzeniu ze sobą różnych sposobów myślenia, a także na przyciągnięcie nowych talentów.

Przemysław Główny
CEO, Useme

Według Deloitte, kwestia różnorodności jest jednym z kluczowych trendów HR na rok 2023, z kolei raport „Różnorodność i inkluzja – dziś i jutro” stworzony przez GoodHabit pokazuje, że 58 proc. pracowników z Polski chce pracować w firmie ceniącej omawiane wartości. Przytoczone badania jasno wykazują dużą wagę, jaką odgrywa zróżnicowane środowisko pracy i nie chodzi tylko o kreatywność i innowacyjność, ale również o lepsze efekty biznesowe.

Polityka różnorodności

W kwestii zróżnicowania w miejscu pracy najczęściej myślimy o płci, wieku czy pochodzeniu etnicznym. Zdecydowanie rzadziej bierzemy pod uwagę indywidualne cechy osobowości, doświadczenie zawodowe czy styl komunikacji, a te są równie ważne przy wcielaniu w życie poli-

tyki promującej równe traktowanie wszystkich pracowników. Polityka różnorodności powinna być spójna i nieść ze sobą korzyść zarówno dla zatrudnionych, jak i biznesu. Niezbędna jest przy tym otwartość i empatia na różnice, a kluczowym punktem jest stawianie na pierwszym miejscu pracownika i jego poczucia odpowiedzialności oraz tworzenie przestrzeni do wzajemnego poznania się, bez narzucania surowych norm i zasad. Liderzy powinni dbać o to, by zatrudnieni ze wszystkich działów mogli aktywnie uczestniczyć w działaniach firmy, w pełni wykorzystując swoje talenty, poglądy i doświadczenia. Istotne jest również zarządzanie różnorodnością ze szczególnym uwzględnieniem wynagrodzeń, dostępu do szkoleń i awansów, a także godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.

Różnorodność kluczem do lepszych wyników

Niejednolite zespoły w organizacji zwiększają poziom integracji i za-

angażowania pracowników, a także mają wpływ na jej produkty i usługi oraz zwiększają jej innowacyjność. Potwierdza to badanie Global Diversity Practice, według którego aż w 87 proc. przypadków lepsze decyzje podejmują zespoły zróżnicowane pod względem płci, wieku oraz etniczności³. Niejednorodność w miejscu pracy przyczynia się również do poprawy wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa, a to z kolei przekłada się na współpracę z partnerami biznesowymi i postrzeganie przez pozostałych interesariuszy marki – również potencjalnych pracowników. Badania Deloitte wskazują, że dla 67 proc. kandydatów różnorodność firmy jest istotnym czynnikiem przy rozważaniu oferty pracy⁴, z kolei według danych GoodHabit aż 79 proc. pracowników z Polski chce by firma, w której pracują w przyszłości, przywiązywała większą wagę do spraw związanych z różnorodnością i równością⁵.

Krok do innowacyjności

Zróżnicowanie w miejscu pracy pod względem płci, pochodzenia, talentów czy osobowości, niesie ze sobą wiele zalet. Ludzie postrzegający miejsce pracy jako przestrzeń do swobodnej wymiany myśli mają większą motywację i łatwiej jest im wykorzystać swój potencjał i angażować się w realizowane projekty.

Bez wątpienia łatwiej pracuje nam się z ludźmi, którzy mają podob-

ne doświadczenia, jednak dążąc do różnorodności w zespołach, można sprawić, że połączy się ludzi o rozmaitych stylach myślenia, nawykach, doświadczeniach oraz perspektywach. Dzięki temu pracownicy mają szansę wzajemnie się inspirować i zmienić własne schematy działania, ponadto wiele umiejętności przekłada się na większe możliwości zespołu. W takim środowisku burza mózgow może pomóc nam przezwyciężyć utarte schematy myślenia i doprowadzić nas do nieszablonowych, nowych rozwiązań, co prowadzi do doskonalenia i rozwoju całej firmy.

Mieszane zespoły w praktyce

W Useme dostrzegliśmy zalety płynące ze zróżnicowania już dawno temu. Nie ograniczamy się wyłącznie do płci, choć w tym przypadku zespół tworzą niemalże po równo kobiety i mężczyźni. Najbardziej różnorodnym działem jest Biuro Obsługi Klienta, który tworzą nowe osoby oraz pracownicy, którzy są w firmie niemalże od początków jej istnienia. Dodatkowo w zespole są ludzie w różnym wieku, a także dwóch obcokrajowców. Osoby spoza Polski pracują również w zespole marketingu i growth. Z kolei dział IT jest mocno zróżnicowany pod kątem umiejętności i doświadczenia, tak by zespoły projektowe były tworzone w oparciu o mieszane doświadczenie zawodowe oraz znajomość systemów.

Z naszej perspektywy na kreatywność w zespołach wpływa nie tylko polityka różnorodności, ale też wsparcie pracowników i zaangażowanie ich w doskonalenie firmy, tak by każda osoba czuła się potrzebna i miała szansę uczestniczyć w ulepszeniu naszych funkcjonalności. Przykładowo, podczas prac nad automatyzacją procesów w firmie stworzyliśmy zespół złożony z osób, które na co dzień pracują w innych działach. Dzięki temu każda osoba, której w przyszłości miała dotyczyć wprowadzana innowacja, bazując na swoich wcześniejszych doświadczeniach, talentach i osobowości spojrzęła na efektywność rozwiązań ze swojej perspektywy.

Różnorodność w miejscu pracy daje wymierne korzyści biznesowe, a także wpływa na kreatywność i innowacyjność. Nieszablonowe myślenie oraz zestawianie ze sobą wielu, nierzadko skrajnie odmiennych perspektyw prowadzi do powstawania rozwiązań, które nigdy nie miałyby racji bytu w jednolitym zespole.

- <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/RAPORT-Trendy-HR-2023-Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2023.html>
- <https://www.goodhabit.com/pl-pl/inspiracje/prze-gląd-treści-do-pobrania/raport-roznorodność-i-inkluzja-dzisiaj-i-jutro>
- <https://globaldiversitypractice.com/what-is-diversity-inclusion/>
- https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/12/Diversity-IN-Check_raport_Dojrzałosc-w-zarządzaniu.pdf
- <https://www.goodhabit.com/pl-pl/inspiracje/prze-gląd-treści-do-pobrania/raport-roznorodność-i-inkluzja-dzisiaj-i-jutro>

Budować kreatywne zespoły

Zróżnicowane pod różnymi względami zespoły to dla wielu firm szansa na rozwój. Diversity nie tylko wpływa na kreatywne myślenie poszczególnych pracowników, ale także stoi u podstaw efektywności przedsiębiorstwa jako całości.



Natalia Bogdan
CEO, Jobhouse

Również polskie firmy coraz częściej budują zespoły, w skład których wchodzi osoby w różnym wieku, różnej płci i orientacji, pracownicy niepełnosprawni, a także ci pochodzący z innych miejscowości czy państw. Potwierdza to raport z ostatniej zakończonej edycji badania „Diversity IN Check”. Wynika z niego, że 98 proc. przebadanych firm i organizacji posiada stanowisko, zespół lub ciało doradcze do spraw zarządzania różnorodnością.

Już dziś widzimy, że zróżnicowane kadry są bardziej kreatywne, działają dynamiczniej i, co za tym idzie, są bardziej efektywne. Dlaczego tak jest? Co sprawia, że różnorodna firma lepiej się rozwija?

Różne punkty widzenia

Jedną z najgorszych rzeczy, które mogą spotkać przedsiębiorstwo, jest stagnacja, utknięcie w martwym punkcie, brak pomysłów na kolejne kroki, czyli zaprzeczenie rozwoju. Często dzieje się tak, kiedy wszystkie osoby wchodzące w skład zespołu są dobrane według tego samego klucza. Zwykle ich poglądy i doświadczenia są podobne do tych, które prezentuje prezes, założyciel lub osoba zarządzająca firmą. W takiej sytuacji trudno o nieszablonowy pomysł, inny punkt widzenia czy nowe podejście do problemu. Zupełnie inaczej sytuacja wygląda w zespole różnorodnym, w skład którego wchodzi osoby o różnych stylach myślenia, poglądach, nawykach oraz perspektywach na przyszłość. Częściej dochodzi wówczas do dynamicznej wymiany zdań, kreatywnych burz mózgow i obierania innowacyjnych rozwiązań, o których nikt by nie pomyślał w homogenicznym zespole.

Różnorodność w managementcie

Jedną z najczęściej poruszanych kwestii dotyczących różnorodności w firmach i organizacjach są pary-

tety płci. Choć w ostatnich dziesięcioleciach doszło do dużych zmian na tym polu, to nadal stanowiska kierownicze są piastowane głównie przez mężczyzn. Optymizmem może natomiast napawać fakt, że w 2020 roku Polska znalazła się na drugim miejscu w Unii Europejskiej pod względem udziału kobiet w managementcie. Polki obejmowały wówczas 44 proc. stanowisk kierowniczych. Jednocześnie okazuje się, że zespoły, w których swój udział mają kobiety, są nie tylko bardziej kreatywne, ale także chętniej wprowadzają na rynek innowacyjne rozwiązania. Ponadto przedsiębiorstwa z mieszanymi płciowo kadrami generują zyski wyższe o 25 proc. niż wynosi średnia³.

Międzypokoleniowe inspiracje

Zespół różnorodny to także ten, w skład którego wchodzi specjaliści w różnym wieku. Wielu pracodawców, kompletując kadrę, pomija tak zwanych silversów, czyli osoby, które obecnie mają ponad 50 lat. Niesłusznie! Okazuje się bowiem, że tacy pracownicy mogą wnieść do firmy stabilizację oraz długoletnie doświadczenie. Młodszy pracownicy, np. ci z pokolenia Z, często wiele się od nich uczą, otrzymują także potrzebne wsparcie od starszych „kolegów”. Zasada ta działa także w drugą stronę. Młodzi członkowie zespołu są zwykle bardziej biegli w nowych technologiach i mają świeższe pomy-

sły. Dochodzi więc do wzajemnego inspirowania się, które stoi u podstaw kreatywności zespołu jako całości. Połączenie doświadczenia z nowoczesnością jest złotym środkiem, którego odnalezienie daje najlepsze rezultaty i pozwala na efektywność oraz rozwój.

Dodatkowe benefity

Praca z różnorodnym pod wieloma względami zespołem wpływa na kreatywność poszczególnych jednostek także poprzez poszerzenie ich horyzontów. Każdy z pracowników ma możliwość zakwestionowania swojego, niekiedy zamkniętego, sposobu myślenia i otwarcia się na nowe perspektywy. Należy również pamiętać, że im częściej otaczamy się ludźmi o różnorodnym pochodzeniu, płci, orientacji czy doświadczeniach, tym bardziej tolerancyjni jesteśmy. W ten sposób można więc walczyć z uprzedzeniami.

Rola osoby zarządzającej zespołem

Choć stworzenie różnorodnego zespołu procentuje, to zarządzanie nim może być nie lada wyzwaniem. Wymaga to przede wszystkim pewnej elastyczności i mądrości od osoby, która za niego odpowiada. Warto przyjąć do wiadomości, że siła tkwi w różnorodności. Mądry szef potrafi z każdej osoby wydobyć to, co w niej najlepsze. Osoba zarządzająca powinna więc

być otwarta na potrzeby każdego członka zespołu. To ważne, by wiedziała, jakie dany pracownik ma wartości, co go pasjonuje, co boli, co jest dla niego najważniejsze. Inaczej bowiem będzie działała młoda mama, inaczej ktoś, kto ma już odchowane dzieci, inaczej osoba z pokolenia Z, a inaczej ta u schyłku kariery zawodowej. Warto więc słuchać swoich pracowników i dostosować do nich model zarządzania i model pracy firmy (czy będzie to praca zdalna, hybrydowa, stacjonarna, a może zadaniowa?). Pracodawcy często zapominają, że nie należy robić szablonu działań na całą firmę, tylko dostosować go indywidualnie do każdej osoby. W takich warunkach różnorodne zespoły mogą się rozwijać i wspólnie działać dla dobra przedsiębiorstwa. Dywersyfikacja zespołu pod względem płci, pochodzenia, orientacji seksualnej czy wieku oraz włączanie do kadr osób z niepełnosprawnością to pierwszy krok na drodze do kreatywnych rozwiązań w firmie. Warto mieć na względzie różnorodność, zatrudniając nowych pracowników, ale także delegując obowiązki tym, którzy są już w firmie zatrudnieni. Być może osoby, które do tej pory znały się tylko z widzenia, razem wpadną na innowacyjny pomysł, który będzie game changerem dla całej organizacji?