

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2023

25 najbardziej przedsiębiorczych kobiet



Szanowni Państwo!

Czy kobiety wciąż potrzebują wsparcia na swoich zawodowych ścieżkach? Bez wątpienia tak. Jak wynika z wypowiedzi ekspertów i rozmów, które mieliśmy okazję przeprowadzić do raportu Perły Polskiego Biznesu, kobiety potrzebują przede wszystkim nabrać przekonania, że dadzą radę godzić życie zawodowe z prywatnym i że ich kompetencje są wystarczające, by podołać wyzwaniom związanym z coraz wyższymi stanowiskami czy własnymi biznesami. Przedstawicielki płci pięknej są doskonale wykształcone, mają umiejętność analitycznego myślenia, potrafią działać pod presją czasu, a wielozadaniowość i umiejętność przyszłowiowego „tączenia kropek” to ich codzienność. Panie, jeśli tylko się na to zdecydują, doskonale zarządzają zespołami, dostrzegają potencjał różnorodności, a w sytuacjach kryzysowych czy konfliktowych szukają najlepszych z możliwych rozwiązań. Nie obawiają się też, w oparciu o twarde bieżące dane, ale też na podstawie własnej intuicji, wybiegać w przyszłość – kreują trendy i wcielają swoje wizje w życie. Wystarczy, że ktoś w nie uwierzy i otworzy przed nimi drzwi.

Na to bez wątpienia na swojej zawodowej ścieżce mogły i wciąż mogą liczyć Panie, które znalazły się na liście 25 Perły Polskiego Biznesu. Nie mamy też najmniejszych wątpliwości co do tego, że One same takiego wsparcia udzielają kobietom, które w zarządzanych czy stworzonych przez nie organizacjach potrzebują. Poznacie Państwo kobiety, które dzięki swojej ciężkiej pracy i nieustannemu rozwojowi zaszły wysoko na zawodowej drabinie. To inspiрующие postacie i historie. Warto się im przyjrzeć.

Aleksandra Agatowska

PREZES ZARZĄDU, **PZU ŻYCIE**



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

Magdalena Bezulska

PREZES ZARZĄDU, **VEOLIA TERM**

Związana z Grupą Veolia od 1999 r. W 2005 r. zorganizowała i prowadziła dział sprzedaży usług środowiskowych dla klientów przemysłowych. Od 2008 r. w spółce Veolia Usługi dla Środowiska pełniła funkcję prokurenta i dyrektora ds. personalnych i korporacyjnych. W tym okresie odpowiadała za integrację spółek z Grupy Veolia i SULO, do jej kompetencji należało także zbudowanie oraz realizacja strategii personalnej i współpracę ze związkami zawodowymi. W latach 1999-2008 pełniła również funkcje członka zarządu i Rad Nadzorczych spółek zależnych. Od lipca 2012 r. pracuje w dywizji energetycznej grupy na stanowisku dyrektora HR. Od sierpnia 2013 r. do 12 maja 2019 r. pełniła funkcję dyrektora HR Grupy Veolia w Polsce, członka zarządu spółki Veolia Energia Polska. W tym czasie odpowiadała za transformację obszaru HR, stworzenie strategii personalnej odpowiadającej na wyzwania biznesowe i jej realizację. Nadzorowała obszar dialogu społecznego i realizację zmian zakładowych układów zbiorowych pracy w spółkach. W latach 2016-2018 nadzorowała również spółkę Veolia Centrum Usług Wspólnych. Pełni funkcje członka Rad Nadzorczych spółek w Warszawie, Poznaniu, Łodzi, Tarnowskich Górach, CUW. Od marca 2019 r. dołączyła do zarządu Fundacji Veolia. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych. Ukończyła również francuskie studia podyplomowe na Uniwersytecie Lille w zakresie zarządzania terytorialnego i Executive MBA HR na Uczelni im. Łazarzkiego. Posiada Dyplom Ministra Skarbu Państwa-Licencję członka Rad Nadzorczych.



Katarzyna Byczkowska

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA, **BASF POLSKA**

Zanim trafiła do zarządu polskiego oddziału, pracowała w Wiedniu jako Head of Controlling and Projects na Europę Centralną spółki. W latach 2013-2017 została oddelegowana do Barcelony, gdzie pełniła funkcję Vice President, Sales & Regional Market Development Iberia. Wcześniej pełniła funkcje komercyjne w Ludwigshafen, w Niemczech (2006-2007) oraz w Warszawie, gdzie objęła stanowisko dyrektora handlowego EUC i Rosji (2008-2012). Pracę w BASF rozpoczęła w 2005 r. w Wielkiej Brytanii jako kierownik sprzedaży na Europę Północną. Karierę zawodową rozpoczęła w Dow Chemical, gdzie przez 10 lat pracowała na różnych stanowiskach w Warszawie i Londynie. Ukończyła studia na Politechnice Wrocławskiej (magister inżynierii chemicznej) oraz studia MBA na Uniwersytecie w Calgary.



 **BetaMed**
CENTRUM MEDYCZNE


DONO
D A S C H E G G I A


DRZAZGA CLINIC
LASEROTERAPIA & MEDYCYNĄ ESTETYCZNA


GLOBAL IMPACT
BEATA DRZAZGA

Zapraszam **Beata Drzazga** - Założyciel

www.donomoda.pl

www.drzazgaclinic.pl

www.betamed.pl



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 Wiza Rozwoju oraz rady programowej Kongresu ICAN Management Review. Uhonorowana wieloma nagrodami, m.in. Nagrodą Prometejską im. prezydenta Lecha Kaczyńskiego czy Bankowym Menedżerem Roku 2018 przez „Gazetę Bankową”.

Beata Drzazga

PRZEDSIĘBIORCA, TWÓRCA, FILANTROP, ZAŁOŻYCIEL WIELU FIRM W POLSCE M.IN.: **BETAMED S.A.**

BetaMed to największa firma medyczna w Polsce świadcząca usługi opieki długoterminowej. Zatrudnia ponad 3200 osób. Posiada 91 filii opieki domowej w 11 województwach w Polsce. Ponadto właściciel Dono da Scheggia, Drzazga Clinic, Global Impact Beata Drzazga i Beata Drzazga Foundation. Jest założycielem także firm za granicą: Betamed International w Las Vegas, BetaNest Electronic w Miami, Viviane Group w Hiszpanii. Ekspert w zarządzaniu, autorka tekstów biznesowych dla przedsiębiorców. Uczestniczka wielu misji gospodarczych m.in. w Nevadzie, Peru, Chile. Ambasador Stanu Nevada. 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. Współorganizatorka Konferencji Nowych Technologii w Palo Alto w Dolinie Krzemowej w USA. Inspiruje i doradza innym w prowadzeniu biznesu, zajmuje się także działalnością charytatywną, współautorka prac naukowych z dziedziny ochrony zdrowia. Vice Prezes Regionalnej Izby Gospodarczej. Konsul Honorowy Azerbejdżanu. Dziekan Wydziału Medycznego Akademii Górnośląskiej im. W. Korfańskiego w Katowicach. Laureatka ponad 260 prestiżowych nagród i wyróżnień w tym otrzymała za działalność gospodarczą Srebrny Krzyż Zasługi Prezydenta RP i Nagrodę Gospodarczą Prezydenta RP, a także za działalność filantropijną Gold Medal Award w Miami.



Joanna Erdman

PREZESKA ZARZĄDU, **FUNDACJA POLSKA BEZGOTÓWKOWA**

Współtworzyła założenia Programu Polska Bezgotówkowa i była od początku członkinią Rady Fundacji. W 2023 roku znalazła się w rankingu 50 najbardziej wpływowych kobiet w Polsce.

Doświadczona menadżerka z ponad 20-letnią praktyką bankową. Współtworzyła i rozwijała mBank, który obecnie obsługuje ponad 5,5 mln klientów w Polsce, Czechach i na Słowacji. Za zasługi dla bankowości otrzymała medal im. M. Kopernika oraz wyróżnienie im. Remigiusza Kaszubskiego. Pasjonatka cyfryzacji, technologii i nowoczesnych rozwiązań płatniczych. Prowadziła liczne projekty strategiczne i współpracowała z kluczowymi partnerami m.in. w zakresie wdrażania innowacji finansowych, nowoczesnych form płatności, open banking, VAS, tożsamości cyfrowej, biometrii behawioralnej czy chmury. Za wsparcie rozwoju ekosystemu płatniczego została wyróżniona tytułem „Osobowość Fintech”.

Joanna Erdman jest absolwentką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej na kierunku „Przywództwo w innowacjach”. Posiada też tytuł MBA Polsko-Amerykańskiego Centrum Zarządzania oraz University of Maryland.

Nieruchomość w Hiszpanii, czyli podróż w stronę słońca

Z Agnieszką Kapuzą, założycielką biura nieruchomości HOME PANDORA w Hiszpanii, rozmawia Justyna Szymańska.



Jaka jest Pani zawodowa historia? Co doprowadziło Panią do Hiszpanii?

Hiszpania wyszła trochę przez przypadek jako wypadkowa miesięcznych wakacji i znajomości z osobą, która od kilku lat miała tu nieruchomości. Po jakimś czasie dostałam pierwsze zatrudnienie w agencji nieruchomości, zdobyłam doświadczenie. Od początku wiedziałam, że sektor nieruchomości jest tym, któremu chcę się poświęcić. Chciałam budować firmę opartą nie tylko na samym mechanizmie sprzedaży, ale też na empatii i uważności na potrzeby innych.

Czy branża pośrednictwa nieruchomościami zagranicznymi jest branżą sfeminizowaną? Kiedy przeglądam foldery biur pośrednictwa, mam wrażenie, że w sprzedaży dominują kobiety.

Jeżeli chodzi o kobiety pośredników/agentów sprzedaży to na pewno. Jeżeli mówimy o samym zarządzaniu i prowadzeniu biznesu, to zdecydowanie jesteśmy w mniejszości.

Myślę jednak, że to trend, który dotyczy biznesu bez względu na to, jaką reprezentuje branżę. Jest w nas kobietach pewna zachowawczość, czasem powstrzymują nas stereotypy, społeczne role tradycyjnie przypisane paniom. Obserwuję to z ciekawością i z zadowoleniem dostrzegam, że powoli, małymi krokami, zdobywamy się na odwagę

i sięgamy po coraz wyższe stanowiska i z sukcesem wykorzystujemy swój potencjał we własnych biznesach.

A jeśli chodzi o kupno? Kto na ogół podejmuje decyzję o zakupie? To panie inwestują chętniej, czy może jednak mężczyźni z większą łatwością sięgają do portfela?

Finalna decyzja dotycząca konkretnej nieruchomości w większości przypadków należy do pań, aczkolwiek i tak jest ona konsekwencją dialogu damsko-męskiego. I słusznie, ponieważ zakup nieruchomości za granicą to poważna decyzja. Bez względu na to, czy kupujemy dom czy mieszkanie na własny

użytek, czy też w celach inwestycyjnych, wiąże się to z konkretnymi wydatkami i długofalowymi zmianami w życiu. Warto rozmawiać, konsultować się, wymieniać poglądy i doświadczenia.

Dlaczego Polacy kupują mieszkania i domy za granicą?

Powodów jest kilka, ale przodują zazwyczaj: klimat, sytuacja polityczna, bezpieczne usytuowanie Hiszpanii względem konfliktów geopolitycznych, koszty życia bardzo zbliżone do polskich realiów, łatwość w dostaniu się na miejsce (codzienne loty z wielu lotnisk w Polsce), zakup nieruchomości jako inwestycja generująca całoroczny zysk

(wynajem), możliwość pracy zdalnej w miejscu, gdzie przez 320 dni w roku świeci słońce. Mówię tutaj oczywiście o Hiszpanii, a konkretnie o wybrzeżu Costa Blanca.

Jakie kierunki, jeśli chodzi o inwestycje zagraniczne, wybierają Polacy?

Mogę wypowiedzieć się o Hiszpanii. Costa Blanca to miejsce najchętniej wybierane przez naszych rodaków. Kwoty zakupu są przystępne, słońce jest tu przez cały rok, formalności związane z zakupem nieruchomości nie są skomplikowane. Hiszpania kojarzy się nam z przyjemnymi temperaturami, ciepłym morzem, dobrą kuchnią i przyjaźnie nastawionymi tubylcami z mentalnością, która często, tak inna od naszej, wzbudza naszą sympatię i chętnie dzięki niej wchodzimy w tryb slow life. Czego chcieć więcej?

Z jakiego rzędu inwestycją musimy się liczyć, jeśli chcemy kupić niewielki apartament w Hiszpanii tuż nad brzegiem morza? Jak te ceny różnią się od nadmorskich inwestycji w Polsce?

Starujemy z pułapu ok. 70 tys. EUR. Oczywiście w zależności od tego, o jakim typie nieruchomości myślimy, wielkości czy lokalizacji, ceny będą różne. Wielu naszych klientów zgodnie twierdzi, że ceny w Hiszpanii są niższe niż nad Bałtykiem, a pogoda gwarantowana.

Jak wybrać pośrednika, który wesprze nas w bezpiecznym zainwestowaniu za granicą? Na co powinniśmy zwrócić uwagę w tym zakresie?

Tutaj warto dobrze się przygotować. Koniecznie sprawdźmy, czy wybrany pośrednik ma specjalną licencję i jest tym samym zarejestrowany w oficjalnym rejestrze agentów. Czy posiada fizyczną siedzibę biura (często zdarza się, że działalność zarejestrowana jest w jakiejś prywatnej nieruchomości niemającej nic wspólnego z daną osobą). Zobaczmy, od kiedy działa na lokalnym rynku, jakie ma opinie, czy porozumiewa się swobodnie w języku hiszpańskim. Pamiętajmy, że zakup nieruchomości to poważne zobowiązanie. Nie powierzajmy obsługi takiego przedsięwzięcia przypadkowym osobom.

Z jakimi trudnościami, różnicami w stosunku do polskiego rynku nieruchomości musimy liczyć się w Hiszpanii?

Proces zakupu w Hiszpanii jest prosty i nie trwa długo. Wszystkimi dokumentami i przygotowaniem zajmujemy się my. Znaczące różnice pojawiają się w przypadku rynku pierwotnego. Tutaj deweloperzy oddają nowemu właścicielowi nieruchomości w pełni wykończoną i gotową do wprowadzenia się od zaraz, nie trzeba nic doinwestowywać czy czekać kolejne miesiące. To duży plus i miłe zaskoczenie.



Promenada w Torrevieja



Dorota Hryniewiecka-Firlej

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

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

Małgorzata Gawrysiak

COUNTRY SALES DIRECTOR, COUNTRY MANAGER, **GENESYS**



Od ponad 20 lat zajmuje się strategiczną obsługą klienta, optymalizacją procesową oraz efektywnością organizacji. Koncentruje się na systemach klasy CX/EX/CRM/AI/WFM/CC. Wykorzystuje możliwości technologii do osiągania kompleksowych, strategicznych celów biznesowych. Synchronizuje działania wewnątrz i zewnątrz organizacji celem eliminacji „przeszkód” na poziomie klienta, pracownika, interakcji, kanałów i danych. Buduje przyjazny ekosystem współdziałania uwzględniając perspektywę klienta i pracownika. Wdraża i łączy ze sobą automatyzację, która eliminuje koszty, i innowacyjność, która maksymalizuje lojalność, tworząc platformę „Experience Orchestration”. Człowiek i empatia są podstawą jej działania i gwarantem sukcesu. Absolwentka Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych oraz City and Guilds Institute of London. Swoją karierę rozpoczęła w SAS Institute, kontynuowała w Dimension Data, a od prawie 10 lat buduje, rozwija i odpowiada za całość operacji Genesys w Polsce. W tym roku została nominowana przez „Forbesa” i nagrodzona tytułem Strong Women in IT 23 Global Edition.

Agnieszka Isa

DYREKTOR GENERALNA, **AVON COSMETICS POLSKA**

Agnieszka Isa ma ponad 24-letnie doświadczenie zawodowe, a od 20 lat związana jest z Avon. Swoją karierę rozpoczęła w polskim oddziale. Pracowała na różnych stanowiskach w marketingu, zdobywając doświadczenie zarówno w zakresie rozwoju sprzedaży, jak i budowania wartości marki. Od 2009 roku podróżowała po całym świecie, budując kompetencje na poziomie międzynarodowym. Zajmowała kilka kluczowych stanowisk kierowniczych, w tym dyrektora marketingu w Johannesburgu w RPA, dyrektora wykonawczego ds. marketingu na rynku Europy Zachodniej (z siedzibą w Madrycie w Hiszpanii) oraz dyrektora wykonawczego ds. marketingu w Stambule na Turcję, Afrykę Północną i Bliski Wschód. Ostatnio pracowała w regionie Azji i Pacyfiku, gdzie zasiadała w zarządach Avon w Szanghaju w Chinach oraz w Manili na Filipinach. Była odpowiedzialna za zwiększanie udziałów w rynku, budowanie od podstaw nowych zespołów i procesów w klastrze, kierowanie działami marketingu i cyfryzacji, a także modernizację portfola produktów i propozycji wartości dla klientów. Głęboko wierzy i promuje wizję Avon o tworzeniu lepszego świata dla kobiet, wprowadzając inicjatywy skoncentrowane na zdrowiu, bezpieczeństwie i przedsiębiorczości kobiet. Aktywnie wdraża transformację unowocześniającą i digitalującą biznes, ale wzmacniając jednocześnie rolę relacji. Jest również członkiem zarządu PSSB i wspiera budowę wizerunku branży sprzedaży bezpośredniej.



Agnieszka Kapuza

ZAŁOŻYCIELKA BIURA NIERUCHOMOŚCI **HOME PANDORA** W HISZPANII

Ukończyła filologię południowo-słowiańską na Uniwersytecie Gdańskim. Od ponad 15 lat specjalizuje się w dostarczaniu klientom głównie z Polski, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii optymalnych nieruchomości inwestycyjnych i mieszkalnych na wybrzeżu Costa Blanca. Wraz ze swoim 11-osobowym zespołem dokłada wszelkich starań, żeby zakup wymarzonego domu za granicą przebiegał jak najbardziej bezstresowo i komfortowo. W sektorze nieruchomości uznawana jest za eksperta z długoletnim doświadczeniem. Chce w jak najprostszym i przejrzystym sposób spełnić marzenia swoich klientów o posiadaniu nieruchomości w Hiszpanii, a przy okazji zapoznać ich nieco z tym krajem i jego kulturą. Nieruchomości i praca z ludźmi to jej pasja, a wartością dodaną są relacje, wymiana doświadczeń i zbudowane więzi.

Jesteśmy cyrkularną zmianą, którą chcemy widzieć w świecie

Z Agnieszką Servaas, CEO VIVE MANAGEMENT i współtwórcielką VIVE GROUP, rozmawiała Justyna Szymańska.

Co dla Pani oznacza bycie liderem w biznesie?

Jeżeli jako organizacja bierzesz odpowiedzialność za branżę, w której działasz, to możesz stać się jej liderem. W VIVE Textile Recycling wzięliśmy tę odpowiedzialność i kształtujemy nowe trendy w modzie. Tu i teraz realizujemy założenia gospodarki obiegu zamkniętego. Zmieniamy podejście do używanych tekstyliów. W realizacji tej misji czerpiemy z naszego 30-letniego doświadczenia. Zwiększamy świadomość ekologiczną wśród naszych klientów i partnerów biznesowych, a jednocześnie dajemy im narzędzia do tego, aby mogli realizować swój wpływ. To niezwykle motywujące obserwować, jak coraz więcej osób świadomie przekazuje ubrania do ponownego zagospodarowania, przynosząc je do nas.

Jest Pani także mentorką. Jakie współcześnie wyzwania stoją przed przywódcami biznesowymi?

Od lat łączę role zarządcze z działalnością mentoringową. Postrzegam tę część mojego życia zawodowego jako misję, dzięki której wspieram innych w rozwoju.

Wokół nas dzieje się bardzo wiele. To wymaga od liderów empatii i sprawczości. Jestem w centrum organizacji, która zatrudnia ponad 2000 pracowników, ale czuję odpowiedzialność za każdego nich. Jesteśmy firmą rodzinną, w której każdy może się rozwijać. Dwa lata temu zainicjowałam projekt Harmonizacji Kultury Organizacyjnej,



którego jednym z celów było zintegrowanie i rozwój zespołu w kontekście wspólnych wartości. To było bardzo duże przedsięwzięcie dla naszej firmy. Warsztaty trwały przez 1,5 roku i brało w nich regularny udział ponad 200 osób. Biznes wymaga dziś od liderów podejmowania odważnych decyzji, uważności i troski o wysokie zasoby energetyczne. Harmonizacja przyniosła wymierne i wielopłaszczyznowe rezultaty. Rozwinęliśmy np. dwa nowe kanały sprzedaży: sieć franczyzową i własne sklepy B2 C. Ale tu nie chodzi jedynie o biznesową skuteczność. Chodzi też o pasję i dobrostan ludzi, którzy ten biznes tworzą. Niedawno nasi pracownicy wystawili spektakl teatralny oparty na bajkach, jakie sami napisali podczas warsztatów harmonizacyjnych. Moim zdaniem, wyzwaniem, jakie stoi dziś przed liderami, jest właśnie uwalnianie potencjału i sprawczości ludzi. Potrzebujemy zmian. A one nie wydarzą się same.

VIVE Textile Recycling istnieje od ponad 30 lat. Jak określiłaby Pani fundamenty biznesu, który nieustająco rozwija się, mimo wielu trudnych momentów?

Fundamentami naszej firmy są relacje i jej wartości – w tym ta nadrzędna od 30 lat, czyli ekologia. Ważna dla nas jest także świadomość, że zmiana jest czymś stałym.

Czy bycie w ciągłej zmianie nie obniża motywacji do pracy i jej komfortu?

Nie boimy się zmiany, bo to my nią jesteśmy. Dobrze przeprowadzona zmiana uszlachetnia i uwrażliwia na wszystko, co dzieje się dookoła. Naszym podstawowym założeniem jest rozwijać się wspólnie z otoczeniem. To oznacza szukanie sposobów na minimalizację szkodliwego wpływu człowieka oraz tworzenie narzędzi, dzięki którym biznes może wspierać naszą planetę. W VIVE Group chcemy w stu procentach wykorzystać odzież używaną, któ-



Jeżeli jako organizacja bierzesz odpowiedzialność za branżę, w której działasz, to możesz stać się jej liderem. W VIVE Textile Recycling wzięliśmy tę odpowiedzialność i kształtujemy nowe trendy w modzie.

ra do nas trafia. Jesteśmy już całkiem blisko. Dla nas liczy się każdy skrawek materiału i stale szukamy rozwiązań, które pozwolą nam w całości zagospodarować potencjał tekstyliów. Codziennie przetwarzamy prawie 1 400 000 sztuk odzieży. To znaczący wpływ na zagospodarowanie tekstyliów z drugiego obiegu.

I co się dzieje dalej z tymi ubraniami?

Dajemy im kolejne życie i tworzymy im nową historię. Ubrania mogą trafić m.in. do naszych sklepów z modą cyrkularną VIVE Profit – do końca roku będzie ich 100. Odzież sortowaną sprzedajemy także w ponad 80 krajach świata, na wszystkich kontynentach realizując partnerstwa B2 B. Współpraca dotyczy także materiałów przerobionych z odzieży, np. ściściw bawełnianych, a także odzieży, która nie nadaje się do noszenia, ale ma takie parametry jakościowe w składzie, które służą dalszemu przetwórstwu. Takim przykładem są np. swetry bawełniane, które sprzedajemy do Indii. Z nich jest odzyskiwana włóknina, a z niej powstają nowe produkty. Z używanych tekstyliów sami produkujemy kompozyt VIVE Textcellence, który ma właściwości podobne do drewna i jest od niego trwalszy. To doskonałe przykłady gospodarki obiegu zamkniętego.

Od lat mówi Pani o modzie cyrkularnej. Jest Pani kreatorką nurtu upcyklingu. Dlaczego nurt ten jest tak ważny i wartościowy?

Dzięki upcyklingowi powstaje nowa wartość – w przedmiotach, w projektach, w życiu lu-

dzi i naszej planety. Upcykling oznacza wykorzystywanie istniejących materiałów w taki sposób, że powstają przedmioty o wyższej wartości. Tak jak w przypadku naszego kompozytu tekstylnego VIVE Textcellence. Jeśli odpowiednio rozwinie my i upowszechnimy upcykling, to zniknie problem odpadów masowo generowanych przez ludzi. Wrócimy do naszych ekologicznych korzeni – ludzie zaczną twórczo wykorzystywać to, co zostało wcześniej wytworzone. Moim marzeniem jest doprowadzenie do wykorzystania odpadów jako surowca XXI wieku.

Do tego potrzebna jest jednak edukacja. Realizujemy ją poprzez szereg inicjatyw np. kolekcje czy warsztaty ekologiczne realizowane w szkołach i przy różnych eventach. Nasz flagowy program Game4Planet edukuje i zachęca do przekazywania tekstyliów, którymi możemy się zająć. Od początku Game4Planet zebraliśmy już ponad 1 mln kg tekstyliów, które mogły trafić na wysypisko śmieci. Klienci zaufali nam i zrozumieli, że ich kurtka czy spodnie mogą zostać ponownie użyte lub przetworzone. Działając razem, możemy zrobić o wiele więcej.

Skąd pomysł na powstanie fundacji Play Sustain? Jakie założenia jej przyświecają?

Cały czas szukam nowych sposobów na to, by zmienić powszechne podejście do tekstyliów, a nawet szerzej – do tego, jak żyjemy i kupujemy. Celem fundacji jest kreowanie ekologii życia, w której nasze ubrania wspierają naszą planetę. Ogłosiliśmy konkurs dla projektantów mody cyrkularnej i z ciekawością czekamy na zgłoszone projekty kolekcji odpowiedzialnej mody. Liczę, że dzięki temu młodzi ludzie odkryją swój twórczy potencjał w upcyklingu, a my wszyscy zainspirujemy się ich pomysłami na codzienne stylizacje zrównoważonej mody. Intensywnie pracujemy też nad kolejnymi projektami edukacyjnymi i zapraszamy do współpracy wszystkich, którzy są gotowi do tworzenia kreatywnych rozwiązań w zrównoważonej modzie i zrównoważonym życiu.



Cały czas szukam nowych sposobów na to, by zmienić powszechne podejście do tekstyliów, a nawet szerzej – do tego, jak żyjemy i kupujemy. Celem fundacji jest kreowanie ekologii życia, w której nasze ubrania wspierają naszą planetę.

Iwona Kossmann

PREZES ZARZĄDU, **DENI CLER GROUP**



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. W latach 2001-2008 zarządzała marketingiem i sprzedażą spółek telekomunikacyjnych w grupie Orange. Od 2005 członek zarządu ds. marketingu i sprzedaży Orange, a następnie członek zarządu ds. Rynku Masowego. Karierę rozpoczęła w 1992 w Unilever Polska. Od 1994 do 2021 zarządzała międzynarodowymi markami kosmetycznymi w filiach Coty Polska, Węgry i w Niemczech. W 2022 oraz w 2021 roku została wyróżniona przez magazyn „Home&Market” tytułem Menedżera Roku, wcześniej w 2008 – Menedżera Dekady. W 2022 otrzymała nagrodę Klubu Inwestorek Indywidualnych dla „Business Woman roku 2022”. W 2015 została nagrodzona przez ministra gospodarki i wiceprezesa Rady Ministrów statuetką Marka Polski oraz odznaczona medalem za zasługi dla rozwoju gospodarki RP. Od 2022 roku prezes Związku Producentów Przemysłu Mody Lewiatan.



Monika Król

WICEPREZES, **POLSKI STANDARD PŁATNOŚCI** (PSP),
OPERATORA BLIKA



Ma kilkunastoletnie doświadczenie w branży finansowej oraz jako przedsiębiorczyni, inwestorka oraz doradczyni 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 repositionowania. 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 BPH 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 rozpoczynała 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.

Maria Magdalena Kwiatkiewicz

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA, **YES**



Od ponad 35 lat wprowadza na polski rynek najlepszy światowy design. Założycielka Galerii YES i właścicielka unikatowej Kolekcji Współczesnej Polskiej Sztuki Złotniczej, rejestrującej wszystkie zjawiska zachodzące w tej dziedzinie sztuki od czasów powojennych, aż do dzisiejszych. Właścicielka wspaniałej kolekcji biżuterii etnicznej, którą przywozi z licznych podróży.

Ewa Matyszko

PREZES ZARZĄDU, **PFR TFI**

Menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem na rynku finansowym. Obecnie kieruje PFR TFI, wcześniej zarządzała takimi instytucjami jak: PKO BP Bankowy PTE, KGHM TFI, SEB TFI. Zaangażowana w projekty związane z edukacją finansową, rozwojem aktywności zawodowej kobiet, wellbeingiem i standardami doradztwa finansowego. Prowadzi warsztaty i bierze udział w debatach, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem. Jest członkiem Rady EFPA Polska i jej przedstawicielem w Standards and Qualifications Committee EFPA. Zasiada w Radzie Programowej Europejskiego Kongresu Finansowego oraz w Radzie Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami. Absolwentka prestiżowego Programme for the Executive Development dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla w IMD Institute w Lozannie oraz programu z zakresu zarządzania organizacją w Wallenberg Institute w Szwecji. Współautorka projektu PPK. Aktywnie uczestniczyła także w opracowaniu założeń dla indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego. Jedna z 25 najbardziej zasłużonych osób dla rozwoju rynku kapitałowego w Polsce wg gazety „Parkiet”.

Agnieszka Mosurek-Zava

CEO, **DOUGLAS POLAND & CEE REGION**



Od 2001 r. odpowiadała za wprowadzenie i rozwój sieci perfumerii Douglas w Polsce. Od 2006 r. jest prezesem spółki, natomiast w 2009 r. objęła dodatkowo funkcję dyrektora zarządzającego regionem CEE, do którego obecnie należy 9 krajów. Pod jej zarządem Douglas zbudował pozycję lidera w obszarze nowoczesnej sprzedaży multi-channelowej w sektorze luxury beauty, posiadając w swej strukturze obecnie 145 perfumerii stacjonarnych w Polsce oraz największą autoryzowaną perfumeryę douglas.pl. W Polsce zatrudnia ponad 1200 osób. Uzyskała tytuł doktora na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, studiowała również w Getyndze oraz w Bonn. Jest absolwentką prestiżowego programu menedżerskiego IESE w Barcelonie. Wolne chwile spędza z rodziną. Lubi podróże, góry, sport i dobrą literaturę.

Aneta Podyma

PREZESKA ZARZĄDU, **Unum Życie**

Aneta Podyma posiada imponujące doświadczenie menedżerskie: karierę zaczynała w Merrill Lynch w Paryżu, uruchomiła działalność polskiego oddziału BlackRock, stworzyła AXA TFI, przewodziła w roli CEO i była dyrektorem generalnym Genworth Financial w regionie CEE. Od 2015 roku jest prezesem zarządu Unum Życie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu.

W pracy kładzie nacisk na oparte na wartościach etyczne relacje z klientami, oferowanie transparentnych produktów finansowych i najwyższą jakość obsługi. Dostrzega i docenia ludzi, wierzy w ich potencjał i pomaga im się rozwijać. To według niej klucz do biznesowego wzrostu i osobistych sukcesów otaczających ją osób.

Jest otwarta na potrzeby innych i zaangażowana społecznie. W 2011 roku współtworzyła ogólnopolską inicjatywę „Koalicja Prezesów Wolontariuszy 2011” znaną dziś jako Liderzy Pro Bono, której nadal jest aktywnym uczestnikiem. Od 2012 roku jest członkiem Rady Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości.

Aneta Podyma angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń pełniąc od 2017 roku funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń.



Edyta Sadowska

PREZES ZARZĄDU I DYREKTOR GENERALNA, **CANAL+ POLSKA**



Od lutego 2018 roku była członkiem zarządu Platformy CANAL+ (dawniej platformy nc+) na stanowisku wiceprezesa zarządu ds. programowych. Wcześniej była związana m.in. z Ringier Axel Springer Polska, gdzie zajmowała stanowisko prezesa zarządu spółki. Następnie jako członek zarządu połączonych struktur Grupy Onet- -RAS Polska (Ringier Axel Springer, Onet.pl, Media Impact Polska) odpowiadała za budowę oraz realizację strategii rozwoju i transformacji cyfrowej największych tytułów prasowych i mediów online.

Joanna Seklecka

PREZES ZARZĄDU, **eService**



Jest jedną z najbardziej znanych kobiet świata płatności bezgotówkowych w kraju i za granicą, a także laureatką licznych nagród i wyróżnień. Zarządzana przez nią eService jest liderem polskiego rynku akceptacji kart płatniczych i największym agentem rozliczeniowym w Europie Środkowo-Wschodniej. Działa na obszarze 11 krajów UE, obsługując ponad pół miliona terminali płatniczych. Dostarcza też szeroki zakres nowoczesnych technologii i usług dla eCommerce oraz mCommerce, w tym rozwiązań płatniczych dla 25 tysięcy sklepów internetowych. eService jest częścią Global Payments Inc. (NYSE: GPN) oraz PKO Banku Polskiego. Joanna Seklecka jest absolwentką SGH w Warszawie oraz studiów doktoranckich na kierunku Zarządzanie. Ukończyła elitarny Stanford Executive Program, prowadzony przez Stanford University Graduate School of Business. Jej wiedza i doświadczenie zostały docenione przez członków Komitetu Agentów Rozliczeniowych, którzy w styczniu 2020 r., jednogłośnie wybrali ją przewodniczącą KAR.

Agnieszka Servaas

PRZEDSIĘBIORCZYNI, CEO, **VIVE MANAGEMENT**, WSPÓŁWŁAŚCICIELKA VIVE GROUP, MENTORKA I CERTYFIKOWANY COACH.

Od ponad 25 lat wspiera i współtworzy biznes. Wierzy w dobrostan w życiu i biznesie, który łączy ekologię z gospodarką obiegu zamkniętego. Zarządza grupą spółek VIVE Group, gdzie wdraża gospodarkę o obiegu zamkniętym w modzie, budując ekosystem wspierający planetę. Jest inicjatorką nurtu Textile Upcycling – formy przetwarzania wtórnego odpadów tekstylnych przez prezeską Fundacji Play Sustain działającej na rzecz upcyklingu i cyrkularności, która wspiera zrównoważone życie i życie ze zrównoważoną modą. Przyczyniła się do rozwoju sprzedaży VIVE Group na 80 rynkach na świecie. Lubi dzielić swoje pasje i doświadczenie z innymi. Jest członkinią zarządu Stowarzyszenia LiderShe oraz Koalicji Liderzy Pro Bono. Z wielką radością towarzyszy liderom w budowaniu przywództwa opartego na wartościach. Angażuje się w inicjatywy wspierające rozwój dzieci i młodzieży, bo wierzy i wie, że jest to inwestycja w przyszłe pokolenia. Przede wszystkim pasjonują ją ludzie. Kocha podróże i poznawanie różnych kultur. W czerwcu 2019 zdobyła Dach Afryki – Kilimandżaro.



Joanna Skoczeń

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA I PREZES ZARZĄDU, **VANITYSTYLE**



Od 15 lat efektywnie kieruje zespołem spółki, budując strategię rozwoju opartą na zaangażowaniu poprzez zaufanie, otwartą komunikację i społeczną odpowiedzialność. Zarządzana przez nią firma pomaga polskim pracodawcom holistycznie dbać o zdrowie ich pracowników, propagując aktywność i apetyt na życie poprzez oferowanie programów motywacyjnych z zakresu sportu, rekreacji i kultury, pamiętając, że człowiek, jego potrzeby i pasje jest najważniejszy. Doświadczony strateg i praktyk biznesowy z kilkunastoletnim doświadczeniem w obszarze zarządzania finansami i księgowością w firmach z branży IT, FMCG, doradztwa i konsultingu oraz ochrony środowiska. Absolwentka Wydziału Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej oraz Wydziału Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania. Posiada dyplom ukończenia studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania z zakresu rachunkowości zarządczej. Ukończyła program Strategic Leadership Academy w ICAN Institute. Dziś VanityStyle to jeden z liderów rynku świadczeń pozapłacowych w Polsce.

Katarzyna Suchcicka

DYREKTOR GENERALNY, **OX2**



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

Ewa Szmidt-Belcarz

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA, **EMPIKU**

Od 2015 r. prezeska zarządu Empiku. 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.



Karolina Szmidt

PREZES ZARZĄD I DYREKTOR PERSONALNA, **HENKEL POLSKA**



Ukończyła studia w zakresie turystyki i rekreacji na krakowskiej Akademii Wychowania Fizycznego. Odbiła studia podyplomowe w Wyższej Szkole Handlu i Finansów Międzynarodowych w Warszawie, w Wojskowej Akademii Technicznej i w Szkole Głównej Handlowej. W latach 2008-2011 była menedżerem do spraw zasobów ludzkich w firmie Royal Unibrew Polska. W latach 2001-2015 zajmowała stanowisko menedżera do spraw HR w Polsce i Europie Centralnej w firmie SC Johnson. Od roku 2015 zarządza zasobami ludzkimi firmy Henkel w Europie Północno-Wschodniej. Prezesem zarządu spółki Henkel Polska jest od kwietnia 2020 r.

Anna Włodarczyk -Moczkowska

PREZES ZARZĄDU, **COMPENSA**



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

Agnieszka Wrońska

PREZES ZARZĄDU, **LINK4**



Prezes zarządu LINK4 od 2016 r. Wcześniej pełniła funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za pion finansów i dyrektora Departamentu Aktuariaty Produktowego, w którym odpowiadała między innymi za rozwój i tworzenie produktów, ich wycenę oraz ocenę ryzyka ubezpieczeniowego. Do 2010 r. pełniła funkcję głównego aktuarium 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.

Kreując trendy

Z Joanną Seklecką, prezes zarządu eService, rozmawia Katarzyna Mazur.

Zarządza Pani eService od sześciu lat. Jakie plany założone na początku tej drogi udało się z sukcesem zrealizować?

Z firmą jestem związana od wielu lat, znam ją „od podszewki” i przeprowadzałam przez co najmniej kilka transformacji. Sześć ostatnich lat było dużym wyzwaniem zarówno ze względów geopolitycznych i cywilizacyjnych, jak i wynikających z tempa, w jakim się rozwijamy. Moim priorytetowym celem było stworzenie nowoczesnej firmy z innowacyjnymi produktami, w której technologia i ludzie doskonale się uzupełniają by służyć klientom – posiadaczom kart i przedsiębiorcom. Cały czas kładę silny nacisk na to, jak współpracujemy, jak się komunikujemy, jakimi wartościami się kierujemy. Dzięki temu eService tworzą dziś ludzie zaangażowani w rozwój firmy i jej usług, specjaliści którzy chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem, współpracując i widząc cel.

Drugim istotnym aspektem moich planów był rozwój kanałów sprzedażowych i dostosowanie ich do potrzeb każdego rodzaju klienta, niezależnie od wielkości biznesu, branży i zakresu jego działalności. Myślę, że to się udało. Na przestrzeni lat z firmy lokalnej, która prowadziła działalność tylko w Polsce, zbudowaliśmy firmę międzynarodową – lidera Europy Środkowo-Wschodniej, a także jedną z najlepiej rozpoznawalnych marek branży płatniczej w Polsce.

Co ocenia Pani w kategoriach swojego największego osiągnięcia?

Myślę, że największe osiągnięcie to stworzenie dobrze zgranego, różnorodnego zespołu ludzi, którzy rozumieją znaczenie naszej misji i tego, co oraz jak robimy. Jego siłę i wartość uświadomiła nam bardzo wyraźnie pandemia oraz wyzwania, jakie przyniósł wybuch wojny na Ukrainie. Oba te zdarzenia miały jeden wspólny mianownik – duże obawy społeczeństwa dotyczące bezpieczeństwa pieniędzy. Było je widać m.in. w postaci kolejek do bankomatów, w których nierzadko brakowało gotówki. Jako największy polski agent rozliczeniowy odpowiadaliśmy za utrzymanie niezakłóconej obsługi transakcji bezgotówkowych, których liczba bardzo szybko wzrosła. Nasza niezawodność stała się w tej sytuacji kluczowa dla wielu dziedzin życia i gospodarki. Zdaliśmy ten egzamin celująco, a nie byłoby to możliwe bez zaangażowanych ludzi, bezpiecznych technologii jakimi dysponujemy. Ten potencjał procentuje także dziś – kiedy oferujemy najnowocześniejsze rozwiązania samoobsługowe i rozwijamy partnerstwa dla nowych kanałów dystrybucji, korzystamy z innowacyjnych rozwiązań.

To pozwala mi stwierdzić, że eService nie tylko podąża za trendami, ale przede wszystkim je kreuje.

Za sukces osobisty uważam też, że branża agentów rozliczeniowych zaczęła być słyszana. Jestem przewodniczącą Komitetu

Agentów Rozliczeniowych, który jest platformą współpracy firm świadczących usługi płatnicze. Choć często stajemy w obliczu wyzwań, choćby regulacyjnych – dzięki aktywizacji działań tego organu – mimo różnych spojrzeń i interesów, w kluczowych kwestiach wymagających merytorycznego stanowiska branży, mówimy jednym głosem. Ten głos jest brany pod uwagę przez regulatorów rynku oraz organa ustawodawcze.

Jakie konkretnie działania Komitetu Agentów Rozliczeniowych uważa Pani za szczególnie istotne?

Skupię się na ostatnich. Wraz z Polskim Ładem, na przedsiębiorców – także tych najmniejszych – został nałożony obowiązek zintegrowania kas fiskalnych i terminali płatniczych. Jako przedstawiciele branży usług finansowych i płatności elektronicznych wspólnie ze stowarzyszeniami zrzeszających przedsiębiorców pokazaliśmy regulatorowi perspektywę mniejszego przedsiębiorcy. Pokazaliśmy, że w wielu sytuacjach tego typu rozwiązanie poważnie utrudnia prowadzenie biznesu. Wspólnie znaleźliśmy alternatywne rozwiązanie, które zaspokaja potrzeby stron, a nie jest dla małych przedsiębiorców tak dużym wyzwaniem. Dialog z ustawodawcą był konstruktywny i przyniósł pozytywne efekty – otrzymaliśmy niedawno od Ministerstwa Finansów zapewnienie, że kłopotliwy obowiązek integracji zostanie zniesiony.



Obecnie fundamentalną wartością przy budowaniu biznesu jest różnorodność. Jaki widzi Pani potencjał w świadomym budowaniu różnorodnych zespołów?

Różnorodność ma bardzo wiele zalet – jest wszechobecna i bardzo korzystnie wpływa na rozwój firmy. Od początku mojej kariery jako lidera eService, z całym przekonaniem wspieram różnorodność i dbam o dobre relacje w zróżnicowanej strukturze, jaka dzięki niej powstaje. Pozwala nam to tworzyć rozwiązania dostosowane do wymagań naszych klientów, a także lepiej rozumieć ich sposób działania i potrzeby. Różnorodność daje też możliwość optymalnego reagowania na nieprzewidziane sytuacje. A doświadczenie zdobyte na przestrzeni lat mojego zarządzania eService pokazuje, że trzeba być na nie przygotowaną.

KOBIECE INWESTOWANIE

Kobiety coraz śmieiej wkraczają na rynek inwestycyjny, coraz częściej nazywają siebie inwestorkami, coraz częściej podejmują decyzje inwestycyjne i coraz częściej wychodzi im to coraz lepiej.



Marta Dębska

ekspert rynku złota, Goldsaver.pl

Badania rynku pracy pokazują, że rośnie liczba kobiet lepiej wykształconych i o większych kompetencjach. Często jednak porusza się problem niższego wynagrodzenia, jakie otrzymują kobiety na podobnym stanowisku w stosunku do mężczyzn. Choć powoli, sytuacja ta jednak ulega zmianie.

Kobiety stanowią również widoczną mniejszość na „twardych” rynkach. Szacuje się, że zaledwie 10 proc. inwestorów inwestujących na GPW to kobiety. Tu również sytuacja się zmienia, choć akcje – o czym za chwilę – niekoniecznie stanowią pierwszy wybór kobiet w świecie inwestycji.

Jak inwestują kobiety?

Nie ma wielu opracowań na ten temat, jednak te, które są oraz aktywności społeczne wokół tematyki inwestowania podejmowane przez kobiety (jak chociażby różnego rodzaju kluby i społeczności inwestorskie – Girls Money Club, Blockchain Girls, Klub Inwesterek Indywidualnych etc.) dają pewien obraz sytuacji.

Jednym z najciekawszych i najświeższych badań jest dodatek „Polki i ich inwestycje” do raportu „Polak inwestor 2022” z września 2022 roku. W badaniu udział wzięły 384 kobiety w wieku 30-50 lat, z czego aż 43 proc. zadeklarowało się jako inwestorki.

Ogólne wnioski z badania są takie, że kobiety stawiają na bezpieczeństwo, edukację i rozwój. Cenią sobie dobre doradztwo i zaufanie. Największymi przeszkodami dla kobiet w inwestowaniu jest brak poczucia pewności, a częściowo także brak możliwości finansowych. Z drugiej strony przekłada się to na dużo większą rozwagę, o wiele ostrożniejsze podejmowanie decyzji i unikanie ryzyka.

To wszystko wpływa na wybór klas aktywów, co rzutuje się niską widocznością chociażby na GPW, ponieważ akcje zdecydowanie nie stanowią pierwszego wyboru. Kobiety najchętniej wybierają nieruchomości, edukację (inwestycja w siebie), obligacje skarbowe, lokaty walutowe czy kruszce (złoto i srebro).

Kobiety i pieniądze

W ostatnim czasie miałam przyjemność uczestniczyć w spotkaniach klubów i społeczności inwestorskich kobiet. Warty podkreślenia jest fakt, że podejście kobiet do kwestii finansów i inwestowania znacząco różni się od podejścia mężczyzn.

Kobiety lubią rozmawiać o pieniądzu we własnym gronie, gdzie nie

są oceniane czy pouczane. Chętnie dzielą się wiedzą i dyskutują, ale także polecają sobie różne rozwiązania, które uważają za dobre. Są przy tym skłonne przyznać, że inwestycja czy strategia, która sprawdziła się w ich przypadku, niekoniecznie będzie dobra dla kogoś innego.

Kobiety często nie nazywają siebie inwestorkami. Mówią, że dbają o budżet domowy i domowe oszczędności, odkładają nadwyżki i szukają sposobów na to, by te nadwyżki zabezpieczyć przed inflacją, lub po prostu chcą zabezpieczyć przyszłość, swoją emeryturę czy swoje dzieci. Są przy tym często bardzo rozważne i przedsiębiorcze, czego przykładem mogą być chociażby sytuacje z życia codziennego, decyzje zakupowe, mikro-analizy, korzystanie z różnego rodzaju promocji, kart i aplikacji, które pozwalają zaoszczędzić pewne kwoty przy zakupach. Kobiety częściej niż mężczyźni są przekonane, że takie małe działania, w dłuższej perspek-

tywie przynoszą spore korzyści. I tak samo wygląda ich podejście do inwestycji – nie liczą na szczęście, na dobry traf, ani nawet na swoją intuicję. Stawiają na edukację, dobry plan oraz systematyczność.

Kobiety w świecie złota

Badania „Polki i ich inwestycje” pokazują, że wśród najchętniej wybieranych przez kobiety klas aktywów znajduje się złoto, które – obok obligacji skarbowych, nieruchomości czy lokat walutowych – stanowi jedną z najmniej ryzykownych form inwestycji czy lokaty majątku. Z uwagi na moją znajomość właśnie tego rynku, mogę powiedzieć, że przez lata utożsamialiśmy typowego klienta kupującego złoto z mężczyzną w wieku 50+. Niemniej jednak doskonale zdajemy sobie sprawę ze specyfiki aktywa, jakim jest fizyczne złoto inwestycyjne, którego zakup wymaga wizyty w salonie i odbioru sztabki czy monety, której wartość niejednokrotnie jest znacząca.

W naturalny sposób odbiór zakupionej sztabki złota to zajęcie dla mężczyzny, jednak sama decyzja o zakupie dużo częściej może być wspólna lub inicjowana przez kobiety. Potwierdzają to relacje pracowników salonów Goldenmark. Ale nawet bez tego jesteśmy w stanie powiedzieć, że kobiety stanowią nieco ponad 20 proc. wszystkich klientów na złoto.

Nie ma róży bez kolców

Oczywiście nie jest tak, że inwestycje w wykonaniu kobiet są wyłącznie lepsze i pozbawione wad. Jednym z problemów – może nie dominującym, ale dość jaskrawym – jest trudność w rozgraniczeniu, gdzie zaczyna się inwestycja, a gdzie usprawiedliwianie kaprysów. Chodzi o „inwestowanie w siebie”. I na dobrą sprawę dotyka to czasem również mężczyzn.

Inwestowanie w siebie jest ważne – dla niektórych i na pewnym etapie, nawet najważniejsze. Inwestujemy w siebie poprzez edukację, zwiększanie swoich kompetencji, szkolenia, kursy. Zakup eleganckiej garsonki, fryzjer i manicure przed ważnym spotkaniem biznesowym także jest inwestycją.

Jednak niekoniecznie inwestycją będzie zakup trzeciej czy piątej luksusowej torebki, choć na świecie funkcjonują rynki, na których tego typu rzeczy mogą być z sukcesem odsprzedawane z zyskiem. Pytanie tylko, czy my realnie posiadamy do takiego rynku dostęp, i czy istotnie nie jest to jedynie usprawiedliwienie dla wydatku. Można przecież – a nawet trzeba – zadbać o siebie, dopieścić się czy nawet nagrodzić. Ale nie trzeba wszystkiego podciągać pod inwestycję.



Jakie wyzwania i możliwości stoją przed kobietami w dzisiejszym świecie biznesu?

Sytuacja kobiet w biznesie różni się znacznie w zależności od kontynentu, kraju, kultury czy sektora. Mimo wyzwań, jakie nadal istnieją, kobiety odgrywają coraz istotniejszą rolę w świecie biznesu i przyczyniają się do jego rozwoju. Równocześnie kontynuują walkę o równość szans i eliminację nierówności płci w miejscu pracy.



Iwona Kossmann

prezes zarządu, Deni Cler Group

Kobiety w dzisiejszym świecie biznesu stoją przed różnorodnymi wyzwaniami i możliwościami. Do najważniejszych wyzwań należą:

Nierówność płacowa: Kobiety wciąż zarabiają mniej niż mężczyźni za tę samą pracę. To wynika z nierówności płacowej, która jest nadal problemem w wielu krajach. Statystyki mówią, że aż w 113 krajach świata nie ma przepisów, które wprowadzałyby obowiązek równej płacy dla kobiet i mężczyzn, a w 18 krajach na świecie mężczyźni wciąż może zabronić żonie pracy zarobkowej.

Brak reprezentacji: W wielu sektorach biznesu kobiety są słabo

reprezentowane na stanowiskach kierowniczych i w zarządach firm, co wynika z tzw. szklanego sufitu, który utrudnia awans zawodowy kobiet. To bariera dyskryminująca kobiety wywodząca się z ugruntowanych przez system i społeczeństwo oczekiwań.

Utrudniony dostęp do finansowania: Kobiety często napotykają trudności w pozyskiwaniu kapitału na rozwijanie swoich przedsięwzięć biznesowych. Inwestorzy często są bardziej skłonni inwestować w projekty prowadzone przez mężczyzn. Odsetek kobiet będących właścicielkami firm w skali globalnej rośnie, ale wciąż wynosi mniej niż 40 proc.

Wzmocniona presja i dyskryminacja: Kobiety często muszą stawić czoła większej presji i dyskryminacji w miejscu pracy, zwłaszcza

w sektorach tradycyjnie uważanych za męskie.

Jednocześnie widzę wiele możliwości rozwoju i poprawy tej sytuacji:

Rozwój przedsiębiorczości: Kobiety stają się coraz bardziej aktywne w zakładaniu i prowadzeniu własnych firm. Możliwości dla kobiet przedsiębiorczych rosną, zwłaszcza w obszarach związanych z technologią, innowacjami i usługami.

Zrównoważony rozwój w korporacjach: Wiele firm zaczęło dostrzegać korzyści płynące ze zrównoważonego podejścia do zarządzania. Kobiety często odgrywają kluczową rolę w promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Edukacja i rozwój zawodowy: Dostęp do edukacji i możliwość

rozwoju zawodowego stały się bardziej dostępne w wielu regionach świata. Kobiety mogą korzystać z programów szkoleniowych i zdobywać wiedzę niezbędną do osiągnięcia sukcesu w biznesie.

Wsparcie i mentorstwo: Programy wsparcia oraz mentorstwo biznesowe stają się coraz bardziej dostępne dla kobiet, co pomaga im zdobywać potrzebne umiejętności i kontakty.

Warto zaznaczyć, że kobiety podjęły ogromny wysiłek, aby znaleźć się na mapie sukcesu w biznesie. Należy otworzyć się na dywersyfikację i kapitał intelektualny obu płci. Wtedy tylko zwiększymy liczbę nowych rozwiązań, osiągniemy synergii i efektywnie realizować będziemy cele biznesowe, które stawiane są przed każdą firmą.



Jak działy finansowe mogą zwiększyć różnorodność

Pomimo znacznej poprawy na przestrzeni ostatnich lat, nierówności ze względu na płeć w branży finansowo-księgowej oraz w działach finansowych przedsiębiorstw – szczególnie w kontekście reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych – nadal stanowią problem.



Noemi Tańska

MCIM, Senior Market Manager,
Europe, AICPA & CIMA

Globalne badanie rynku pracy przeprowadzone przez firmę Gartner wskazuje na przykład, że kobiety zajmują niemal 60 proc. stanowisk niższego szczebla i tylko 40 proc. stanowisk kierowniczych, co dowodzi utrzymujących się dysproporcji w liczbie kobiet, które są awansowane na stanowiska wyższego szczebla w finansach i księgowości.

Co więcej, analiza sytuacji kobiet na rynku pracy w branży finansowo-księgowej w Polsce, którą AICPA & CIMA przeprowadziły na początku 2023 r. na podstawie badania Hays Poland, pokazuje, że w naszym kraju pozytywny trend wzrostowy w zakresie reprezentacji kobiet wręcz się odwrócił. W ostatnim badaniu Kobiety na rynku pracy 2022 tylko 16 proc. re-

spondentów 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 firmy był jeszcze niższy – wyniósł 13 proc.

Wdrożenie najlepszych praktyk

W miarę jak profesja finansowa rozwija się w odpowiedzi na globalizację rynku, problem różnorodności i włączenia społecznego staje się czymś więcej niż tylko kwestią z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest odzwierciedleniem wartości firmy i stanowi klucz do pozyskiwania oraz skuteczniejszej obsługi szerszego grona klientów.

Firmy, które chcą pracować nad zwiększeniem różnorodności i inkluzywności na stanowiskach związanych z finansami i księgowością, mogą skorzystać z poniższych dobrych praktyk.

Zmiana polityki: jednym z głównych narzędzi wspierających rozbijanie tzw. szklanego sufitu dla kobiet i innych niedoreprezentowanych grup jest podjęcie przez

osoby pełniące funkcje kierownicze celowego wysiłku, by rekrutować i promować różnorodnych kandydatów na stanowiska na wszystkich poziomach organizacji.

Ważnym elementem realizacji tego celu jest stworzenie wymiernych polityk i praktyk, które zachęcają do różnorodności, takich jak np. identyfikacja osoby zajmującej się kwestiami różnorodności i inkluzywności w organizacji oraz dostęp do szkoleń dla pracowników.

Wsparcie ze strony działu HR: kierownictwo wyższego szczebla nie może być jedyną stroną zainteresowaną zwiększeniem różnorodności w firmie. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi oraz wszyscy pracownicy odpowiedzialni za weryfikację i rozmowy kwalifikacyjne z potencjalnymi kandydatami również odgrywają kluczową

rolę w propagowaniu kultury inkluzywności.

Warto przyrzeć się procesom HR, aby zapewnić odpowiednią reprezentację wśród kandydatów. Same osoby przeprowadzające rozmowy kwalifikacyjne także powinny być reprezentatywne i wysoce przeszkolone, aby sprawiedliwie oceniać kandydatów.

Różnorodność jako priorytet organizacyjny: dla skutecznego tworzenia kultury inkluzywności niezwykle ważne jest zapewnienie zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji. Dobrym pomysłem może być sformowanie grupy roboczej ds. różnorodności i inkluzywności, co umożliwi ustalenie ram dla celów, jakie organizacja chce osiągnąć oraz stworzenie jasnego planu dotyczącego założeń i metod ich realizacji.

Zapewnienie wsparcia różnym grupom i pracownikom z różnych środowisk: pomocne będzie udostępnienie im narzędzi potrzebnych do rozwoju i awansu zawodowego. Sprawdzić się może również tzw. sparowanie pracowników z mentorami, którzy mają umiejętność mobilizowania i zachęcania do przezwyciężania uprzedzeń, z którymi się mierzą. Kobietom często brakuje wiary w siebie i nie mają przekonania, że są w stanie awansować na wyższe stanowiska, dlatego nie podejmują nawet prób. Motywowanie utalentowanych kobiet do podejmowania wyzwań, które skłonią je do wyjścia poza strefę komfortu,



Motywowanie utalentowanych kobiet do podejmowania wyzwań, które skłonią je do wyjścia poza strefę komfortu, zapewni im szansę na rozwinięcie skrzydeł, nie ryzykując przy tym „skoku na głęboką wodę” i wiele się dzięki temu ucząc.

zapewni im szansę na rozwinięcie skrzydeł, nie ryzykując przy tym „skoku na głęboką wodę” i wiele się dzięki temu ucząc.

Nowe kompetencje drogą do awansu

Jak dowodzi badanie Kobiety na rynku pracy 2022, płeć piękna wciąż napotyka na wiele barier i przeszkód na swojej ścieżce zawodowej. Usunięcie ich na poziomie organizacyjnym będzie wymagało wspólnego wysiłku wszystkich interesariuszy. Ważnym czynnikiem jest jednak także rozwój osobisty, który pomoże zapewnić kobietom odpowiednią pozycję negocjacyjną w rozmowach o awansie, a także wewnętrzną gotowość do objęcia ról kierowniczych i zarządczych.

Angażując się od wielu lat we wspieranie kobiet w finansach i księgowości oraz w zwiększanie ich perspektyw zawodowych, AICPA & CIMA realizują szereg inicjatyw i umożliwiają dostęp do zasobów pomagających zarówno w rozwoju osobistym, jak i likwidacji barier w organizacjach – są to m.in.: plan wdrożenia programu inicjatyw kobiecych w firmie Starting a Women's Initiatives Program in your organization, tutorial Advancing Gender Equality in the Workplace: What Works, czy konferencja Women's Global Leadership Summit.

Dzięki wykorzystaniu odpowiednich narzędzi, zasobów i sieci kontaktów, które będą wspierać rozwój, podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie umiejętności, kobiety mają szansę stać się jeszcze silniejszymi i skuteczniejszymi profesjonalistkami.

Linki:

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-03-02-gartner-says-corporate-finance-fails-to-attract-and-advance-diverse-candidates>

<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>

<https://www.aicpa-cima.com/cpe-learning/conference/aicpa-cima-womens-global-leadership-summit-2023>



Kierownictwo wyższego szczebla nie może być jedyną stroną zainteresowaną zwiększeniem różnorodności w firmie.

Długi proces, który zaczyna się w naszych głowach

Ostatnie pięć lat można uznać za przełomowe. Świadomość dotycząca różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn jest coraz większa i szeroko komunikowana. Kobiety działają, by wyrównać swoją pozycję w życiu prywatnym, co przekłada się również na rynek pracy. We Flying Bisons już obserwujemy większe zainteresowanie pracą w sektorze IT wśród kobiet oraz wprowadzamy praktyki przeciwdziałające luce płacowej w naszej firmie.



Kinga Sobczak

Head of People, Flying Bisons

Lata 90. XX wieku były czasem, gdy kobiety były zasypany komunikatami, że mogą mieć wszystko — dom, karierę, rodzinę, pasję i wysportowane, zadbane ciało. Wiele kobiet próbowało dorównać ideałom przedstawianym w mediach oraz przestrzeni publicznej. Usiływały one pogodzić pracę zawodową z tą, nieodpłatną wykonywaną w domu oraz wychowaniem dzieci. Ostatnie lata przyniosły jednak zmianę perspektywy; odchodzimy od stereotypowego postrzegania ról kobiet i mężczyzn. Widoczna jest zmiana komunika-

tów, np. mężczyźni już nie pomagają w domu, a ten dom wspólnie z kobietami prowadzą. Obserwujemy również kampanie społeczne, wyceniające prace domowe pokazując, że wiele kobiet pracuje na dwa lub trzy etaty.

Edukacja przyczynia się do zmiany. Jak powszechnie wiadomo, edukacja jest jednym z najważniejszych elementów, który przyczynia się do zmian. Tak też jest w procesie wyrównywania szans. Od dłuższego czasu obserwujemy istotną różnicę w kontekście wyboru studiów przez kobiety. Nie tak dawno temu, kobiety studiujące kierunki techniczne stanowiły wyjątki, przez co trudniej im było zdobyć wykształcenie niezbędne do tego, by pracować jako inżynierki czy specjalistki IT. Obecnie obserwujemy tendencję wzrostową i coraz większą liczbę kobiet na politechnikach i innych uczelniach, które oferują kierunki techniczne. W roku akademickim 2020/2021 kobiety stanowiły 35 proc. liczby studen-

tów takich uczelni. Niewątpliwie przyczyniają się do tego programy społeczniowe, np. „Dziewczyny na Politechniki”, mówiące kobietom, że mogą i powinny wejść do świata STEM. Większa ilość kobiet zainteresowanych ukończeniem kierunków technicznych przełoży się na rynek pracy oraz ich pozycję na nim.

Zwiększone zainteresowanie studiami technicznymi wśród kobiet może mieć wiele podstaw. Jedną z nich na pewno jest kwestia ekonomiczna. Wystarczy spojrzeć np. na rynek IT, który oferuje konkurencyjne wynagrodzenia, pozwalające kobietom osiągnąć niezależność finansową, tak ważną w dzisiejszych czasach. Kolejnym ważnym aspektem jest to, że wiele firm w tym sektorze oferuje pracę zdalną lub hybrydową. Niewątpliwie ułatwia to kobietom podjęcie pracy i łączenie jej z rolą matki czy opiekunki domowego ogniska. We Flying Bisons już obserwujemy to, że coraz większa liczba kobiet chce wejść do świata IT. W firmie aktualnie pracuje więcej kobiet niż mężczyzn. Pozwala nam to sądzić, że oferowana przez nas elastyczność, w wyborze miejsca wykonywania pracy, ułatwia kobietom podjęcie jej. Nasze specjalistki mogą być dobrym przykładem dla kobiet, które zastanawiają się nad rozpoczęciem kariery w IT.

Osiągnięcie niezależności finansowej jest możliwe nie tylko dzięki wybraniu technicznej ścieżki kariery, ale również dzięki awansom

zawodowym. Na rynku pracy nadal jednak obserwujemy niewielką liczbę kobiet pełniących funkcje kierownicze oraz zarządcze. Według raportu Hays „Kobiety na rynku pracy 2023”, mężczyźni częściej od kobiet pełnią funkcje dyrektorskie, dyrektorów zarządzających lub prezesów.

Wyrównywanie szans

Wyrównywanie szans powinno nie tylko skupiać się na edukacji, czy możliwościach obejmowania stanowisk w danej branży, ale również sięgać dalej. Ostatnio coraz częściej głośno mówi się o luce płacowej. Kobiетom nie tylko ciężiej jest zdobyć upragnione stanowisko, otrzymują one również mniejsze wynagrodzenie za wykonywanie tej samej pracy, co ich koledzy z branży. Dobrą praktyką jest wprowadzanie jawności wynagrodzeń oraz publikowanie widełek w ofertach pracy. Pozwala to zminimalizować lukę płacową, która, według najnowszych analiz, w Polsce wynosi 12,2 proc. We Flying Bisons już od ponad roku publikujemy widełki wynagrodzeń, które nie tylko są pozytywnie odbierane przez kandydatki i kandydatów, ale również pozwalają dopasować wynagrodzenie do danego stanowiska oraz kompetencji, niezależnie od płci czy pochodzenia pracownika.

Zwiększenie świadomości

W związku z tym, że na rynku pracy w Polsce wciąż dokonuje się wiele zmian, ważne jest zwiększe-

nie świadomości oraz zwrócenie uwagi na różnorodność pracowników. Coraz więcej firm zaczęło działać systemowo i wprowadzać polityki DE&I (diversity, equity & inclusion). Czasem jednak są one nieprawidłowo komunikowane przez zarządy czy osoby na stanowiskach kierowniczych, przez co są rozumiane jako przyznawanie przywilejów określonym grupom, kosztem innych. W takich przypadkach osiągnięty skutek jest odwrotny do zamierzonego; zamiast promować równość jako istotną wartość społeczną, wprowadza się podziały. Doskonale widać to również w przestrzeni publicznej, w dyskusjach dotyczących zatrudniania kobiet w wieku rozrodczym lub urlopów menstruacyjnych. Nierzadko pojawiają się wtedy komunikaty, obrazujące zakorzenione uprzedzenia i stereotypy. Dlatego świadoma i przemyślana implementacja polityki DE&I jest tak ważna. Warto też korzystać z doświadczeń firm, które z tym wyzwaniem poradziły sobie doskonale i teraz czerpią z tego korzyści. Rozwiązaniem, większości omówionych wcześniej problemów, jest edukacja równościowa oraz jasna, przejrzysta komunikacja. Warto uświadamiać społeczeństwo, że szanse oraz możliwości trzeba wyrównywać i nie odbywa się to kosztem innych grup społecznych. Należy jednak pamiętać, że jest to długi proces, który zaczyna się w naszych głowach.

Pracownicy przyszłości: trzeba wzmocnić pozycję kobiet

Zrównoważony stosunek płci jest ważnym czynnikiem w odniesieniu do długoterminowego sukcesu firmy. Większa różnorodność płci ma wpływ nie tylko na atrakcyjność firmy jako pracodawcy, ale także na jej sukces biznesowy. Dzieje się tak dlatego, że różnorodność zapewnia różne punkty widzenia na wyzwania i problemy, co z kolei prowadzi do bardziej kreatywnych rozwiązań i nieszablonowego myślenia.



Ireneusz Borowski

Country Manager Poland, Dassault Systèmes

Według badania Grant Thornton International, w 2021 r. - po raz pierwszy w historii - ponad 30 proc. stanowisk kierowniczych na całym świecie zostało obsadzonych przez kobiety. Po zatrzymaniu na

poziomie 29 proc. w latach 2019 i 2020 jest to przynajmniej niewielka oznaka ruchu we właściwym kierunku. W rzeczywistości, według raportu Światowego Forum Ekonomicznego, osiągnięcie równości płci zajmie ponad 130 lat. To dlatego, że pandemia opóźniła proces osiągnięcia parytetu płci o kolejne pokolenie - dodatkowe 36 lat. Ekspertki są zgodni, że podjęcie działań w celu zniwelowania tej luki jest jednym z kluczowych wyzwań dla firm. Jeśli chcemy dynamicznej gospodarki przyszłości, ważne jest, aby kobiety były reprezentowane na stanowiskach i w zawodach przyszłości.

Edukacja ma znaczenie

Walka o równowagę w miejscach pracy zaczyna się już na etapie edukacji. Dziedziny STEM 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. Jest to jeden z czynników, który pozwoli kobietom znacznie łatwiej odnaleźć się na rynku pracy, który zmienia się w wielu wymiarach jednocześnie.

Obecnie pracownicy poszukują innowacyjnych organizacji, które oferują odpowiednie środowisko do kreatywnej pracy. Dużą rolę odgrywa w tym wykorzystanie zaawansowanych narzędzi informatycznych, które pozwalają pracownikom zdobywać nowe doświadczenia i umiejętności. Bardzo ważne jest również umożliwienie odpowiedniego

dzielenia się wiedzą, ponieważ siła organizacji nie tkwi w jednostkach, ale w zespole. A to właśnie IT pozwala im na odpowiednią komunikację, która przyspiesza pracę nad tworzeniem nowych produktów. Platformy cyfrowe, takie jak platforma 3DEXPERIENCE firmy Dassault Systèmes, które wspierają współpracę, wymianę doświadczeń i podejmowanie decyzji w oparciu o technologię wirtualnego bliźniaka, są podstawą do wykorzystania informacji i wzmocnienia pozycji pracowników przyszłości.

Indeksy i inicjatywy

Dla wielu organizacji tworzenie sieci inicjatyw kobiecych (WIN) okazuje się skutecznym sposobem na umieszczenie równości płci w centrum uwagi. Zapewniając ustrukturyzowane wsparcie i mentoring, sieci WIN umożliwiają kobietom poruszanie kwestii związanych z miejscem pracy w bezpiecznej przestrzeni oraz znajdowanie inspiracji i motywacji. Oprócz wywierania bezpośredniego, pozytywnego wpływu na swoich członków, sieci

te przynoszą pośrednie korzyści w postaci tworzenia kultury, w której pracownicy czują się doceniani i zachęceni do wnoszenia do pracy swoich umiejętności i doświadczenia.

Kolejnym filarem pomiaru sukcesu polityki równości płci jest Women's Career Index (FKI), w którym Dassault Systèmes uczestniczy od 2017 roku. FKI za pomocą wiarygodnych danych liczbowych wspiera organizację, na przykład w celu przeanalizowania, czy w firmie stworzono warunki, w których kobiety mogą realizować swoją ścieżkę kariery. Jednocześnie dostarcza obiektywnych rekomendacji dotyczących działań na rzecz postępu w zakresie równości płci. W ramach sieci FKI firmy zyskują dostęp do benchmarków i informacji o działaniach, które mają szczególnie pozytywny wpływ na rozwój różnorodności w miejscu pracy. To dodatkowo wzmacnia pozycję kobiet, ponieważ mogą one korzystać w dłuższej perspektywie z lepszej integracji, sprawiedliwego traktowania i równych szans.

Kobiety z branży SEO uważają, że płeć wpływa na ich zarobki i karierę

„Ambitne kobiety można zawsze poznać po kształcie głowy. Jest płaska od nieustannego, protekcyjnego poklepywania przez mężczyzn” – to słowa założycielki jednej z pierwszych firm programistycznych w Anglii, Stephanie Shirley, wygłoszone podczas konferencji TED Talk w 2015 roku. Z kolei Dr Marieke van de Rakt, była dyrektor Yoast, które dostarcza audyty SEO dla 13 mln stron na świecie, przyznała, że w jej firmie proporcje płci wśród zatrudnionych na wyższych stanowiskach były jeszcze kilka lat temu zachwiane. A jak dziś wygląda to w branży pozostającej na styku IT i marketingu, czyli SEO? Odpowiedź znajduje się w międzynarodowym raporcie WhitePress – SEO oczami kobiet, w którym wzięło udział kilkaset pań z całego świata.

Na co dzień pracują jako specjalistki SEO, a co trzecia z nich zajmuje stanowisko kierownicze. Wieloletnie doświadczenie zbierają zazwyczaj w dużych organizacjach (43 proc.), pracując głównie zdalnie lub hybrydowo (37 proc.). Wśród ich obowiązków przoduje SEO content, ale aż 1/3 z nich zajmuje się technicznym SEO. Kto jest ich bezpośrednim przełożonym? W blisko połowie przypadków to mężczyzna. Czy są zadowolone ze swojej pracy, a może planują jej zmianę? Jak oceniają możliwości rozwoju w swojej firmie kobiety w branży SEO i jaką rolę odgrywa w nich płeć?

– Branża SEO to jedna z najszybciej rozwijających się obszarów na styku IT i marketingu. W WhitePress każdego dnia współpracujemy z setkami specjalistów z tej dziedziny i spotykamy się z nimi na konferencjach. Nie da się ukryć, że na scenie zazwyczaj dominują

mężczyźni, ale po stronie użytkowników naszej platformy z roku na rok pojawia się coraz więcej kobiet. Z tego powodu chcieliśmy się lepiej przyjrzeć kobiecej stronie SEO, przeprowadzając międzynarodową ankietę. W badaniu zapytaliśmy respondentki o kluczowe kwestie takie, jak obejmowane stanowiska i staż pracy, możliwości rozwoju i odczucia związane z pracą w środowisku zdominowanym przez mężczyzn. Poprosiliśmy także o odpowiedź na ważne dla nas pytanie – czy ich zdaniem płeć ma znaczenie i wpływa na ścieżkę kariery oraz zarobki – mówi Patrycja Górecka-Butora, Head of Marketing & PR, WhitePress.

Jakie stanowiska kobiety zajmują w branży SEO?

Ponad 40 proc. badanych to specjalistki. Ich głównym zadaniem

Kobiety w branży SEO według stanowisk



Dane pochodzą z raportu WhitePress „SEO oczami kobiet”. Całość dostępna tutaj: https://whitepress.com/!/SEO_oczami_kobiet

jest samodzielne prowadzenie kampanii SEO, praca nad ich efektywnością, analiza i optymalizacja czy współpraca z copywriterami przy tworzeniu contentu. Na uwagę zasługuje też fakt, że na drugim miejscu wśród obejmowanych stanowisk znajdują się te kierownicze. Ponad 1/3 jest headem lub managerem w swojej organizacji, a 10 proc. to przedsiębiorczyni.

– Te ostatnie zazwyczaj nabierają doświadczenia i pewności przez pierwsze 3-5 lat w agencji, by potem zdecydować o przejściu na „swoje”. Wśród kobiet nie brakowało też freelancerek, stanowiły one 17 proc. badanych, co jednak z uwagi na samą branżę i wyko-

nywane w niej zadania, nie jest niczym zaskakującym. W tym przypadku króluje praca w modelu zdalnym lub hybrydowym (37-38 proc.), najmniej osób (24 proc.) wskazywało, że na co dzień pracuje z biura i jak możemy przypuszczać ta tendencja w kolejnych latach będzie się utrzymywać lub rosnąć na korzyść tzw. home office – dodaje Patrycja Górecka-Butora.

Specjalistki z doświadczeniem

W tym przypadku proporcje są wyrównane – 44 proc. kobiet spędziło w agencji od roku do 5 lat. Z kolei 46 proc. ma doświadczenie powyżej 5 lat i więcej. Wraz ze stażem pracy, naturalnie zmienia się także rola i stanowisko, jakie obejmują w branży SEO. Przez pierwsze 3 do 5 lat kobiety pracują jako specjalistki, by następnie objąć rolę dyrektorek, managerek lub właścielek (na wykresie w tym przedziale stanowią łącznie 63 proc.).

– Podczas analizowania zależności pomiędzy tym, jak zmieniają się stanowiska pracy względem zbieranego doświadczenia widać, że 5 lat to zazwyczaj ten kluczowy moment, kiedy kobiety poważnie zmieniają swoją rolę w organizacji, a często nawet całą ścieżkę zawodową. Po tym czasie zwiększa się odsetek freelancerek i ownerek, czyli można wnioskować, że to czas, kiedy panie mają już odpowiednie doświadczenie i stają przed decyzją czy rozwijać się dalej w organizacji, czy może zacząć pracować na własny rachunek – dodaje Patrycja Górecka-Butora.

Czy płeć w SEO ma znaczenie?

Kobiety biorące udział w badaniu miały określić, jak wyglądają proporcje płci w firmach, które reprezentują. Co ciekawe,

z odpowiedzi wynika, że są one wyrównane (24 proc.), lub nieznacznie przechylają się na stronę mężczyzn (39 proc. uważa, że jest więcej panów, a 37 proc., że przeważają kobiety). Te odpowiedzi skonfrontowano z opinią kilkudziesięciu ekspertek z różnych krajów, których wypowiedzi zamieszczone są w raporcie. Przyznały one, że zarówno w miejscu pracy, jak i na międzynarodowych konferencjach to panowie przeważają nad kobietami.

– Patrząc z perspektywy proporcji w poszczególnych państwach Europy, tylko Grecja pozostaje krajem, w którym liczba kobiet w branży SEO dominuje. Polska zajmuje trzecie miejsce zaraz za krajami Bałtyckimi i wykazuje proporcje płci – 40 do 60 proc. na korzyść panów. Możemy więc przypuszczać, że odpowiedź na to pytanie nie oddaje w pełni rzeczywistej sytuacji na rynku pracy, chociaż są miejsca, w których kobiety stanowią większość – stwierdza Patrycja Górecka-Butora.

To co z tą karierą i zarobkami?

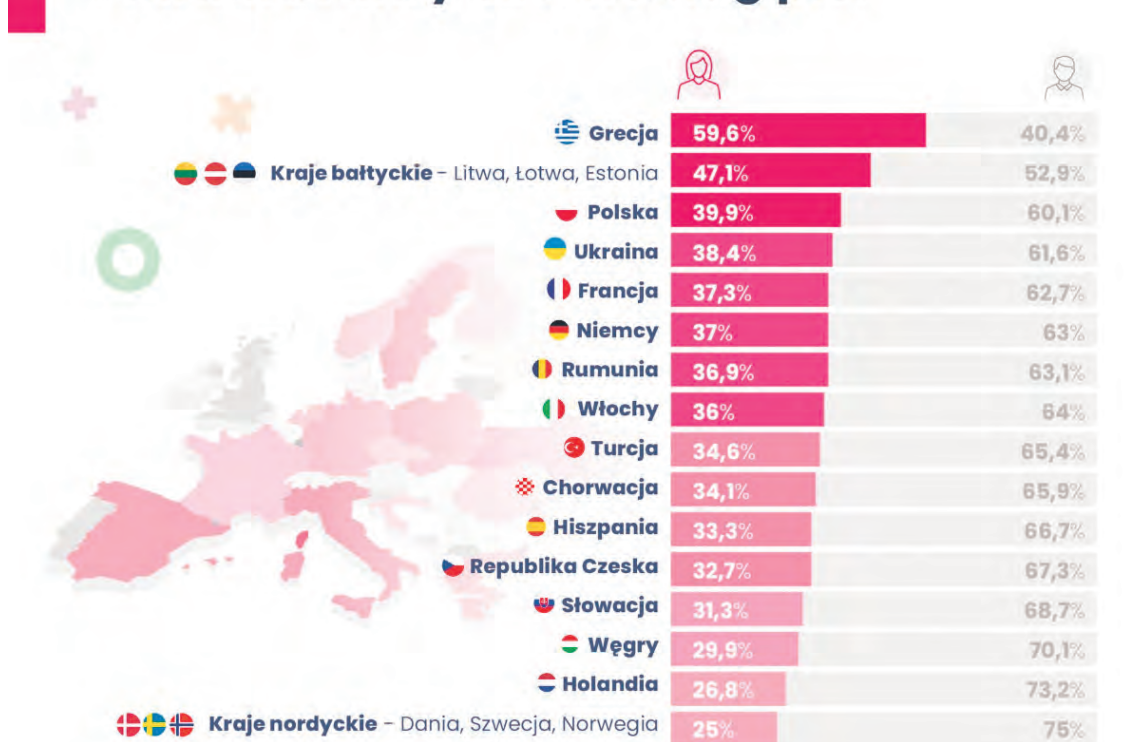
Czy branża SEO jest przychylna kobietom, a płeć nie ma w tym przypadku znaczenia? W raporcie zdania są podzielone. Zapytane, jak oceniają atmosferę w miejscu pracy, ponad 9 na 10 odpowiedziało, że pozytywnie lub bardzo pozytywnie. Biorąc pod uwagę kwestie wynagrodzenia – 3/4 specjalistek uważa, że jest wynagradzana odpowiednio do swojej pracy. One również wskazywały, że w firmie, w której pracują, mają szansę na awans i podwyżkę. Co ciekawe, kobiety, które uznały wcześniej, że nie są odpowiednio wynagradzane, zaznaczały także, że w ich miejscu pracy mają znacznie mniejsze szanse na awans.

Bez względu jednak na atmosferę i możliwości rozwoju blisko 80 proc. kobiet w Europie uważa, że płeć odgrywa znaczącą rolę w ścieżce kariery, a także w tym, ile zarabiają na tych samych stanowiskach, co mężczyźni.

Kobiety stałe w zawodowych uczuciach

Mimo spotykanych na drodze utrudnień i przeciwności w zawodzie w dużej mierze zdominowanym przez mężczyzn – kobiety nie szukają niczego na zastępstwo i rzadko rozważają zmianę zawodu. Blisko połowa badanych jest tego zdania, a 35 proc., przyznaje, że tylko czasami rozważa inne opcje. Wśród zalet wymieniają ciągły rozwój i robienie interesujących i ciekawych rzeczy, które przynoszą im satysfakcję, a także to, że branża SEO ciągle się rozwija.

Podział branży SEO według płci



Dane pochodzą z raportu WhitePress „SEO oczami kobiet”. Całość dostępna tutaj: https://whitepress.com/!/SEO_oczami_kobiet

Kobiety stanowią ponad połowę freelancerów w Polsce

Jak wynika z raportu Useme, kobiety stanowią aż 51 proc. niezależnych specjalistów w Polsce.

To fenomen na skalę światową, gdzie branża zdominowana jest przez mężczyzn. Obecnie istnieje wiele profesji, wśród których niezależne specjalistki mogą osiągnąć sukces. Najpopularniejszą z nich jest copywriting oraz social media, którymi zajmuje się 41 proc. freelanerek. Jaki jest obraz polskiej freelanckerki: ile zarabia i jak dużo czasu poświęca dodatkowym zleceniom?

Freelancing, czyli praca na własny rachunek, najczęściej dla kilku pracodawców, to ścieżka kariery coraz częściej obierana przez zwłaszcza przed młode pokolenia, pragnących niezależności. Według raportu opracowanego przez Payoneer, na światowym rynku freelancingiem zajmuje się zaledwie 29 proc. kobiet, natomiast w Polsce, jak podaje raport Useme, platformy dedykowanej wolnym strzelcom i zleceniodawcom, kobiety stanowią ponad 51 proc. freelancerów.

– Porównując procent freelanerek w Polsce do światowych statystyk, można uznać, że jesteśmy pionierami w zakresie liczby kobiet decydujących się na tę formę pracy. Ten podział utrzymuje się konsekwentnie od kilku lat i przewidujemy, że w przyszłości na krajowym rynku nie pojawią się większe dysproporcje – komentuje Przemysław Głośny, prezes Useme. – Ten rodzaj pracy może stanowić doskonałą szansę dla kobiet na urlopie macierzyńskim lub wychowawczym, które nie chcą trafić kontaktu z wykonywanym zawodem. Freelancing daje możliwość robienia tego, co najbardziej lubimy w swojej profesji, kiedy pozwala na to czas oraz naj-

młodszy członek rodziny – dodaje Przemysław Głośny.

Freelancing jako szansa na dodatkowy zarobek

Aż 80 proc. polskich freelanerek ma wykształcenie wyższe, a co czwarta z nich zajmuje się pracą na zlecenie krócej niż rok. Tyle samo pań deklaruje staż do 2 lat. O tym, że freelancing nie jest dla kobiet nowym zjawiskiem, może świadczyć o tym, że 28 proc. ankietowanych zajmuje się tą formą pracy od 3 do 5 lat, z kolei freelanckerki z najdłuższym stażem, wynoszącym od 6 do 9 lat oraz 10 lat i więcej to kolejno 12 proc. i 7 proc.

Największa grupa freelanerek poświęca na zlecenia mniej niż 4 godziny dziennie (46 proc.). Może to świadczyć o tym, że kobiety traktują freelancing, jako dodatkowe, a nie główne źródło dochodu. Czas pracy od 4 do 6 godzin zadeklarowało 28 proc. badanych, natomiast 15 proc. z nich poświęca na zlecenia podobny czas co na etat. Najbardziej zapracowane freelanckerki (te, które poświęcają na freelancing więcej czasu, niż wymaga tego praca na etacie) stanowią 8 proc., a zaledwie 3 proc. bada-

nych pracuje powyżej 10 godzin dziennie.

Freelanckerki realizują w ciągu miesiąca głównie 1-2 zlecenia (26 proc.) lub od 3 do 5 zleceń (30 proc.). Co 10. badana wykonuje głównie projekty długoterminowe, np. trzymiesięczne, tyle samo pań realizuje od 6 do 10 zleceń. Z kolei powyżej 10 zleceń miesięcznie podejmuje 14 proc. freelanerek.

Najpopularniejsze branże wśród freelanerek

Najwięcej pań (41 proc.) realizuje zlecenia związane z copywritingiem i social mediami. Kolejną branżą chętnie wybieraną przez freelanckerki jest grafika, w tym projektowanie 3D – 16 proc. Natomiast popularną w ostatnich latach, wirtualną asystenturą zajmuje się 5 proc. badanych kobiet. Z kolei z popularnymi wśród mężczyzn branżami, czyli IT i programowaniem, związanych jest zaledwie 1 proc. ankietowanych freelanerek.

Gender gap również wśród freelancerów

Według raportu World Economic Forum „Global Gender Gap Report 2022” Polska jest na 64. miejscu na 146 państw pod względem dostępu kobiet i mężczyzn do różnego rodzaju zasobów i możliwości. Z kolei, jeśli chodzi o równość wynagrodzeń otrzymywanych za tę samą pracę, plasuje się dopiero na 108. miejscu. Gender gap to zjawisko powszechne nie tylko na rynku pracy, ale również wśród niezależnych specjalistów.

– Z naszego badania wynika, że gender gap, czyli nierówności płacowe, dotyczą również wolnych strzelców. Widoczna granica w zarobkach wyraźnie przebiega na

poziomie 3000 złotych dochodu. Podczas gdy większa liczba ankietowanych kobiet zadeklarowała przychody do tej sumy, mężczyźni zdecydowanie częściej wskazywali na wyższe zarobki. Te liczby świetnie obrazuje grupa najlepiej zarabiających, niezależnych specjalistów. Co 10. mężczyzna zadeklarował dochód powyżej 10 000 złotych miesięcznie, podczas gdy podobne zarobki deklaruje zaledwie 2 proc. freelanerek – komentuje Przemysław Głośny, prezes Useme.

Jak zatem przedstawia się gender gap na poziomie najpopularniejszych wśród freelancerów profesji?

Copywriting i tłumaczenie

W dziedzinie najczęściej wybieranej przez freelanckerki – copywritingu najmocniej uwidacznia się dominacja kobiet w przedziale zarobków do 3 tysięcy złotych netto na miesiąc. Taki dochód zadeklarowało łącznie 78 proc. kobiet w porównaniu do 45 proc. mężczyzn.

Wyraźnie kształtuje się też dysproporcja w zarobkach powyżej 10 tysięcy złotych. Tutaj zaledwie 2 proc. kobiet deklaruje taki przychód z nich w porównaniu do 10 proc. mężczyzn. Natomiast jeżeli chodzi o tłumaczenia – kobiety dominują w przedziale średnich zarobków (od 3 i do 5 tys. zł miesięcznie). To także jedyna specjalizacja, w której wolni strzelcy niezależnie od płci jednakowo często zarabiają miesięcznie powyżej 10 tysięcy złotych. Projektowania graficzne, fotografia, animacja i wideo

Podobnie jak w tłumaczeniach, w branży graficznej widzimy największe wyrównanie zarobków. Niemal znika tu różnica w przedziale powyżej 3 tysięcy złotych na miesiąc i powyżej 5 tysięcy. Takie dochody uzyskuje odpowiednio

19 proc. i 16 proc. ankietowanych. Natomiast wśród fotografów, animatorów i specjalistów od obróbki wideo panuje największa różnorodność pod względem zarobków netto. Mimo stosunkowo dużej liczby freelanerek deklarujących dochody do 10 tysięcy złotych – 18 proc. łącznie, jednak w grupie zarabiającej więcej niż 3 tysiące złotych netto na miesiąc dominują mężczyźni – w sumie 36 proc. w porównaniu do 27 proc. kobiet.

Programiści i webdeveloperzy

Usługi programistyczne w dalszym ciągu są domeną mężczyzn – jako swoją specjalizację wskazała ją zaledwie 6 proc. kobiet. Nie oznacza to jednak, że freelanckerki w IT zarabiają gorzej. Chociaż ponownie to mężczyźni są grupą dominującą, jeśli chodzi o wynagrodzenia powyżej 10 tysięcy złotych, programistki przeważają w przedziałach między 3 a 5 tysięcy złotych dochodu oraz pomiędzy 5 a 10 tysięcy.

Podobnie jak w przypadku usług programistycznych, w dziedzinie tworzenia sklepów online i stron www dominują freelanckerzy. Ponownie zaznacza się dysproporcja w wyższych przedziałach wynagrodzeń: powyżej 3 tysięcy miesięcznie zarabia 18 proc. webdevelopererek oraz 42 proc. webdeveloperów.

Wirtualna asystentura

Wirtualna asystentura to mocno sfeminizowana branża, w której wyraźnie widoczna jest również finansowa dominacja kobiet. Niskie dochody rozkładają się podobnie między obie płcie, ale dysproporcja uwidacznia się wraz ze wzrostem wynagrodzenia – 10 proc. ankietowanych freelanerek zadeklarowało zarobki od 3 tys. zł do 5 tys. zł, a 3 proc. osiąga dochody powyżej 10 tys. złotych miesięcznie.

Grupa wolnych strzelców w Polsce jest coraz większa. I mimo że freelancing jest tak samo popularny wśród obu płci, to niestety równouprawnienie nie dotyczy zarobków. To właśnie mężczyźni dominują wśród wykonawców z najlepiej wynagradzanych branż. Jednak bez wątplenia skala działalności niezależnych specjalistek na polskim rynku jasno pokazuje, że kobiety we freelancingu czują się jak ryby w wodzie.

Materiał powstał na podstawie „Raport Useme 2023: freelanckerzy i freelanckerki – gender gap i modele pracy” opracowanego przez Useme.com w maju 2022 roku, na próbie 1132 polskich freelancerów. Badanie rynku freelancingu w Polsce realizowane jest corocznie od 2014 roku.

1. <https://blog.payoneer.com/enterprise-hub/payoneer-insights/2022-global-freelancer-income-report-the-ongoing-rise-of-the-freelance-revolution>

2. https://www.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf





Siła sukcesu – różnorodność w budowaniu efektywnych zespołów logistycznych

Różnorodność w biznesie jest w dzisiejszych czasach niezwykle istotna. Przede wszystkim, takie zespoły posiadają większą zdolność do generowania innowacji, co jest kluczowe w dynamicznym otoczeniu biznesowym, które regularnie stawia przed firmami nowe wyzwania.



Justyna **Andreas**

Managing Director Commercial Entities, Packeta Group

Różnorodność kulturowa, płciowa i pokoleniowa umożliwia też lepsze zrozumienie i obsługę rozmaitych grup klientów, co przekłada się na zwiększoną konkurencyjność na rynku. Dlatego też ten czynnik staje się nieodzownym elementem strategii biznesowej wielu przedsiębiorstw, w tym także w branży logistycznej.

Ograniczenia w rozwoju zawodowym kobiet

Temat różnorodności należy rozpocząć przede wszystkim od trudności, z jakimi borykają się kobiety w logistyce. Jest to moim zdaniem złożone zjawisko, wynikające z wielu czynników społeczno-kulturowych, w tym postrzegania tego sektora jako typowo męskiego, w którym rzadkością są elastyczne warunki pracy, równe zasady awansu kobiet i mężczyzn czy też jasne ścieżki rozwoju. Przewyciężanie tych barier wymaga kompleksowego podejścia – od chęci tworzenia równościowego środowiska w organizacji przez zarząd i zaangażowanie pracowników na każdym szczeblu, po tworzenie programów wsparcia,

edukacyjnych i szkoleniowych, które pomogą kobietom zdobyć niezbędne umiejętności, by awansować. Promowanie kultury organizacyjnej opartej na zasadach równości i szacunku przyczynia się do przekształcania branży logistycznej w bardziej równościowe środowisko pracy.

Kompetencje kobiet w budowaniu różnorodnych zespołów

Warto zauważyć, że panie wnoszą do budowy zespołów szereg kompetencji miękkich, które stanowią fundament efektywnego funkcjonowania firmy. Umiejętności kobiet w obszarze komunikacji interpersonalnej są niezastąpione w rozwiązywaniu konfliktów, budowaniu zaufania czy osiągnięciu kompromisu. Z kolei poprzez empatyczne podejście i uważne słuchanie tworzą atmosferę otwartości i zrozumienia. Liderki posiadają też rozwiniętą zdolność do analizy sytuacji z wielu perspektyw, co pozwala im na lepsze zrozumienie różnych punktów

widzenia członków zespołu. Dostrzegają one talenty pracowników, dzięki czemu budują spójne i wydajne zespoły logistyczne, które potrafią skutecznie radzić sobie ze złożonymi wyzwaniami branżowymi. Należy też zwrócić uwagę, że panie posiadają zdolność szybkiego dostosowywania się do nowych sytuacji oraz podejmowania decyzji w warunkach presji czasu i niepewności, co czyni je niezwykle cennymi dla załogi, która musi operować w dynamicznym środowisku.

Różnorodność przyspiesza rozwój firm

Różnorodność kulturowa, płciowa i pokoleniowa w zespołach logistycznych umożliwia lepsze zrozumienie i dostosowanie się do specyfiki lokalnych rynków, kultury i preferencji konsumentów. Dzięki temu firma może dostarczać dopasowane usługi i rozwiązania, co z kolei przekłada się na zwiększoną lojalność klientów i wzrost sprzedaży. Co więcej, takie zespoły są też bardziej kre-

atywne i innowacyjne. W zglobalizowanym świecie logistyki zmienne trendy konsumenckie, zmiany w regulacjach międzynarodowych i niespodziewane wydarzenia mogą mieć ogromny wpływ na operacje logistyczne. Dlatego zderzanie się różnych punktów widzenia oraz podejścia do problemów z wielu perspektyw otwiera drzwi do tworzenia nowych pomysłów i koncepcji, które mogą skuteczniej rozwiązywać wyzwania branżowe. Różnorodne zespoły szybciej reagują na zmiany, dostosowując swoje strategie i działania w taki sposób, by minimalizować ryzyko i jednocześnie wykorzystywać powstające możliwości.

Równość na wszystkich szczeblach organizacji

Istotnym jest, aby różnorodność istniała na wszystkich szczeblach spółki – od szeregowych pracowników, po kadry kierowniczą. Zapewnienie równych szans awansu kobiet i ich obecność na stanowiskach decyzyjnych jest kluczowa dla stworzenia równowagi perspektyw, co prowadzi do bardziej przemyślanych decyzji i lepszego zarządzania zasobami ludzkimi. Uważam, że brak reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych sprawia, że nie ma wzorców i mentorów dla pań dążących do rozwoju kariery w tej branży. Te ograniczenia w dalszym ciągu przyczyniają się do nierówności płciowej i utrudniają pełne wykorzystanie ich potencjału.

Wierzę, że promowanie różnorodności jest nie tylko kwestią odpowiedzialności społecznej, ale również strategicznym działaniem prowadzącym do zrównoważonego rozwoju. Inwestowanie w rozwój kobiet ma długofalowe korzyści, przyczyniające się do budowy trwałych i silnych fundamentów dla przyszłego rozwoju biznesu. W Packeta Poland nie tylko wspieramy różnorodność, ale aktywnie działamy na rzecz budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej, w której wszyscy, niezależnie od płci czy pochodzenia, mają równe szanse na rozwój i awans.

REKLAMA

GENTLEMAN

**JESIENNE
WYDANIE
MAGAZYNU
„GENTLEMAN”**

JUŻ W SPRZEDAŻY!



W NIM M.IN.:

Bohater okładki **JACEK GBUR**, członek zarządu, dyrektor handlowy na Polskę i kraje bałtyckie w firmie Kramp. Z pasją wdraża w rodzimych gospodarstwach wszystko, co nowoczesne, co pozwala przedsiębiorcom działać sprawnie, uwalnia ich czas.

O pasji, radości z życia, czerpaniu garściami z codzienności opowiada aktor wyjątkowy – **JANUSZ CHABIOR**. Ubawi Was anegdodami i życiowymi historiami.

Magazyn „Gentleman” kupisz również w formie elektronicznej na: **iczytamy.pl**

Przedsiębiorczość kobiet wzrasta, jednak wciąż nie przekłada się to na awanse

Choć kobiety są coraz bardziej pewne siebie na rynku pracy, wciąż mają mniejsze szanse na awanse. O tym, z czego to wynika i jak zmienić tę sytuację, rozmawiamy z doktor nauk prawnych Małgorzatą Rejmer, prezeską zarządu i nestorką w Kancelarii Finansowej LEX.

Pani Małgorzato, czy biznes ma płęć?

Niestety muszę odpowiedzieć, że tak. I to jest płęć męska. Fakt ten potwierdzają dane statystyczne. Pomimo że w polskim społeczeństwie przeważają kobiety, większość na rynku pracy stanowią mężczyźni. Dominują zarówno w grupie przedsiębiorców, jak i menedżerów. Na początku 2023 roku według danych z CEIDG zarejestrowanych było prawie 2,8 mln jednoosobowych działalności gospodarczych. W tej grupie przedsiębiorców kobiety stanowią około 1/3 (940 tys.), a mężczyźni 2/3 (1,8 mln) osób.

Analiza statystyczna wypada jeszcze gorzej w kontekście zarządów spółek handlowych. Kobiet w tym gronie jest zaledwie 1/4 (194 tys.) w porównaniu z 586 tys. armią mężczyzn zarządzających biznesem. Udział kobiet w zarządzaniu biznesem jest także mocno zróżnicowany w zależności od formy prawnej spółki. Najlepiej wygląda to w spółkach partnerskich, w których kobiety stanowią 46 proc. kadry zarządzającej ujawnionej w Krajowym Rejestrze Sądowym. Pamiętajmy jednak, że spółki partnerskie są adresowane tylko do wybranych grup zawodowych, w szczególności lekarzy, prawników, księgowych, w których to zawodach udział kobiet jest wysoki. Na drugim biegunie znajdują się spółki akcyjne, które uważa się za formę prawną adekwatną dla największych i najbardziej złożonych biznesów. W tym przypadku udział kobiet w zarządach wynosi tylko 16 proc., czyli odpowiedzialność za prowadzenie dużych firm powierzono zaledwie około 2 tys. kobiet. Różnice widoczne są także w reprezentacji

płci w poszczególnych branżach. Domeną kobiet są takie branże jak: opieka i pomoc społeczna, branża farmaceutyczna, edukacja i handel. Mężczyźni lepiej odnajdują się w transporcie, logistyce, przetwórstwie przemysłowym, ale także w sporcie i rekreacji.

Czy z Pani perspektywy sytuacja kobiet na rynku pracy w Polsce się poprawia? Czy coraz więcej tych kobiet, które do tego dążą, rzeczywiście mogą odnieść sukces, piąć się po szczeblach tzw. kariery zawodowej?

Gary N. Powell twierdzi, że zarówno mężczyzn, jak i kobiety charakteryzuje podobny potencjał kierowniczy. Wiele badań wskazuje, że istnieją jednak różnice w stylu zarządzania. Panie mają tendencję do zarządzania demokratycznego, panowie do autokratycznego. Kobiety cechuje interaktywny styl kierowania, nastawione są na współpracę i komunikowanie z innymi.

Mężczyźni preferują styl nakazowo – autorytarny. Kobiety mają skłonność do myślenia kontekstowego, biorą pod uwagę więcej danych i informacji, w odróżnieniu od męskiego myślenia sekwencyjnego i liniowego. Panowie mają natomiast lepiej rozwinięte zdolności przywódcze i są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka. Panie natomiast znacznie częściej dostrzegają znaczenie emocji w budowaniu relacji biznesowych.

Niezależnie od istniejących różnic między płciami, zdaniem większości badaczy, nie wpływa to na jakość pracy menedżerskiej. Od liderów, niezależnie od płci, oczekuje się jasnego wyznaczenia celów oraz zdecydowanego działania. Sukces w zarządzaniu zespołem w większym stopniu zależy od kompetencji i zaangażowania danej osoby oraz jej umiejętności interpersonalnych.

Oznacza to, że to kobieta samodzielnie podejmuje decyzję, w jaki sposób chce się rozwijać. Ważne jest także, jak definiujemy pojęcie kariery zawodowej. Dla jednych to będzie kariera korporacyjna, w której może istnieć zjawisko „szklanego sufitu” dla kobiet, co potwierdzają przytoczone wcześniej dane. Może to być kariera w oparciu o rozwój własnego biznesu, która to decyzja wiąże się z większą akceptacją ryzyka i konsekwencją przenikania tematów

zawodowych na grunt rodziny. Z badań Fundacji Edukacyjnej Perspektywy wynika, że biznesom żeńskim jest trudniej pozyskiwać finansowanie na rozwój niż biznesom męskim. Jedną z konsekwencji jest fakt, że kobiety dwukrotnie rzadziej angażują się w działalność startupów niż mężczyźni. Problem leży m.in. w mentalności społeczeństwa. Na mężczyznę – przedsiębiorcę patrzy się z atencją, od kobiety oczekuje się koncentracji na rodzinie. Ten konserwatywny, stereotypowy podział ról utrwalany jest polityką rządową. Widać to w liczbach. W ciągu ostatnich 4 lat znacząco spadł w Polsce udział kobiet zarówno prowadzących młode firmy, jak i zarządzających dojrzałymi biznesami.

Psychologowie wskazują na większą odporność na stres kobiet, które prowadzą biznes. Mają umiejętność działania pod presją, wykazują się lepszą organizacją pracy i umiejętnością współpracy zespołowej. Kobiety są najczęściej właścicielkami małych firm, co pokazuje, że lepiej czują się w strukturach płaskich i że istnieją jednak bariery wstrzymujące ich awans na stanowiska zarządcze w dużych firmach. Przedsiębiorczość kobiet nie jest mniejsza niż w przypadku mężczyzn, ale nie przekłada się to na awanse.

W ostatnich latach mamy nowe zjawisko dotyczące kobiet, które doszły na najwyższe stanowiska w firmach. Mimo bycia „na szczycie” odchodzą one z firmy i zakładają własne przedsiębiorstwa. Wśród najczęstszych powodów odejścia wskazuje się nierówność płac, sfrustrowanie ciągłymi przeszkodami oraz potrzebę większej elastyczności.

Profesor Dorota Dobija wskazuje, że decydującą rolę w osiągnięciu sukcesu w biznesie, oprócz wykształcenia, otwartości na wyzwania i gotowości do chwytania okazji, ma odgrywać także sieć kontaktów. Kobiety, które zostały liderkami w biznesie, były zwykle bardzo aktywne już na wczesnych etapach życia (harcerki, sportsmenki, działaczki samorządu uczniowskiego) i podejmowały się zadań społecznych i przywódczych. To pozwalało im na poznanie osób spoza bliskiego otoczenia i budowanie tzw. kapitału pomostowego. To samo czyniły, gdy znalazły się w firmie.

W społeczeństwach wciąż istnieje wiele stereotypów i norm kulturowych związanych z płcią, które mogą wpływać na sposób, w jaki ludzie postrzegają i zarządzają biznesem. Niektóre branże mogą być uważane za męskie lub żeńskie, co może wpływać na to, kto podejmuje decyzje w danej firmie. Jak to wygląda w Pani środowisku, wśród prawników i finansistów?

Kobiety stanowią około 47 proc. zatrudnionych. Niezależnie od tego, w top managementcie jest ich nieproporcjonalnie mniej niż na niższych szczeblach. Dzieje się tak nawet w branżach sfemini-



Kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn. W 2022 roku wyższe wykształcenie w Polsce miało 7,6 mln osób. Ponad 4,6 mln kobiet ma tytuł magistra lub równorzędny.

zowanych. W sektorze finansowym, w którym kobiety stanowią 60 proc. ogółu zatrudnionych, w zarządach jest ich już tylko 13 proc. Współczesne kobiety, stając wobec konieczności wyboru między pracą zawodową a założeniem rodziny, wybierają pracę. Kobiety pragną być niezależne finansowo, co jest ważne dla prawie połowy kobiet, bez względu na to, jak oceniają swoją relację z partnerem. Z raportu PwC „Sytuacja kobiet w branży usług prawnych” w 2022 roku, wynika, że aż 85 proc. respondentek doświadczyło pomniejszania ich kompetencji ze względu na płęć, w tym 1/3 wskazała, że taka sytuacja miała miejsce często. Az 70 proc. uważa, że płęć ma negatywny wpływ na decyzje przełożonych związanych z ich karierą zawodową. Wyzwaniem dla kobiet działających w branży finansowej i prawnej jest godzenie kariery zawodowej ze sferą prywatną. W przytoczonym raporcie prawie połowa prawniczek zwróciła na to uwagę, podkreślając także, że urlop macierzyński negatywnie wpłynął na ich karierę zawodową.

W tym kontekście z dumą mogę wskazać, że w naszej Kancelarii mamy idealnie wręcz zachowany parytet płci. Połowa kadry merytorycznej to kobiety. Większość z nich to także mamy. Mamy przykłady prawniczek, które pracując u nas, rodzą dwoje, troje dzieci i nadal są bardzo efektywnymi współpracownikami. Rozumiejąc, jak jest to ważne, dbamy m.in. o możliwość korzystania z elastycznej formy pracy, zarówno w zakresie czasu, jak i miejsca pracy.

Czyli Pani zdaniem ustalanie określonych ilości miejsc lub udziałów w organizacjach, instytucjach lub grupach na rzecz jednej płci, grupy społecznej lub mniejszościowej rzeczywiście pomaga w zapewnieniu równości szans w biznesie?

Badania wskazują, że współcześnie w prowadzeniu biznesu lub szerzej rozumianych interesów, potrzebna jest różnorodność. Bardziej zróżnicowane grupy mają większy potencjał do znajdowania adekwatnych i korzystnych rozwiązań. Zróżnicowanie to wiąże się przede wszystkim z płcią. Zespoły, w skład których wchodzi kobiety, są bardziej skuteczne. Różnorodność sprzyja efektywności. Obecność większej liczby kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich wywiera pozytywny wpływ na wynik przedsiębiorstwa. Zdaniem praktyków zarządzania, kobiety – prezeski są bardziej zdyscyplinowane biznesowo oraz bardziej skoncentrowane na celu. Według raportu McKinseya, w firmach zarządzanych przez co najmniej 3 kobiety, organizacje osiągały o 41 proc. wyższą stopę zwrotu z kapitału oraz 56 proc. wyższe wyniki operacyjne.

Tam, gdzie konieczne jest dostosowywanie się do ciągłych zmian, coraz ważniejsze stają się cechy kojarzone z kobiecą stroną patrzenia na świat, w szczególności z nieszablonowe myślenie, elastyczność, wielozadaniowość i empatia.

Kobiety są także lepiej wykształcone. W 2022 roku wyższe wykształcenie w Polsce miało 7,6 mln osób. Ponad 4,6 mln kobiet ma tytuł magistra lub równorzędny. W przypadku mężczyzn jest to grupa 3 mln osób. Ten wyraźny trend różnicujący społeczeństwo pod kątem wykształcenia się



W ostatnich latach mamy nowe zjawisko dotyczące kobiet, które doszły na najwyższe stanowiska w firmach. Mimo bycia „na szczycie” odchodzą one z firmy i zakładają własne przedsiębiorstwa.



utrzymuje. W Polsce w 2022 roku łącznie wyższe wykształcenie zdobyło 40,5 proc. osób w wieku 25-34. W przypadku kobiet było to 50,1 proc., a w grupie mężczyzn 31,2 proc. To, co dostrzegamy na naszym rynku, znajduje potwierdzenie poza naszymi granicami. Obecnie w Europie kobietom nadano 59 proc. wszystkich dyplomów uniwersyteckich oraz 61 proc. tytułów doktorskich.

Jak twierdzi były sekretarz generalny OECD A. Gurría, kobiety są najsłabiej wykorzystanym dobrem ekonomicznym światowej gospodarki.

Pomimo faktów, z którymi trudno dyskutować, nadal nie przekłada się to na proporcjonalne zaangażowanie kobiet w biznesie. Pod koniec 2022 roku Parlament Europejski przyjął dyrektywę w sprawie kobiet w zarządach, 10 lat po tym, jak Komisja Europejska przedstawiła ten projekt. Zgodnie z tymi przepisami, podstawą selekcji mają być nadal argumenty merytoryczne. 1/3 wszystkich stanowisk kierowniczych mają zajmować osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej

„
Mitem, z którym warto się także rozprawić, jest przekonanie wielu kobiet, że wejście do świata inwestycji wymaga dużych pieniędzy, a to jest nieprawda. Inwestowanie jest jak moda. Każda kobieta może mieć swój styl.

plci. Z zakresu nowej dyrektywy wyłączono małe i średnie przedsiębiorstwa. To jest dobry krok w kierunku regulacji rynku pracy i zapewnienia kobietom właściwego miejsca w biznesie, z korzyścią dla całej gospodarki. We wszystkich krajach rozwiniętych obserwujemy zjawisko nieadekwatności wykształcenia vs zajmowane stanowiska i wynagrodzenie.

Zdecydowana większość Polaków popiera ideę równouprawnienia w takich sferach życia jak wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, zatrudnienie. Tak przynajmniej deklarujemy, a nawet jeśli myślimy inaczej, to coraz rzadziej przyznajemy się do tego. Wyniki badań uzyskanych przez firmę Hays wskazują, że ponad 20 proc. mężczyzn niepokoi możliwość wprowadzenia parytetów, a 36 proc. postrzega tę regulację jako zagrożenie dla własnej kariery. Niesłusznie, każda kobieta i każdy mężczyzna obroni się swoją kompetencją. Należy jednak tworzyć rozwiązania instytucjonalne, bo służyć one będą dobru nas wszystkich.

Jakie są Pani zdaniem główne wyzwania współczesnych pań na rynku pracy? Co je ogranicza w odniesieniu sukcesu?

Raport PARP z 2020 roku wskazuje, że główną barierą aktywności zawodowej kobiet stanowi nadmierne obciążenie obowiązkami domowymi. Innym czynnikiem ograniczającym aktywność zawodową kobiet jest nieadekwatność ich wykształcenia w stosunku do współczesnego rynku pracy. Często kobiety wybierają mniej atrakcyjne kierunki, niezwiązane z zawodami przyszłości. Kolejną barierą są stereotypy społeczne w zakresie podziału ról między kobietą i mężczyzną. Pracodawcy obawiają się mniejszej dyspozycyjności kobiet wynikającej nawet z teoretycznego macierzyństwa.

Kobiety spotykają się także z negatywną opinią o rzekomym „kobiecy stylu zarządzania”, stereotypowo postrzeganym jako zbyt emocjonalny, z nadmierną skłonnością do kompromisów. Istotnym problemem jest także fakt, że kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni. Instytut Badań Strukturalnych wskazuje na problem luki płacowej, która jest szacowana na poziomie około 20 proc. Jest ona większa w sektorze prywatnym niż publicznym i widoczna przede wszystkim w elastycznych składnikach wynagrodzenia (premie, nagrody). Największą lukę płacową ze względu na płeć widać wśród kobiet z wyższym wykształceniem. Ten problem utrzymuje się od 20 lat, pomimo prawnego zakazu dyskryminacji w Kodeksie Pracy od 2004 roku.

Coraz więcej mówi się o edukacji finansowej i niezależności finansowej kobiet. Mówi się też jednak, że kobiety często podejmują decyzje inwestycyjne ostrożniej niż mężczyźni i mają mniej pewności siebie w dziedzinie finansów. Czy zgodzi się Pani z tym stwierdzeniem?

Stereotypy w obszarze tradycyjnego podziału ról dotyczą także świata inwestycji, co tworzy przeszkodę w rozwijaniu niezależności finansowej przez kobiety. Świat finansów to przez wieki świat męski, w którym dominu-

”

3/4 kobiet inwestuje po to, aby zabezpieczyć swoje finanse przed inflacją. Większości respondentek zależy na spokojnej emeryturze. Dla niektórych z nich pieniądze oznaczają wyższy status materialny, spokój o finanse dla dzieci, dywersyfikację źródeł przychodu.

je przekonanie, że kobiety mają mniejszą tolerancję ryzyka, boją się inwestować, nie mają wiedzy na temat rynków finansowych, a w konsekwencji nie nadają się do inwestowania. Na szczęście internet zapewnia dzisiaj kobietom dostęp do informacji, możliwość poszerzenia wiedzy, czy też dołączenie do społeczności kobiet interesujących się rynkiem kapitałowym i inwestycjami. Jest to bardzo ważne, bo kolejnym wyzwaniem, przed którym stają kobiety, chcące działać w świecie inwestycji, jest brak pewności siebie i umiejętności negocjacji. W tej branży to podstawa. Brak wystarczającej reprezentacji kobiet na rynku inwestycyjnym powoduje ograniczony dopływ wiedzy do środowisk żeńskich. Aby odnaleźć się w świecie inwestycji, oprócz wiedzy, potrzebna jest umiejętność budowania biznesowych relacji. Są to kompetencje uniwersalne, które potrzebne są w biznesie, i to niezależnie od płci. Mitem, z którym warto się także rozprawić, jest przekonanie wielu kobiet, że wejście do świata inwestycji wymaga dużych pieniędzy, a to jest nieprawda. Inwestowanie jest jak moda. Każda kobieta może mieć swój styl. Można zbudować portfel inwestycyjny dobry na długie lata, bez konieczności codziennego sprawdzania, co się dzieje z pieniędzmi. Od dużych pieniędzy na start ważniejsza jest regularność i dyscyplina. Analitycy wskazują na kilka cech „kobiecego inwestowania”, które mogą przesądzić o sukcesie w świecie finansów: rozsądne podejście do ryzyka, zdobywanie wiedzy, zadawanie pytań i panowanie nad emocjami. Bez wątplenia, dzięki inwestowaniu kobiety mogą poczuć się bezpieczniej, zdobyć niezależność finansową i nabrać pewności siebie. Można się jednak pokusić o stwierdzenie, że inwestowanie ma płeć. Proces podejmowania decyzji, podejście do ryzyka oraz potrzeby finansowe są inne u kobiet i u mężczyzn. Badania pokazują, że są różnice w stylu inwestowania kobiet i mężczyzn. Kobiety stawiają bardziej na dłu-

goterminowe inwestowanie, bo najważniejsze jest dla nich bezpieczeństwo i poczucie niezależności finansowej. Nie traktują inwestowania jako rywalizacji. Nie mają potrzeby udowadniania sobie lub innym czegośkolwiek poprzez uczestnictwo w świecie inwestycji. Mężczyźni kojarzą pieniądze raczej z władzą i statusem społecznym. Podejmują decyzje szybciej, są mniej cierpliwi, nie pytają nikogo o zdanie. Kobiety natomiast są skłonne łączyć finanse z relacjami osobistymi, społecznymi oraz różnymi wydarzeniami i okolicznościami. Kobiety są z natury ostrożniejsze, potrzebują więcej informacji do podjęcia decyzji. Robią to w oparciu o wnikliwe analizy. Nierzadko korzystają z różnych konsultacji. Zdaniem autorów raportu „Polki i ich inwestycje 2022”, 3/4 kobiet inwestuje po to, aby zabezpieczyć swoje finanse przed inflacją. Większości respondentek zależy na spokojnej emeryturze. Dla niektórych z nich pieniądze oznaczają wyższy status materialny, spokój o finanse dla dzieci, dywersyfikację źródeł przychodu. Co ciekawe, dla 1/3 uczestniczących w badaniu, inwestowanie to „mądra rozrywka”. Kobiety preferują bardziej stabilne aktywa. Prawie 60 proc. z nich inwestuje w nieruchomości. Popularne wśród kobiet są także lokaty złotowe, obligacje skarbowe oraz kruszce. Spora część wybiera IKE, IKZE, lokaty walutowe, które wyprzedziły bezpieczne ETF-y. 1/3 inwestorek wybiera akcje GPW oraz jednostki funduszy inwestycyjnych. W tej grupie nie brakuje także chętnych na inwestycje w kryptowaluty.

Zdaniem analityków, kobiety, które inwestują, wypadają pod kątem stóp zwrotu nieznacznie lepiej niż mężczyźni. Z analizy przeprowadzonej przez Sig Fig (na podstawie 50 tys. rachunków inwestycyjnych) wynika, że mężczyźni częściej doświadczają giełdowych porażek. Najczęstszym powodem nietrafionych inwestycji jest właśnie nadmierna skłonność do ryzyka, jaka cechuje panów. Oczywiście trzeba pamiętać, że inwestujących kobiet jest znacznie mniej niż mężczyzn, a tym samym skromniejsze są badania prowadzone na grupie inwestorek. Prawie połowa kobiet deklaruje, że chce zacząć inwestować, a to pokazuje, że świadomość finansowa wzrasta. Jeśli początkującym inwestorkom towarzyszy strach, warto sięgnąć przez rekomendowaną przez psychologów biznesu zasadę: „rób to, czego się boisz, aż zniknie strach”. Odwaga i działanie to jedyny sposób na zminimalizowanie strachu. Niech maksymą działania w świecie biznesu i świecie inwestycji staną się słowa Winstona Churchila, który powiedział: „Odwaga jest słuszną uznawaną za najważniejszą z ludzkich cnót, ponieważ bez niej inne nie mają znaczenia”.

Różnorodność jako nieodzowny element budowania efektywnych zespołów

Temat różnorodności staje się bardzo ważnym aspektem budowania efektywnych zespołów i przewagi konkurencyjnej. Podczas badania nowych trendów¹ temat różnorodności pojawił się w 2018 roku i stał się obecnie wiodącą strategią wprowadzaną przez wiele firm. Warto przyjrzeć się bliżej, czym jest różnorodność, w jakich aspektach możemy ją rozpatrywać, a przede wszystkim, jakie korzyści niesie za sobą.



Adriana Bąkata

Czym jest różnorodność?

Różnorodność często nazywana jest odmiennością, jednocześnie jest czymś co nas wyróżnia, potencjałem, unikalnością. Z drugiej strony możemy wyodrębnić pewne podobieństwa, które scalają osoby pod względem płci, przynależności rasowej, narodowej, religii, wyznania, bezwyznaniowości, światopoglądu, stopnia i rodzaju niepełnosprawności, stanu zdrowia, wieku, orientacji psychoseksualnej czy tożsamości płciowej, a nawet statusu rodzinnego lub stylu życia.² Obecnie różnorodność staje się strategicznymi działaniami firmy. Częścią kultury organizacji.

Początek, który nadal kierunek zmian

Koncepcja różnorodności została stworzona w latach 80 – tych w Stanach Zjednoczonych, a do Polski trafiła w latach 90 – tych. Wiele zagranicznych firm otwierało swoje oddziały w Polsce i przenosiło swoich pracowników, którzy wraz z wiedzą i doświadczeniem przynosili swoje wzorce zachowań. Przelomem było wejście Polski

do UE, przejście wspólnotowego prawa oraz otwarcie unijnych programów promujących politykę równych szans. Powstały tzw. Karty różnorodności, które kierunkują przedsiębiorstwa wielonarodowe, organizacje publiczne w zakresie zarządzania różnorodnością.

Czas na zmianę podejścia Standardy, dyrektywy, organizacja miejsc pracy dla specjalnych grup pracowników, wprowadzanie zewnętrznych programów czy też tylko chęć wdrożenia modnego trendu zasłoniły pełny potencjał, jaki może wnieść RÓŻNORODNOŚĆ do zespołów, organizacji i zdobycia przewagi na rynku.

To zmiana kultury organizacyjnej w kierunku akceptacji różnorodności i włączania, czyli INKLUZYWNOŚCI każdego pracownika w budowanie zespołów, realizację celów biznesowych powinna skupiać uwagę przedsiębiorstw. Ważne jest również, by uświadamiać pracownikom na każdym szczeblu zarządzania korzyści płynące z przyjętej strategii. Bardzo często obejmuje ona głównie tworzenie zasad, procedur, które dotyczą konkretnych obszarów działania firmy np. rekrutacji i monitorowania zatrudnienia pod względem wieku, poziomu wykształcenia, statusu zdrowotnego.

Jednym z kluczowych argumentów za wprowadzeniem różnorodności do zespołów jest możliwość korzystania z różnych doświadczeń,

perspektyw, sposobów myślenia, wzorców zachowań np. dotyczących planowania strategii, rozwoju czy w sytuacjach kryzysowych i aktywnego włączania go do codziennych praktyk. Kluczowe jest również dawanie przestrzeni na inne podejście, krytyczne myślenie prowadzące do znalezienia rozwiązania oraz budowanie kultury Speak Up otwierającej się na głos pracowników na każdym szczeblu zarządzania.

Korzyści ze stosowania strategii różnorodności

1. Zróżnicowane perspektywy

Ludzie różniący się pochodzeniem, kulturą, wykształceniem czy doświadczeniem zawodowym przynoszą ze sobą różne spojrzenia na pojawiające się problemy i wyzwania. Te zróżnicowane perspektywy mogą prowadzić do twórczych rozwiązań i innowacyjnych pomysłów. Wspólna praca osób o różnych punktach widzenia może generować nowe podejścia i strategie.

2. Wzrost efektywności działania

Różnorodność zespołu stymuluje do analizy z różnych aspektów problemu. Pozwala uniknąć tzw. grupowego myślenia. Osoby o podobnym profilu będą generować podobne rozwiązania. Różne umiejętności i kompetencje członków zespołu mogą generować bardziej efektywne strategie i wykorzystywane w bardziej efektywny sposób, co przekłada się na osiąganie lepszych wyników.

3. Zwiększenie poziomu innowacyjności i kreatywności

Zespoły z różnymi umiejętnościami są bardziej otwarte na testowanie nowych pomysłów. Stymulują wzrost innowacyjności i ćwiczą mięsień kreatywności. Współpraca różnych osób prowadzi do generowania nowych często nieoczywistych pomysłów i rozwiązań, które

nie pojawiłyby się w zespole o jednolitym składzie. Różnorodność pozwala na łamanie schematów i nowe podejście, co może być kluczowe w dynamicznym środowisku biznesowym.

4. Lepsze zrozumienie rynków i klientów

Pracownicy o różnym tle kulturowym lub etnicznym, z różnymi doświadczeniami społecznymi, zawodowymi mogą dostarczać cenne informacje dotyczące preferencji i potrzeb różnych segmentów rynku. Pozwala to na dostosowanie produktów, usług i strategii marketingowych by lepiej odpowiadały na potrzeby różnych grup klientów oraz zdobyciu nowych rynków.

5. Tworzenie wizerunku firmy w oczach klientów

Przedsiębiorstwa, które promują różnorodność w swoich zespołach, budują swój pozytywny wizerunek w oczach klientów, szczególnie tych, którzy cenią wartości społeczne. Wprowadzona strategia pozwala również uniknąć strat wizerunkowych.

6. Zwiększona atrakcyjność na rynku pracy

Firmy otwarte na różnorodność przyciągają osoby o różnych cechach i doświadczeniach, które są bardziej skłonne do dołączenia do organizacji, gdyż czują się akceptowane i doceniane. Innowacyjne, uczące się wielowymiarowo przedsiębiorstwa, korzystające z potencjału swoich pracowników stwarzają środowisko, w których pracownik chce być i pozostać na dłużej zmniejszając wskaźniki rotacji pracowników, które wpływają na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

7. Poprawa wyniku finansowego przedsiębiorstwa

Wzrost efektywności zespołów, które innowacyjnie i elastycznie

dopasowują się do wymagań konkurencyjnego rynku i klientów oraz synergistyczne działanie pracowników, którzy są zmotywowani, naturalnie prowadzi do wzrostu i poprawy wyniku finansowego.

Różnorodne zespoły skuteczniej rozwiązują problemy dzięki zdyswersyfikowanym kompetencjom, szybciej się uczą, wprowadzają nową jakość działania np. pod presją czasu, w zespole z różnymi kulturami uczą się szacunku dla innych punktów widzenia i rozwijają umiejętności komunikacji. Są lepiej przygotowani do zmian i szybciej adoptują się do nowych sytuacji, gdyż pracują w środowisku, które dostarcza im wciąż nowych bodźców spoza utartych schematów kulturowych czy tych dotyczących zarządzania.

Uwolnienie pełni potencjału różnorodności wymaga stworzenia warunków do wyrażania swojego zdania, zachowania, nowatorskich rozwiązań, a do tego niezbędna jest przestrzeń otwartości, akceptacji oraz braku dyskryminacji, która dotyczy np. płci, narodowości. Warto sięgać po programy rozwojowe i szkoleniowe, które będą pracować w obszarze korzyści płynących z różnorodności, a przede wszystkim transformować uprzedzenia, a szczególnie te, które wynikają z wzorców kulturowych, wychowania. To one często kierują zachowaniem z warstwy podświadomej naszego i mózgu, gdzie druga osoba również na poziomie podświadomym może wyczuć brak otwartości, a nawet krytykę, która będzie prowadzi do blokad w ujawnieniu pełni potencjału.

Warto również zaadresować przestrzeń na wsparcie w konfliktach, które w różnorodnych zespołach czasami mają miejsce, warto rozważyć wprowadzenie strategii działania w momentach dyskryminacji. Przykład wdrażania strategii różnorodności ważne by był dawany przez liderów, nie tylko w postaci komunikacji strategii, ale przede wszystkim przykładem, którzy widzą pracownicy każdego dnia podczas codziennych aktywności.

To pracownicy i ich szefowie wpływają na kulturę organizacyjną. Ważne by wszyscy mieli poczucie, że wnoszą wkład w rozwój firmy i mogą wyrazić swój punkt widzenia, są akceptowani i szanowani.

Strategia różnorodności to bardzo ważny element budowania efektywnych zespołów, który idzie w parze ze strategią inkluzywności prowadzącą do transformacji kultury organizacji, która zdobywa przewagę konkurencyjną.

1. Mapa trendów Infuture.insitute

2. M. Rawluszko, Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością, [w:] Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, UNDP, EWUAL, Warszawa 2007, s. 28.

