

# RZECZPOSPOLITA BABSKA



## Szanowni Państwo

Stereotypy... jak wynika ze słów wielu zaproszonych na nasze łamy Pań – ekspertek w swoich branżach – to właśnie one często zatrzymują kobiety w drodze na zawodowy szczyt.

Jak je przełamywać? Jak i czym się wspierać na tej ścieżce, żeby dojść do wymarzonego miejsca? Na te i inne pytania odpowiadają same kobiety – te, które są tu, gdzie planowały, te, które się nie zatrzymały, nie wycofały. Opowiadają o tym

z perspektywy własnych doświadczeń zawodowych i życiowych wyborów. Zapraszamy Państwa do lektury.

Tradycyjnie też, przygotowując raport Rzeczpospolita Babska, przygotowaliśmy dla Państwa listę kobiet wyjątkowych – reprezentujących biznes i szołbiznes, od których warto się uczyć i których historiami warto się inspirować. Poznajcie je Państwo i czerpcie z ich zasobów.

*Redakcja*





## Dominika Bettman

DYREKTOR GENERALNA POLSKIEGO ODDZIAŁU MICROSOFTU

Przez 26 lat związana z Siemens (ostatnie lata na stanowisku CEO). Przedsiębiorczyni, orędowniczka nowych technologii i zrównoważonego biznesu. Absolwentka Wydziału Handlu Zagranicznego SGH w Warszawie i Advanced Management Program IESE w Barcelonie. Z wy-

kształcenia ekonomistka, humanistka z natury. Propagatorka idei różnorodności i przywództwa włączającego. Aktywna uczestniczka debaty publicznej nt. cyfrowej transformacji gospodarki i społeczeństwa. Autorka książki „Technologiczne magnolie”.



## Beata Drzazga

PRZEDSIĘBIORCA, TWÓRCA, FILANTROP, ZAŁOŻYCIEL WIELU FIRM W POLSCE

Przedsiębiorca, twórca, filantrop, założyciel wielu firm w Polsce, m.in.: BetaMed – największej firmy medycznej w Polsce świadczącej usługi opieki długoterminowej. Zatrudnia ponad 3200 osób. Posiada 91 filii opieki domowej w 11 województwach w Polsce. Właściciel Dono da Scheggia, Drzazga Clinic, Global Impact Beata Drzazga i Beata Drzazga Foundation. Założycielka firm za granicą: w Las Vegas, w Miami czy w Hiszpanii. Ekspert w zarządzaniu, ceniona prelegentka na konferencjach ekonomicznych i medycznych. Autorka wielu tekstów

biznesowych, inspiruje i doradza innym w prowadzeniu biznesu.

Zajmuje się działalnością charytatywną, współautorka prac naukowych z dziedziny ochrony zdrowia. Dziekan Wydziału Medycznego Akademii Górnośląskiej im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach, wiceprezes Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach. Laureatka ponad 280 prestiżowych nagród i wyróżnień na arenie krajowej i międzynarodowej.



## Magdalena Dziegwić

COUNTRY MANAGER GOOGLE CLOUD POLAND

Menedżer z wieloletnim doświadczeniem w branży nowych technologii. Studiowała prawo i psychologię, ma tytuł Executive MBA SGH oraz GMP Harvard Business School. Od 2014 r. pracuje dla Google. Wcześniej wiceprezes Exatel i członek kilku rad nadzorczych. Od 2000 roku współtworzyła rynek usług telekomunikacyjnych dla biznesu w sieci Orange i Plus.

Założycielka Digital University oraz LiderSHE w Polsce. Od początku swojej kariery zajmuje się

tematyką nowych technologii i ich wpływu na procesy biznesowe w organizacjach. Jako ekspert w dziedzinie innowacji, restrukturyzacji i budowania kultury zaangażowania i współpracy ma za sobą szereg transformacji cyfrowych. Na co dzień mama Soni, Adasia i Franka, aktywnie działa w projektach rozwijających obecność kobiet w przestrzeni publicznej. Głęboko wierzy, że dwa czynniki zmieniają świat na lepsze: nowe technologie i więcej decyzji podejmowanych przez kobiety.



## Joanna Erdman

PREZESKA ZARZĄDU FUNDACJI 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 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 współpra-

cowała 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.



*Zeměška  
Hodník-Stará*

YES

BIŽUTERIA PREMIUM





## Aleksandra Friedel

PREZESKA ZARZĄDU UNILINK

Doświadczenie zdobyła w globalnych instytucjach finansowych KPMG i Hannover Re w Niemczech i Wielkiej Brytanii oraz w Polsce w Link4. W Unilink od 2015 r. jako dyrektorka finansowa i wiceprezesa Zarządu. Od 2023 r. prezeska Zarządu Unilink, największej multiagencji ubezpieczeniowej w Polsce. Przedsiębiorczyni, inwestorka i anioł biznesu.

Absolwentka podyplomowych studiów Coachingu i Mentoringu w Laboratorium Psychoedukacji przy SWPS oraz Akademii Psychologii Przywództwa. Posiada certyfikację LVI do przeprowadzenia badania Wszechstronności Przywództwa. Od 2022 r. wykładowczyni Szkoły Biznesu przy Politechnice Warszawskiej.



## Inga Kamińska

PREZES ZARZĄDU KROSNO GLASS

Ponad 20-letnie doświadczenie w tworzeniu i wdrażaniu strategii naprawczych i rozwojowych, zarządzania opartego na wartościach, optymalizacji procesów i kosztów, budowaniu i motywowaniu zespołów w firmach produkcyjnych i handlowych. Certyfikowany trener Kaizen z doświadczeniem po-

twierdzonym efektami optymalizacji. Wiedza i doświadczenie z zakresu finansów i rachunkowości zarządczej - wdrażanie modeli kontrolingowych. Przyznane nagrody: Osobowości i Sukcesy Roku, Godło Promocyjne „Orła Białego”, Skrzydła Biznesu, Kerasmos.



## Katarzyna Kieli

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA DISCOVERY EMEA

W 2000 r. założyła polskie biuro Discovery, potem obejmowała coraz wyższe stanowiska w firmie. Dziś jest jedną z najbardziej wpływowych osób branży medialnej nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Jako prezes i dyrektor zarządzająca Discovery EMEA, odpowiada za rozwój biznesu w największym w skali globalnej regionie Discovery. Obejmuje on łącznie ponad miliard widzów i 140 rynków.

Przez ostatnie lata Katarzyna Kieli była szefową Discovery w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, Bliskiego Wschodu i Afryki. Przeprowadziła z sukcesem wiele fuzji i akwizycji na rynkach mię-

dzynarodowych, m.in. zlokalizowanej w Dubaju firmy Takhayal Entertainment wraz z marką Fatafeat. Jedną z ostatnich transakcji, którą nadzorowała, było stworzenie JV z ProSiebenSat 1 w Niemczech. Kieli odpowiedzialna była także za integrację kanałów i platform Eurosportu w całym regionie po akwizycji w 2015 roku. Katarzyna Kieli jest absolwentką AMP w Harvard Business School. Ukończyła także studia MBA i zdobyła dyplom Uniwersytetu Calgary. Uzyskała również dyplom Uniwersytetu Notre Dame w stanie Indiana (USA), na którym prowadziła zajęcia zaraz po studiach.



## Alicja Koleśnik

PREZES ZARZĄDU DOZ S.A.

Jako prezes Zarządu DOZ S.A. wyznacza kierunki rozwoju i buduje długookresowe strategie działania firmy oraz projektuje i nadzoruje wdrażanie nowych rozwiązań odpowiadających na oczekiwania pacjentów.

Od 9 lat pełni funkcję prezesa Zarządu DOZ S.A., firmy polskiej, jednego z największych i najdłużej działających podmiotów na polskim rynku aptecznym i jednocześnie największego pracodawcy na tym rynku. Zatrudnia ponad 5 000 pracowników, którzy dbają o bezpieczeństwo leczenia farma-

kologicznego ponad 6 milionów pacjentów miesięcznie. Wcześniej przez osiemnaście lat związana z grupą Jeronimo Martins Polska S.A.

Ukończyła Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz studia podyplomowe MBA i Executive MBA. Jest absolwentką AMP na INSEAD Business School oraz wielu szkoleń biznesowych, w tym na Harvard Business School i Kellogg School of Management. Członek Business Center Club i dyrektor niefunkcyjny CEPD N.V.

## Iwona Kossmann

PREZES ZARZĄDU DENI CLER GROUP

Od października 2019 pełni rolę prezesa Zarządu Deni Cler Group, firmy posiadającej sieć 54 ekskluzywnych salonów z odzieżą luksusową dla kobiet. Wcześniej była prezesem Revo Technologies, spółki zajmującej się finansowaniem zakupów konsumenckich w handlu detalicznym. W 2012 założyła firmę Kossmann Fashion zajmującą się projektowaniem i produkcją odzieży dla kobiet biznesu.

Do listopada 2011 roku była prezesem BBP, wydawcy „Pulsu Biznesu”. W latach 2008-2010 pełniła funkcję prezesa DCG. 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 1995 do 2021 zarządzała międzynarodowymi markami kosmetycznymi w filiach Coty Polska, Węgry i w Niemczech. W 2023, 2022 i 2021 nominowana przez „Gazetę Finansową” do grona 50 najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Polsce. W 2022 i 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.



## Maria Magdalena Kwiatkiewicz

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA YES BIŻUTERIA

Firmę YES Biżuteria założyła z mężem i bratem, obecnie jest w Radzie Nadzorczej Spółki, której prezesem jest jej syn. Miłośniczka, a zarazem wytrawna znawczyni polskiej sztuki złotniczej. Jest właścicielką największej w Polsce, bo liczącej około 2000 obiektów, prywatnej kolekcji biżuterii współczesnej oraz etnicznej przywożonej z wypraw. Wewnętrzną potrzebę promocji polskiej sztuki złotniczej reali-

zuje ponadto na gruncie powołanej do życia 25 lata temu Galerii YES znajdującej się na poznańskiej starówce. Jej dwie wielkie pasje – podróżowanie i fotografowanie, z roku na rok stają się coraz silniejsze. Wędrując do najdalszych zakątków świata z aparatem w dłoni, wyrusza na spotkanie z ludźmi, bo to oni są dla niej najważniejsi – zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.



## Anna Krzyśko-Vasković

PREZES ZARZĄDU NORTHGATE LOGISTICS

Z sukcesem prowadzi i rozwija działalność w branży usług spedycyjnych od 11 lat. Charakteryzuje ją niezależność myślenia, gotowość do podejmowania ryzyka w obliczu niepewności i przede wszystkim elastyczność i łatwość dostrzegania alternatyw, szybka i stanowcza decyzyjność w obliczu zmian rynkowych, a przede wszystkim otwartość na podejmowanie nowych inicjatyw dzięki umiejętności syntezy informacji z wielu źródeł. Tak silne strony założyciela firmy wynikają ze skłonności do patrzenia na problem z wielu różnych punktów widzenia, rezy-

gnowania z utartych schematów i gotowych, oczywistych rozwiązań. Są to umiejętności niezwykle cenne, a pani prezes umie z nich korzystać świadomie, czyli wie kiedy i w jakich okolicznościach oryginalne myślenie przyniesie najlepsze efekty.

Jako pierwsza na rynku stworzyła i wdrożyła system partnerski Northgate Logistics, dzięki czemu niezależni przedsiębiorcy mogą się dynamicznie rozwijać, korzystając z dorobku intelektualnego (know-how) Northgate Logistics.



## Marta Pilczuk

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA KRAFT HEINZ W POLSCE

Stoi na czele polskiego oddziału jednego z największych producentów żywności na rynku FMCG, gdzie z powodzeniem buduje organizację opartą na silnej marce. Z sektorem FMCG związana jest od ponad 16 lat. Obszar jej specjalizacji obejmuje regionalne planowanie strategiczne, rozwój nowych rynków, zarządzanie finansami oraz procesem zakupów. Branżową wiedzę i doświadczenie zdobywała m.in. w polskich i międzynarodowych oddziałach takich potentatów rynkowych jak Mars czy Kraft

Heinz. Odpowiadała m.in. za planowanie strategiczne dla operacji globalnych, regionalne strategie biznesowe czy dział zakupów.

Jest absolwentką prestiżowego programu Leadership Masters, organizowanego we współpracy ze Stanford University. Pasjonatka dalekich podróży, medytacji i poznawania nowych kultur. Zaangażowana w mentoring i wsparcie rozwoju kobiet.







## Aneta Podyma

PREZES ZARZĄDU UNUM

Ma imponujące doświadczenie menedżerskie: karierę zaczynała w Merrill Lynch, uruchamiała polski oddział BlackRock, tworzyła i przewodziła AXA TFI i była szefem Genworth Financial w regionie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu. W pracy kładzie nacisk na oparte na wartościach etyczne relacje z klientami, oferowanie transparentnych produktów finansowych i najwyższą jakość obsługi.

Dostrzega i docenia ludzi, wierzy w ich potencjał i pomaga im się rozwijać. To według niej klucz do biznesowego wzrostu i osobistych sukcesów otaczających ją osób. Jest otwarta na potrzeby innych i zaangażowana społecznie. W 2011 r. współtworzyła ogólnopolską inicjatywę „Koalicja Prezesów Wolontariuszy

2011” znaną dziś jako Liderzy Pro Bono, której nadal jest aktywnym uczestnikiem. Od 2012 r. przewodniczy Radzie Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości, jest jej aktywnym członkiem i działaczem. Angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń, pełniąc funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń. Jej dojrzałość biznesowa, efektywne przywództwo i standardy zarządzania zostały wyróżnione tytułem Mistrza Biznesu (Businessman.pl). Została również ujęta w gronie 50 najcenniejszych kobiet w raporcie Rzeczpospolita Babska 2019, 2020 i 2021 r. („Gazeta Finansowa”) oraz wśród 25 najlepszych menedżerów roku 2019 („Home & Market”), a także wśród Top 10 Menedżerów w Finansach 2020 r. („Gazeta Finansowa”).



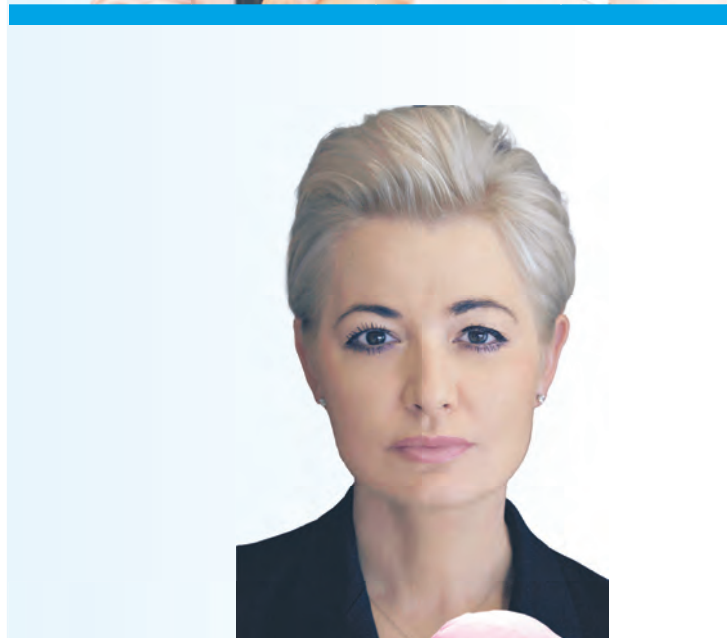
## Joanna Seklecka

PRZEWODNICZĄCA KOMITETU AGENTÓW ROZLICZENIOWYCH, PREZESKA ZARZĄDU ESERVICE

Na co dzień łączy obowiązki prezeski Zarządu największego polskiego agenta rozliczeniowego – eService oraz zaangażowanie w działania na rzecz wzrostu branży płatności elektronicznych i wzmacnianie jej głosu w debacie dotyczącej budowy nowoczesnej gospodarki. Jej postawa i osiągnięcia w tym zakresie zostały docenione m.in. przez członków Komitetu Agentów Rozliczeniowych, którzy już dwukrotnie powierzyli jej funkcję przewodniczącej.

Reprezentując branżę, prowadzi aktywny dialog w sprawie kształtu zmian regulacji, dbając, aby odpowiadały wymaganiom dynamicznie rozwijającego się rynku płatności elektronicznych, a także spełniały

potrzeby zarówno dostawców usług płatniczych, jak i korzystających z nich przedsiębiorców oraz konsumentów. Jej zainteresowania i aktywności wykraczają poza obszar działalności zawodowej i obejmują ważne kwestie społeczne. Z tego powodu, oprócz oficjalnego tytułu „Ambasadorki Gospodarki Elektronicznej”, nadanego jej przez Radę Programową Kongresu Gospodarki Elektronicznej w grudniu 2023 – bardzo często jest również identyfikowana jako jedna z ambasaderek równych szans kobiet w branży IT. Pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywała w branżach: gier komputerowych, doradztwa i audytu. Karierę w eService rozpoczęła w 2004 roku jako dyrektor Departamentu Finansów i Księgowości.



## Dr Iwona Sroka

PREZES RADY GPW

Od 2018 roku członek Zarządu ds. marketingu, PR&IR, ESG, Grupy Murapol. W latach 2009-2017 prezes zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych i izby rozliczeniowej KDPW\_CCP – głównych instytucji post-transakcyjnych na polskim rynku kapitałowym. W latach 2000-2009 dyrektor informacji i promocji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie uzyskała tytuł doktora nauk ekonomicznych.

Ma rozległe i wszechstronne doświadczenie biznesowe w zakresie zarządzania, komunikacji marketingowej, rynków kapitałowych i finansowych oraz akademickie. W latach 2017-2022 była członkiem rady nadzorczej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. W latach 2017-2018 członek rady nadzorczej Skarbiec TFI oraz Skarbiec Holding. W latach 2020-2021 uczestniczyła w stworzeniu przez zespół ekspertów ze wsparciem Fundacji Polski Instytut Dyrektorów dokumentu Dobrych Praktyk Komitetu Audytu (DPKA), przygotowanym w celu wsparcia działań komitetów audytu oraz wzmocnienia nadzoru korporacyjnego w spółkach giełdowych.



## Iga Świątek

TENISISTKA

Urodziła się 31 maja 2001 r. Rozpoczęła treningi tenisowe w wieku pięciu lat i szybko zaczęła odnosić pierwsze sukcesy. Pierwszy globalny sukces osiągnęła w Paryżu, w październiku 2020 r., kiedy w wieku 19 lat zwyciężyła w French Open, w grze pojedynczej.

Jej wygrana na kortach Roland Garros była jednocześnie pierwszym w historii tryumfem polskich tenisistek i tenisistów w turnieju Wielkiego Szlema. W 2021 r. wygrała dwa turnieje rangi WTA w Adelajdzie i w Rzymie. Rok 2022 był dotychczas najlepszym w jej karierze. To w tym roku powtórzyła wielkoszlemowy sukces, wygrywając Roland Garros po raz

drugi. Był to jednocześnie szósty turniej z rzędu wygrany przez Igę – po Qatar Open, BNP Paribas Open, Miami Open, Porsche Tennis Grand Prix i Internazionali BNL d'Italia. Wygranymi w tych turniejach osiągnęła jednocześnie passę 35 wygranych meczów z rzędu. W 2022 r. wygrała swój trzeci tytuł wielkoszlemowy – w US Open w Nowym Jorku, a na koncie ma obecnie 15 wygranych turniejów w tourze WTA. W 2023 roku wygrała Roland Garros po raz trzeci, a jednocześnie drugi raz z rzędu. Prywatnie kocha koty, lubi czytać powieści Kena Folletta oraz słuchać muzyki. Przed meczami rockowej – głównie legendarnych zespołów. Od początku dorosłej kariery tenisowej angażuje się charytatywnie i społecznie.



## Ewa Szmidt-Belcarz

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA EMPIKU

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

dóbr konsumenckich w Polsce, Niemczech i Wielkiej Brytanii.

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.



## Justyna Wąsowicz

WICEPREZES ZARZĄDU HELIO

Od lat 90. XX wieku związana z branżą bakaliową. Bez wątplenia stoi nie tylko za sukcesem założonej i zarządzanej przez nią firmy HELIO, ale też miała istotny wkład w bieżące prosperity całego rynku bakalii. Bogate doświadczenie i doskonałe wycucie rynku stawiają ją w ścisłym gronie najważniejszych osób branży bakaliowej w Polsce. Wielokrotnie doceniona za swój wkład w rozwój rynku i przedsiębiorczości, w tym kilkakrotnie znajdując się w Rankingu Najbardziej Przedsię-

biorczych Kobiet Zarządzających Firmami w Polsce. Przedsiębiorcza wizjonerka, która dzięki zaangażowaniu, pasji i konsekwencji zbudowała wraz z mężem od podstaw przedsiębiorstwo, będące dziś sprzedażowym liderem bakaliowego rynku detalicznego o rocznych obrotach przekraczających 400 mln zł. Marka HELIO to zaś najcenniejszy bakaliowy brand w tegorocznym rankingu polskich marek, opracowanym przez redakcję „Gazety Finansowej”.



## Martyna Wojciechowska

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

20 lat temu zaczęła swoją przygodę z telewizją, w której pracuje do dzisiaj. Wszystko zaczęło się od pasji do motoryzacji. W wieku 17 lat uyskała licencję rajdową, a kilka lat później została prowadzącą najpopularniejszego w Polsce programu motoryzacyjnego „Automaniak”.

W 2002 roku, jako pierwsza kobieta z Europy Środkowo-Wschodniej, wzięła udział i ukończyła rajd Dakar, a rok później rajd Transsybe-

ria. W 2004 roku na dobre rozpoczęła swoje największe podróże i teraz jej życie kręci się wokół nich. Wtedy właśnie wyruszyła w świat kręcić swój pierwszy program podróżniczy dla telewizji TVN pt. „Misja Martyna”. W 2009 roku zaczęła realizować program podróżniczy „Kobieta na krańcu świata”, który okazał się przygodą jej życia. Wierzy, że „Niemożliwe nie istnieje” oraz że „Nawet najdłuższa podróż zaczyna się od jednego kroku”.



## Agnieszka Woźniak-Starak

DZIENNIKARKA

Absolwentka Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego i podyplomowego studium w Akademii Telewizyjnej Telewizji Polskiej. Zdobyła także licencjat w zakresie dziennikarstwa radiowego w Wyższej Szkole Komunikowania i Mediów Społecznych w Warszawie. W latach 2003-2004 była związana z radiową Jedynką.

W latach 2005-2012 pracowała w Telewizji Polskiej. Od stycznia 2010 roku do grudnia

2012 roku była związana z TVP2, gdzie prowadziła programy „Pytanie na śniadanie” (2010-2012), „A normalnie o tej porze” (2011) i „Bitwa na głosy” (2012). W 2013 roku rozpoczęła współpracę z Grupą TVN. Od czerwca 2012 roku do czerwca 2013 roku była redaktorką naczelną magazynu „e!stilo”. Równolegle w latach 2012-2013 współprowadziła z Kubą Wojewódzkim poranną audycję „Zwolnienie z WF-u” w Esce Rock. Była redaktorką naczelną portalu Zpazurem.pl. Prowadzi także koncerty i festiwale organizowane przez TVN.







## W kierunku coraz większej różnorodności

**Nie da się ukryć, że współczesny rynek ewoluuje w kierunku coraz większej różnorodności. Budowanie zespołów wielowymiarowych, które są zróżnicowane pod względem płci, wieku czy światopoglądu, staje się nie tylko odpowiedzią na wymogi społeczne, ale również strategicznym posunięciem, które może przynosić firmom i organizacjom wymierne korzyści.**



**MAŁGORZATA RUSEWICZ,**  
prezes Zarządu Izby Zarządzających  
Funduszami i Aktywami

Wydaje się, że zróżnicowanie płciowe w miejscu pracy wpływa na lepsze rozumienie i realizację zmiennych priorytetów, które często są podyktowane indywidualnymi potrzebami danej firmy. Zespoły mieszane pod względem płci charakteryzują się lepszą dynamiką, co sprzyja kreatywności i innowacyjności oraz poprawia atmosferę w zespole. Równie ważna jest różnorodność wiekowa. Młodsze pokolenia pracowników, takie jak milenialsi czy przedstawiciele pokolenia Z, wnoszą ze sobą świeże spojrzenie i są często bardziej sprawni technologicznie. Z drugiej strony, doświadczeni pracownicy mogą oferować bezcenną wiedzę i umiejętności, które zostały wypracowane przez lata. To połączenie może prowadzić do lepszego planowania strategicznego. Wielowymiarowość światopoglądowa jest nie mniej ważna, zwłaszcza w kontekście globalizującego się świata. Obecnie można dostrzec silne akcentowanie wartości liberalnych, co jest związane z ogólnoswiatowymi ruchami na rzecz równości i praw

obywatelskich. Jednakże ważne jest, by różnorodność światopoglądowa nie ograniczała się tylko do promowania jednej perspektywy, ale faktycznie umożliwiała dialog i współistnienie różnych poglądów. Nawet wartości konserwatywne mogą mieć również swoje miejsce w dyskursie publicznym, ponieważ mogą wносить ważne punkty widzenia do debaty na temat wartości społecznych, etyki pracy, zarządzania i innych aspektów życia zawodowego. Ich obecność w polityce różnorodności może pomóc w tworzeniu bardziej zrównoważonego środowiska, gdzie różne perspektywy są rzeczywiście słyszane i mogą wspólnie kształtować przyszłość organizacji.

**Lepiej rozwiązywać problemy**  
Wielowymiarowość w zespołach sprzyja także lepszemu rozwiązywaniu problemów. Badania wskazują, że zespoły zróżnicowane są w stanie szybciej znajdować kreatywne rozwiązania, co wynika z odmiennych doświadczeń i perspektyw. Jest to nieocenione, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, gdzie konwencjonalne metody mogą zawieść. McKinsey w raportach z lat 2015 („Why diversity matters”) oraz 2018 („Delivering through diversity”) analizuje związek między różnorodnością a wynikami finansowymi firm. W 2018 r. badanie to pokazało, że firmy zróżnicowane

płciowo na stanowiskach kierowniczych miały o 21 proc. większe prawdopodobieństwo przewyższenia swoich konkurentów pod względem rentowności.

Wreszcie, zespoły wielowymiarowe mogą przyczynić się do budowania bardziej inkluzyjnej kultury organizacyjnej, co z kolei wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników. Pracownicy, którzy czują się akceptowani i cenią możliwość dzielenia się swoimi unikalnymi doświadczeniami, są bardziej lojalni i produktywni.

Reasumując, budowanie zespołów zdywersyfikowanych w firmach jest nie tylko odpowiedzią na zmieniające się realia demograficzne i społeczne, ale także strategiczną inwestycją w lepsze wyniki biznesowe. Dzięki temu firmy mogą nie tylko poprawiać swoje wyniki finansowe, ale również przyczyniać się do budowania bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego rynku pracy. Jednak różnorodność w miejscu pracy to także temat, który budzi wiele emocji i skłania do głębszej refleksji. Patrząc z tego punktu widzenia, programowe wprowadzanie tej zasady może stwarzać więcej problemów niż przynosić korzyści. Warto wziąć to pod uwagę w debacie na temat efektywności organizacyjnej.

### Przede wszystkim kompetencje zawodowe

Krytyczne spojrzenie na ten temat pozwala na głębsze zrozumienie potencjalnych wyzwań, jakie niesie ze sobą polityka różnorodności. Moim zdaniem priorytetem jest nad kompetencjami zawodowymi może prowadzić do obniżenia ogólnego poziomu kwalifikacji w zespole. Celem każdej organizacji powinno być

zatrudnianie najlepszych kandydatów do pracy, niezależnie od ich płci czy innych cech osobowych. Np. osoby z długim stażem zawodowym często są cenione za ich doświadczenie, lojalność, pracowitość i sumienność. Ich długoterminowe zaangażowanie w jedną firmę czy branżę może przekładać się na głęboką wiedzę specjalistyczną i zrozumienie kontekstu biznesowego, co jest nieocenione przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Ponadto ich etos pracy często opiera się na solidnych fundamentach dyscypliny i odpowiedzialności. Z drugiej strony, młodsze pokolenia wnoszą na rynek pracy nową dynamikę. Ich podejście może być bardziej zorientowane na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, co niekiedy jest interpretowane jako poszukiwanie komfortu. Warto jednak pamiętać, że te pokolenia dorastały w szybko zmieniającym się świecie technologicznym, co przekłada się na ich elastyczność, zdolności adaptacyjne i często innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów. Ich skłonność do kwestionowania status quo i poszukiwania nowych możliwości może prowadzić do znaczących innowacji w firmie.

### Na podstawie rzeczywistych umiejętności i osiągnięć

Zaletą dobrego menedżera powinno więc być minimalizowanie wpływu subiektywnych odczuć i sympatii, czyli dobieranie współpracowników na podstawie ich rzeczywistych umiejętności i osiągnięć, a nie stereotypów. Ograniczanie się do jednej grupy demograficznej może prowadzić do promowania mniej kompetentnych pracowników i w efek-

cie do obniżenia jakości pracy zespołowej oraz jej innowacyjności i kreatywności. Dlatego staram się być otwarta na poglądy, z którymi nie zawsze muszę się identyfikować, poszukując w nich szerszej perspektywy.

Warto zwrócić uwagę, że wprowadzanie różnorodności tam, gdzie jej dotąd nie było, może także prowadzić do pewnych wyzwań, takich jak konflikty interpersonalne czy trudności w zarządzaniu. Różnice w punktach widzenia, zwłaszcza na poziomie wyższego szczebla menedżerskiego mogą skutkować nieporozumieniami i napięciami. Wówczas praca w takim zróżnicowanym zespole może wymagać od liderów większych umiejętności komunikacyjnych i mediacyjnych.

### Zbalansowana i dostosowana do specyfiki organizacji

Ostatecznie, decyzja o stopniu wprowadzenia różnorodności w firmie powinna być zbalansowana i dostosowana do specyfiki danej organizacji. Istnieje bowiem opinia, że związek między różnorodnością a lepszymi wynikami biznesowymi nie jest tak jednoznaczny i że efekty różnorodności mogą być bardziej złożone. Nie powinno się jej wprowadzać wyłącznie z powodów regulacyjnych lub presji społecznej. Ważne jest, aby podejście to było harmonijne i spójne z głównymi wartościami i celami firmy, a także uwzględniało specyficzne potrzeby i oczekiwania zarówno pracowników, jak i jej interesariuszy. Kluczowe jest tu znalezienie równowagi między utrzymaniem stabilności a otwartością na nowe perspektywy, co może być różne dla każdej organizacji.

## Promować zawodowy rozwój kobiet

**Ogranicza nas dokładnie to samo, co może poma-gać. Myślę o postawie współpracowników i przełożonych, niezależnie od ich płci.**



**DARIA ROSZCZYK,**  
Sales & Marketing Director w Blulog

Na drodze zawodowej poznałam wielu inspirujących ludzi. Były to zarówno kobiety, jak i mężczyźni, którzy swoje biznesy prowadzą tak, by wspierać dążenie kobiet do zawodowych sukcesów. Poznałam również takich, których postawa w tym względzie nie napawała entuzjazmem. Na szczęście tych drugich było dotychczas zdecydowanie mniej. Statystyki

pokazują jednak, że nierówności w wynagrodzeniu czy traktowaniu kobiet w strukturze firmy nadal występują. Warto więc promować zawodowy rozwój kobiet na różnym etapie ich kariery – począwszy od pierwszych staży wzbogacających doświadczenie, przez osiąganie kolejnych szczebelków drabiny czy wsparcie podczas urlopu macierzyńskiego i po powrocie z niego. Mając świadomość, że zarówno nasi koledzy i koleżanki, jak i odgórna polityka firmy są po naszej stronie, możemy szybciej i efektywniej rozwinąć zawodowe skrzydła, co w rezultacie jest sytuacją typu win-win dla nas samych i dla zatrudniającego nas przedsiębiorstwa.



# Firma w kobiecych rękach, czyli o różnicach w podejściu do zarządzania

**Nikom, niezależnie od płci, nie jest łatwo zarządzać grupą – ludźmi, którzy mają inne wartości, inne przymiślenia, inne doświadczenia.**



**ULA SANKOWSKA,**  
ekspert SoDA, współzałożycielka  
i współ-CEO MIM Fertility

Żyjemy w coraz bardziej kosmopolitycznym społeczeństwie, pracujemy z osobami z wielu krajów, religii, obyczajów. Jest to wyzwanie, z którym wiele firm i wielu liderów w Polsce nie mierzyło się jeszcze 20 lat temu. Aspekty używania i wdrażania szybko zmieniających się nowych technologii, aplikacji, narzędzi i zarządzania również odgrywają dużą rolę.

#### Nadążyć za zmianami

Wchodzi cała masa różnych norm i mód z Zachodu, nowe regula-

cje, nakazy i zakazy – co można, a czego nie powinno robić się w biurze. Czy ludzki mózg może nadążyć? Pracownicy często czują to ciśnienie, gubią się w zamęcie. Praca zmieniła się totalnie – ludzie chcą pracować zdalnie, hybrydowo, niektórzy kochają biura. Zorganizowanie firmowej integracji dla pracowników nie jest już tak łatwe, jak kiedyś.

#### „Gdzie diabeł nie może?”

Trudno zarządzać jakąkolwiek firmą i grupą ludzi. Mówią, że „gdzie diabeł nie może, tam babę pośle”. Czy zarządzanie firmą przez kobietę różni się od zarządzania męskiego? Spójrzmy na statystyki.

Kobiety w zarządach firm na świecie stanowią mniejszość: średnia to 20 proc., podczas gdy w UE 34 proc., a Polsce 25 proc. – wynika z raportu Polskiego Instytutu Ekonomiczne-

go. Z kolei kobiet na stanowisku prezeski największych firm giełdowych w UE jest 8 proc., w Polsce 28 proc<sup>1</sup>.

Każda osoba, niezależnie od płci, zarządza inaczej. Wynika to z naszych unikatowych życiowych doświadczeń, wpływu środowiska, w jakim się wychowaliśmy i w jakim się obracamy. Dorastając w latach 80. w Polsce, miałam do czynienia z innymi normami społecznymi niż np. moje koleżanki z Niemiec czy Stanów Zjednoczonych.

Ważniejsze jest jednak to, z jakimi liderami miałam do czynienia. To, jak zarządzam firmą i moim zespołem, w dużej mierze wynika z mojego doświadczenia zawodowego oraz kierunku, który pokazali mi moi liderzy i szefowie. To oni zaszczepili we mnie dobre praktyki. Fundamentalnego szacunku do drugiego człowieka, wagi rozmowy i rozwiązywania konfliktów nauczyli mnie rodzice. Oczywiście jako liderzy musimy się nieustannie uczyć, by być lepszymi liderami naszych zespołów.

#### Dobra komunikacja to podstawa

Ludzi najbardziej stresuje niewiedza, więc przykładam ogromną wagę do komunikacji i dokładnego przekazywania informacji. Jest to szalenie ważne w sektorze, w jakim się obracam (sztuczna inteligencja w medycynie).

Czy mój styl zarządzania różni się od męskiego? Myślę, że powinniśmy powoli odzwyczajać się od tych porównań i odwiecznej walki pomiędzy mężczyznami a kobietami w profesjonalnym świecie. Stereotypy typu „kobieta jest bardziej emocjonalna”, lub

nawet te pozytywne „bardziej wyrozumiała” itd. nie są trafne.

Ludzie różnią się od siebie, mają różne style zarządzania, pracy i komunikacji. Nie możemy po prostu z nich wrzucić do jednego worka i porównywać ich stylu zarządzania. Myślę, że AI zrobiłaby to statystycznie, np. „kobiety stresują się o 20 proc. szybciej od mężczyzn” itd. Problem z takimi porównaniami jest taki, że nie bierze się pod uwagę indywidualnych cech ludzkich i właśnie tego zróżnicowanego myślenia.

Mój styl zarządzania różni się od stylu zarządzania mojego biznesowego partnera i współ-CEO. Jednak nie ze względu na jego płeć, a ze względu na to, że jesteśmy innymi ludźmi, którzy poniekąd wyznają wspólne wartości. Oboje pragniemy, aby każdy członek naszej ekipy nie tylko odnajdywał osobiste szczęście i spełnienie w pracy, ale także głęboko odczuwał poczucie misji naszej firmy.

1. <https://pie.net.pl/choc-nie-ma-roznic-w-kobiecym-i-meskim-podejsciu-do-zarzadzania-firma-kobiety-zarabiaja-14-proc-mniej/>



**Kobiety w zarządach firm na świecie stanowią mniejszość: średnia to 20 proc., podczas gdy w UE 34 proc., a Polsce 25 proc.**

REKLAMA



Zapraszam  
Beata Drzazga  
- Założyciel



DRZAZGA CLINIC



**BEATA  
DRZAZGA  
FOUNDATION**



# Różnorodność stanowi o synergii zespołu

**Przywództwo nie jest historią o liderze.**

**Choć osoba lidera jest fundamentalnie ważna, to przywództwo jest przede wszystkim opowieścią o tych, którzy jej/jemu zaufali. W momencie, gdy staje się historią o liderze, często prowadzi do wykorzystania, manipulacji, egoizmu.**



**DR PIOTR GAŚSIOROWSKI,**  
prezes Instytutu Przywództwa

Ken Blanchard, autor książki z zakresu zarządzania, powiedział kiedyś, że przywództwo jest opowieścią nie o tym, co lider robi ludziom, ale o tym, co robi razem z nimi. Siłą więc przywództwa są ludzie, którzy prowadzeni przez lidera, nie tylko chcą przejść z nim

„kawałek drogi”, ale przede wszystkim otrzymują przestrzeń do wnieśienia własnego potencjału i energii, a dzięki temu wspólnie osiągają wyznaczone cele.

Współpraca nie jest zatem wyborem w przywództwie, ale koniecznością, bez której trudno mówić o przywództwie. Michael Jordan w jednym ze swoich wywiadów powiedział: Talent wygrywa mecz, ale praca zespołowa wygrywa mistrzostwa.

Jeśli lider chce wraz z ludźmi odnieść sukces, jego zadaniem jest stworzenie kultury współpracy. Współpraca przyniesie oczekiwane

rezultaty tylko wtedy, gdy będzie wynikała z różnorodności zespołu, jednakowo pod względem płci, wieku, ale też poglądów. Różnorodność stanowi o synergii zespołu, a bez niej zespół nie jest kreatywny i dynamiczny. Tak jak dla lidera współpraca nie jest wyborem, a koniecznością, tak dla współpracy różnorodność jest fundamentem. I choć jest trudna, to jest niezbędna i potrzebna w każdym aspekcie.

Taka współpraca jest trudna, bo to połączenie różnic, które mają nie dzielić, a łączyć.

Jest trudna, bo wymaga uważności na zdanie i opinie innych.

Jest trudna, bo wymaga uszanowania podmiotowości każdej osoby.

Jest trudna, bo jest wielowymiarowa i wymaga umiejętności odnalezienia się w tym.

Jest trudna, bo wymaga umiejętności rezygnacji ze swojego na rzecz naszego.

Jest trudna, bo wymaga zaufania.

Jest jednak nieodzowna.

Żyjemy i funkcjonujemy w świecie różnorodnym, dlatego, jeśli liderzy w swoich działaniach chcą na potrzeby takiego świata odpowiadać, to muszą wejść z różnorodnością w dialog, porozumienie i WSPÓLPRACĘ.

**Różnorodność się opłaca**

Jednowymiarowe zespoły bywają dużo prostsze do prowadzenia, ale najczęściej są wtedy historią o liderze, w której ludzie są potrzebni do zbudowania wielkości lidera. W takich mniej chodzi o zaufanie i kreatywność, a bardziej o posłuszeństwo i lojalność. Badania potwierdzają, że różnorodne zespoły mogą osiągnąć więcej.

Wyniki badań przeprowadzonych w Teksasie i Singapurze wskazują, że osoby ze zróżnicowanych zespołów miały o 58 proc. większą tendencję do dokładnej wyceny akcji, podczas gdy uczestnicy z jednorodnych grup częściej popełniali błędy w ocenie cen.

W światowym przeglądzie 2400 firm przeprowadzonym przez Credit Suisse stwierdzono, że przedsiębiorstwa posiadające co najmniej jedną kobietę w zarządzie wykazywały wyższy zwrot z kapitału i wzrost dochodów netto w porównaniu z tymi, które nie miały kobiet w swoim kierownictwie.

Jak więc widać, różnorodność jest często kluczowym elementem sukcesu organizacji. Zespół, w skład którego wchodzi osoby różnych płci, grup wiekowych oraz z różnym spojrzeniem na świat i posiadanym doświadczeniem, może korzystać z różnorodnych spojrzeń i perspektyw członków zespołu. W procesie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów mogą połączyć się różne wizje, które stworzą naj-

lepsze rozwiązanie.

Dlaczego zróżnicowanie w zespołach jest tak istotne? Ponieważ zespoły wielowymiarowe mają zdolność do generowania innowacyjnych pomysłów, kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów. Mają także możliwość elastycznego dostosowania się do zmieniającego się otoczenia biznesowego.

**Rodzaje różnorodności**

Różnorodność płciowa w zespole pomaga spojrzeć na zadanie zarówno z męskiej jak i żeńskiej perspektywy. Mężczyźni zazwyczaj patrzą na wyzwania bardziej zadaniowo, często konkurując z sobą. Kobiety natomiast mają spojrzenie bardziej empatyczne, nastawione są na dialog. Połączenie tych różnic może prowadzić do decyzji, która będzie bardziej zrównoważona.

Różnorodność wiekowa wpływa na spojrzenie zespołu oparte o różne doświadczenia zarówno życiowe, jak i zawodowe. Młode osoby wnoszą świeże spojrzenie i znajomość nowych technologii. Osoby starsze wnoszą natomiast mądrość życiową i swoje doświadczenie zdobyte przez lata pracy.

Różnorodność światopoglądowa dostarcza zespołowi szersze spojrzenie i perspektywy rozwiązania zadań. Dyskusje na temat różnych poglądów, często nawet ścieranie się ze sobą w tym zakresie, może prowadzić do lepszego zrozumienia różnic i wspólnego dojścia do bardziej kompleksowego rozwiązania.

Podsumowując, różnorodność w zespołach to nie tylko kwestia sprawiedliwości społecznej, ale również czynnik sukcesu biznesowego. Przyszłość należy do organizacji, które umiejętnie wykorzystują różnorodność i promują kulturę współpracy.



## XXI wiek będzie wiekiem kobiet

**W XX i XXI wieku kobiety otrzymały szanse zawodowego rozwoju na niespotykaną wcześniej skalę. Jedną z prekursorów tego trendu była polska noblistka, Maria Curie-Skłodowska, która z pomocą siostry zapracowała na studia na Sorbonie, by zostać profesorem tej uczelni i do dziś jedynym polskim podwójnym noblistą.**



**DR INŻ. EWA ZMYSŁOWSKA,**  
ekspert SoDA,  
Partner w White Label Coders

Uzyskanie praw wyborczych dla kobiet oraz upowszechnienie dostępu do edukacji, połączone z podniesieniem świadomości w temacie dbałości o zdro-

wie umożliwiło kobietom masowe podejmowanie aktywności zawodowej w XX wieku. Część z nas pełni dzisiaj kluczowe role w rządzie, parlamencie, a także w biznesie.

**Biologia nadal jest barierą**

Należy wspomnieć również o wynikach badań prof. Claudii Goldin z Harvard University, która w szeroko zakrojonych próbach badawczych przeanalizowała kariery kobiet w ciągu 100 ostatnich lat. Konkluzje z tych badań nie zaskakują – otóż kariery kobiet rozwijają

się równoległe z męskimi do momentu urodzenia dzieci. Tak więc barierą w rozwoju zawodowym kobiet nadal jest biologia (ciąża, poród, dostępność dla dzieci do ich wieku dorosłego) oraz wynikająca z niej tendencja do niższego wynagradzania kobiet niż mężczyzn.

Uważam, że ogromną szansą dla kobiet jest powszechny dostęp do wiedzy, który stanowi główną siłę napędową rozwijających się społeczeństw. Szansą jest także rosnąca zamożność społeczeństw. Nie można nie docenić również znaczenia wzrostu zaufania mężczyzn do kobiet, szczególnie w obszarze awansów zawodowych.

**Czy parytety w dużych spółkach są właściwym kierunkiem?**

Osobiście stawiałabym raczej na budowanie kultury, w której dobór odpowiednich kandydatów



odbywa się według klucza umiejętności i kompetencji, a nie według płci.

Myślę, że XXI wiek będzie wiekiem

kobiet, które wykorzystają daną im okazję do podnoszenia efektywności, uczenia się nowych kwalifikacji i ogólnie pojętego rozwoju.



# Pełniej wykorzystać potencjał pracowników

**Budowa zróżnicowanych zespołów rozpoczyna się już na etapie rekrutacji.**



**MONIKA CHARYTONIK,**  
dyrektorka Działu HR w XTB

Przejawia się m. in. w zatrudnianiu pracowników zróżnicowanych pod kątem płci, wieku, wykształcenia, kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania, bezwyznaniowości, przekonań politycznych, stanu zdrowia, orientacji psychoseksualnej, statusu rodzinnego, stylu życia, miejsca zamieszkania, formy, zakresu i podstawy zatrudnienia oraz zapewnienia wszystkim pracownikom szacunku, tolerancji i równego traktowania w miejscu pracy, a także tworzenia środowiska pracy sprzyjającego wykorzystaniu ww. różnic na rzecz organizacji.

Zatrudnianie pracowników pochodzących z całego świata, posiadających różne doświadczenia oraz unikalne sposoby ulepszania oferowanych produktów i usług, przynosi wiele korzyści biznesowych, zwiększa satysfakcję klientów, dzięki temu, iż różnorodna organizacja lepiej potrafi odpowiadać na potrzeby klientów, a co za tym idzie prowadzi do lepszej zyskowności przedsiębiorstw. Po-

twierdzą to badania McKinsey & Company „Delivering through diversity [MCi]” które uwiadaczają pozytywny wpływ różnorodności pracowników w organizacji na wyniki finansowe firmy. Wynik badania pokazuje, że organizacje zatrudniające pracowników różnorodnych etnicznie i kulturowo charakteryzują się o 35 procent większą zyskownością niż biznesy z bardziej jednorodnymi zespołami.

## Rosnący udział kobiet

Te same badania dowodzą także, iż firmy z wysokimi wskaźnikami, jeśli chodzi o zróżnicowanie płci w swoich zespołach wykonawczych/zarządach, miały o 15 procent większe szanse na ponadprzeciętną rentowność niż firmy mocno homogeniczne. Co prawda, w sektorze finansowym i technologicznym kobiety nadal są niedoreprezentowane. Jednak na przykładzie XTB widzimy powolną, lecz stałą tendencję do zwiększania się udziału kobiet w naszych działach, nawet tych, zdominowanych wcześniej przez mężczyzn takich jak Dział Tradingu czy Dział Technologii. Mieszanka płci, pochodzenia kulturowego i wieku daje różnorodność poznawczą, czyli zdolność do przyglądania się problemom z różnych perspektyw, wykorzystywania różnych stylów myślenia, nawyków i sposobów pracy oraz tworzenia nowych rozwiązań.

Zespoły mierzące się z wyzwaniami biznesowymi korzystają z różnorodnej wiedzy i doświadczenia każdej z osób w celu szybszego podejmowania decyzji. Intensywna wymiana różnorodnych pomysłów łączy alternatywne perspektywy i częściej prowadzi do optymalnego rozwiązania.

Budowanie zespołów, składających się z osób o różnym wieku i doświadczeniu, generuje szerokie możliwości kreowania nowych rozwiązań, odpowiadających zmieniającym się oczekiwaniom rynku. Z jednej strony mamy wchodzącą przebojem na rynek pracy generację Z (pierwsze pokolenie, które dorasta w społeczeństwie w pełni scyfryzowanym). Z drugiej zaś strony mierzymy się ze zjawiskiem starzenia się społeczeństwa i musimy się liczyć z tym, że baby boomers i generacja X długo jeszcze pozostaną aktywni na rynku pracy.

## Źródło wzajemnej inspiracji

Różnice wiekowe powinno traktować się jako źródło wzajemnej inspiracji i różnorodności. Cykliczne zatrudnianie na staże i praktyki studentów oraz absolwentów uczelni o różnych profilach zawodowych i daje im możliwość rozwoju kariery zawodowej w obrębie organizacji pod okiem bardziej doświadczonych pracowników. Na przykładzie XTB mogą zdradzić, że 10 procent załogi stanowią pracownicy zatrudnieni powyżej 6 lat, którzy dzielą się swoją specjalistyczną wiedzą



z osobami stawiającymi pierwsze kroki na rynku pracy i w naszej spółce. Natomiast grupa osób w wieku między 18-28 lat stanowi 35 procent wszystkich zatrudnionych, 47 procent to pracownicy w przedziale wiekowym 29-43, a 18 procent stanowią pracownicy w wieku 44-64 lat.

Zespoły wielopokoleniowe wykorzystują różnorodność wiekową do budowania konkurencyjnej przewagi. Łącząc wieloletnie doświadczenie i wiedzę ekspercką starszych pracowników z biegłą znajomością nowych technologii przez milenialsów i GenZ, tworzą efektywne rozwiązania dostosowane do zmieniających się wymagań rynku. Dzięki połączeniu kreatywności młodszych z pragmatyzmem starszych pokoleń, zespoły te są w stanie innowacyjnie, ale realistycznie podchodzić do wyzwań. Ponadto, wzajemny mentoring umożliwia przekazywanie wiedzy, co wzmacnia umiejętności indywidualne i zwiększa spójność zespołu, wspie-

rając zarówno rozwój osobisty jak i profesjonalny każdego członka. Różnorodność może pomóc w pełniejszym wykorzystaniu potencjału pracowników – ich umiejętności, talentów, pasji, wiedzy i kwalifikacji. Dlatego tworzenie kultury organizacyjnej, która wspiera osiąganie celów firmy poprzez formowanie zespołów zróżnicowanych pod względem płci, wieku, światopoglądu oraz kwalifikacji, może przynieść szereg korzyści. Badania, a także moje doświadczenie, jednoznacznie wskazują, że takie podejście sprzyja szybszemu i skuteczniejszemu rozwiązywaniu problemów, lepszej atmosferze w pracy, większej kreatywności w zespołach projektowych oraz efektywniejszemu dzieleniu się wiedzą. To wszystko sprawia, że organizacja funkcjonuje jak sprawnie naoliwiona maszyna i jest w stanie osiągać coraz większe sukcesy na polu biznesowym.

[MCi] <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/delivering-through-diversity/>

# Wiedza, doświadczenie i umiejętności

**Branża TSL (transport, spedycja, logistyka) jest doskonałym przykładem synergii. W zależności od działu czy obowiązków mamy tutaj do czynienia z o wiele większą liczbą kobiet niż nam się wydaje. Pracują tutaj osoby w każdym wieku, a liczy się wiedza i doświadczenie.**



**ANNA LENART,**  
członek Zarządu MaWo Group

Często nie przywiązujemy wagi do tego, że właściwie każda rzecz, której na co dzień używamy, została do nas przywieziona. Aby tak się stało uruchamiany jest proces, w którym każdy kolejny etap ma znaczenie przy realizacji zlecenia.

**W oparciu o wiedzę i doświadczenie** Spedycja odpowiada za planowanie i koordynację transportu. Przygotowanie dokumentacji wymaga staranności i znajomości przepisów. Logistyka zaś odpo-

wiada za planowanie tras przewozów ładunków, w taki sposób aby zoptymalizować koszty przedsiębiorstwa. Odpowiednie wsparcie firmy transportowej w obsłudze kadrowej i księgowej daje przedsiębiorcy poczucie bezpieczeństwa i podstawy do podejmowania kluczowych decyzji. Koordynacja tych wszystkich aspektów opiera się o wiedzę i doświadczenie. Dlatego tak ważne jest w tej branży zatrudnianie prawdziwych fachowców z danej dziedziny i to jest najważniejsze.

## Wielowymiarowość

Branża transportowa od początku lat 90. przeszła ogromną metamorfozę, techniczną i co ważniejsze – mentalną. Stereotyp kierowcy w siatkowej koszulce na ramiączkach, odchodzi do lamusa. Dziś polski transport plasuje

się w pierwszej trójce w Europie i wypracowuje ok 7 proc. krajowego PKB, a 6,5 proc. wszystkich zatrudnionych w Polsce stanowią pracownicy branży TSL. Są to ogromne liczby, a dzięki temu łatwo tu także o zachowanie wielowymiarowości na każdej płaszczyźnie.

Różnorodność profesji związanych z branżą sprawia, że w codziennej pracy spotykamy się z ludźmi w każdym wieku i obu płci. Wbrew powszechnej opinii w obszarze TSL pracuje bardzo dużo kobiet, szczególnie w spedycji, logistyce i zarządzaniu. Usługi wspierające branżę takie jak kadry i płace oraz księgowość transportowa to również w dużej mierze domena kobiet. Należy również podkreślić fakt, że panie coraz częściej znajdują zawodowe spełnienie za kierownicą 40-tonowego składu ciężarowego. Oczywiście, nadal większość zawodowych kierowców stanowią mężczyźni, ale są oni coraz młodsi i lepiej wykształceni niż jeszcze kilka dekad wstecz. Naprawdę w tej kwestii bardzo wiele się zmieniło. To pokazuje, że nawet zawody do niedawna zarezerwo-

wane jedynie dla mężczyzn, już takimi nie są, a kobieta za kierownicą ciężarówki przestaje aż tak dziwić.

Kolejny aspekt, to właśnie następująca wymiana pokoleniowa i ta różnorodność jest widoczna. Bardzo wielu młodych ludzi kieruje swoją karierę do sektora TSL, bo widzi w niej szansę na samorealizację zawodową i lepszą przyszłość. Dzisiejsi 40-latkowie to ludzie wykształceni, znający języki obce, postrzegający TSL jako branżę globalną, a nie tylko ogólnopolską. Mają świadomość ogromnego znaczenia transportu dla naszego codziennego życia, którą pandemia tylko dosadnie potwierdziła.

## Konieczność różnorodności

W świecie transportu liczą się wiedza, doświadczenie i umiejętność szybkiego reagowania na ciągle zmiany. Ważne są także umiejętności miękkie, potrzebne w zarządzaniu firmą. Dynamika branży TSL jest ogromna, a na jej stan wpływa gospodarka i polityka. Tym samym, ewolucja polskiego transportu wymusiła w pewnym sensie różnorodność

zespołów pracujących w branży. W naszej firmie sami tego doświadczyliśmy, gdyż zespoły robocze składają się zarówno z osób kończących studia, po specjalistów i kierowników wyższego szczebla. Dlatego światopogląd, wiek czy płeć nie mają dzisiaj realnego znaczenia. Liczą się umiejętności w budowaniu relacji, wiedza praktyczna, znajomość języków obcych i przede wszystkim wiedza ekonomiczna i społeczna o współczesnym świecie. Branża TSL musi trzymać rękę na pulsie. Moim zdaniem, różnorodność w zespołach pracowniczych pozwala lepiej wykorzystywać potencjał poszczególnych pracowników, co przekłada się na całą firmę. Dodatkowo sprzedaż usług i produktów w transporcie sukcesywnie wzrasta, co jest bez wątpienia заслуżą różnorodnych zespołów poszukujących nowych kontrahentów. Odbiorcy – klienci dzisiaj, także są nieszablonowi i oczekują indywidualnej obsługi. Zamykanie się na różnorodność wewnątrz firmy, automatycznie ogranicza nam wachlarz potencjalnych klientów.



# OGRANICZAJĄ NAS TYLKO STEREOTYPY

Z Eweliną Gawlik, prezes agencji Nova Praca Group, ekspertką rynku pracy, rozmawia Justyna Szymańska.

**Co nas jako kobiety w biznesie, na zawodowej ścieżce, najbardziej ogranicza, a co wzmacnia?**

Warto zwrócić uwagę na kobiece cechy, które stanowią nasz niezwykły dar jako liderki i przedsiębiorczyń. Nasza pracowitość i umiejętność wykonywania wielu zadań narodziła się w naszej naturze, podobnie jak w przypadku kobiet-matek. To właśnie te cechy sprawiają, że przywództwo staje się dla nas naturalne. Dodatkowo, kobiety wykazują większą empatię niż mężczyźni, posiadając zdolność do zrozumienia oraz skutecznej komunikacji. Nasza kreatywność stanowi kluczową kompetencję we współczesnym świecie. Z każdym dniem wzrasta liczba kobiet – silnych osobowości i liderki. Jednakże wciąż ograniczają nas stereotypy. Nadal istnieje przekonanie, że kobieta, szczególnie matka, jest słabsza i mniej odpowiednia na stanowisko lidera, kierownika czy prezesa. Podsumowując, nasze ograniczenia sprowadzają się wyłącznie do stereotypów, natomiast nasze siły tkwią głównie w naszym własnym środowisku, w silnych kobietach biznesu.

**Czy wsparcie ustawowe pozwalające kobietom na powrót do zawodowej aktywności jest rzeczywiście potrzebne?**

Wierzę, że nie istnieją prawne bariery uniemożliwiające kobietom osiągnięcie wysokich stanowisk i sukcesów w karierze. To, co naprawdę stanowi wyzwanie, to uprzedzenia i stereotypy dotyczące

kobiecych liderów i przedsiębiorczych jednostek. Czy potrzebujemy nowych ustaw, czy zmian w przepisach, aby zmienić tę sytuację? Moim zdaniem nie. Istotne jest, abyśmy same w sobie były wystarczająco silne i pewne siebie, aby nie dopuścić do wykluczenia nas z życia zawodowego. Musimy posiadać wewnętrzną siłę, by przełamać przeszkody i udowodnić naszą wartość.

**Jaka jest rola kobiecych organizacji w budowaniu aktywności zawodowej kobiet?**

W dzisiejszych czasach nie brakuje organizacji i grup wsparcia dla kobiet, które dążą do osiągnięcia sukcesu w biznesie. Z dumą zauważam, że coraz więcej Polek przejmuje kontrolę nad biznesowym światem i zajmuje wysokie stanowiska. W Polsce staje się to już normą, a nie wyjątkiem, widoczna jest również tendencja do wzrostu liczby kobiet zakładających własne firmy i zajmujących kierownicze stanowiska. Istnieje mnóstwo stowarzyszeń, fundacji i grup wsparcia, które oferują pomoc kobietom pragnącym rozwijać się biznesowo. Dzięki rozwojowi mediów społecznościowych każda kobieta, która czuje niepewność przed podjęciem decyzji o wejściu na biznesową ścieżkę, może łatwo znaleźć wsparcie. Przedsiębiorcze kobiety chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami i wnioskami, aby pomóc innym w budowaniu kariery. Warto pamiętać, że żadna z nas nie powinna wstydzić się prosić o pomoc czy radę. Solidarność i wsparcie wzajemne są kluczo-



we w naszym sukcesie. Dążymy do tego, aby kobiety w biznesie stały na równi z mężczyznami, a nawet były o krok przed nimi.

**Kobiety zarządzają inaczej niż mężczyźni?**

To rzeczywiście kwestia charakteru. Jak już wspomniałam, nie chcę umniejszać wartości mężczyzn, ponieważ znam wielu z nich zajmujących wysokie stanowiska, którzy posiadają te same cechy charakteru, o których zaraz opowiem w kontekście kobiet. Jednakże u kobiet zawsze wyróżnia się wysoki poziom odpowiedzialności i zaangażowania. To cechy, które są niezwykle istotne, a których często brakuje mężczyznom. Dodatkowo wielozadaniowość jest jedną z cech, którą kobiety wykazują na wyjątkowo wysokim poziomie. Wiele z nas, będąc żonami i matkami, zostało nauczone równoczesnego wykonywania szeregu obowiązków. Potrafimy znakomicie pogodzić pracę zawodową z obo-

wiązkami domowymi i opieką nad dziećmi. To nas wyróżnia. Kobiety mają także większą wrażliwość i empatię niż mężczyźni, co mogą potwierdzić na podstawie obserwacji ich zachowań w zarządach dużych spółek, w których brałam udział. W wielu przypadkach, gdy wśród członków zarządu większość stanowią mężczyźni, to kobieta potrafi wprowadzić zupełnie nowe spojrzenie na dyskutowane tematy. Jej łagodniejsze podejście i umiejętność rozładowania napięć często prowadzi do przedstawienia argumentów, które byłyby niezauważone przez mężczyzn. Tak więc nasza wrażliwość i kobieca natura nadają nam zupełnie inne spojrzenie na sytuację, co jest niezwykle cenne.

**Dlaczego różnorodność w firmach jest tak ważna?**

Różnorodność płciowa i narodowościowa istnieje po to, abyśmy mogli wzajemnie się uczyć i wymieniać poglądami. Nie chodzi tutaj o to,

kto jest lepszy od kogo, ale o budowanie współpracy i wspólnej akceptacji. Mężczyźni akceptują kobiety, a kobiety akceptują mężczyzn. Podobnie w przypadku różnorodności narodowościowej – chodzi o wzajemną akceptację, szacunek i zrozumienie dla różnych obyczajów i kultur. Naszym celem powinno być traktowanie siebie nawzajem jako sprzymierzeńców, a nie wrogów czy przeciwników. Różnorodność jest potrzebna, abyśmy mogli się uczyć od siebie nawzajem, wyciągać wnioski i przede wszystkim wzajemnie się akceptować.

W dzisiejszym środowisku biznesowym różnorodność jest niezbędna do osiągnięcia sukcesu na wielu płaszczyznach, we wszystkich branżach i firmach. Badania potwierdzają, że zespoły składające się z różnorodnych jednostek mają zdolność do lepszej analizy sytuacji i kreowania kreatywnych rozwiązań. Kobiety często posiadają inne spojrzenie na sytuację niż mężczyźni, co wzbogaca dyskusje i podejmowanie decyzji. Zawsze podkreślałam, że różnorodność płciowa to inwestycja w przyszłość zarządów. Chodzi tu nie tylko o kwestie etyczne czy społeczne, ale o konkretne korzyści biznesowe. Kobiety mają często bardziej wrażliwe podejście do zarządzania, co może przyczynić się do lepszego radzenia sobie z konfliktami oraz dbania o ludzki aspekt pracy. Nie można również zapominać o aspektach finansowych. Firmy z różnorodnymi zespołami zarządzającymi często osiągną lepsze wyniki finansowe nawet o 21 proc.

## Umiejętność budowania zróżnicowanych zespołów

**W dzisiejszej erze biznesu różnorodność odgrywa kluczową rolę. Posiadanie zróżnicowanych zespołów nie tylko sprzyja innowacyjności, ale także umożliwia lepsze zrozumienie i obsługę różnorodnych grup klientów. W kontekście zarządzania firmą przez kobietę pojawiają się zagadnienia, które warto zgłębić.**



**JUSTYNA ANDREAS,**  
Managing Director Commercial  
Entities in Packeta Group

**Trudności na drodze kobiet w biznesie**

Zaczynając dyskusję na temat różnorodności w zarządzaniu firmą przez kobiety, nie można pominąć trudności, z jakimi się one borykają. Przemiany społeczno-kulturowe

i stereotypy nadal utrudniają kobietom rozwój zawodowy, zwłaszcza w sektorze logistycznym. Elastyczne warunki pracy, równa szansa na awans i jasne ścieżki rozwoju wciąż pozostają niedostępne dla wielu kobiet. Rozwiązanie tych problemów wymaga zaangażowania zarządu oraz stworzenia programów wsparcia i edukacyjnych, które pomogą im zdobyć niezbędne umiejętności, by awansować. Promowanie kultury organizacyjnej opartej na zasadach równości i szacunku przyczynia się do przekształcania naszej branży w bardziej równościowe środowisko pracy.

**Wartość kompetencji kobiet w zarządzaniu zespołem**

Jedną z kluczowych zalet kobiet w roli liderki jest ich umiejętność budowania zróżnicowanych zespołów. Kompetencje miękkie, takie jak komunikacja interpersonalna, empatia i zdolność do analizy z wielu perspektyw, są niezastąpione w budowaniu zaufania i efektywnych relacji w zespole. Dodatkowo kobiece podejście do zarządzania pozwala na szybkie dostosowywanie się do zmieniających się sytuacji, co jest niezwykle cenne w dynamicznym środowisku biznesowym.

**Różnorodność jako czynnik przyspieszający rozwój**

W zglobalizowanym świecie logistyki zmienne trendy konsumencie, zmiany w regulacjach międzynarodowych i niespodziewane wydarzenia mogą mieć ogromny wpływ na operacje logistyczne. Dlatego uważam, że zderzenie 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.

**Promowanie równości na wszystkich szczeblach organizacji**

Aby zapewnić pełną równość i różnorodność w firmie, konieczne jest zapewnienie reprezentacji kobiet na wszystkich szczeblach organizacji. 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 sta-

nowiskach 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. Promowanie różnorodności nie tylko jest kwestią społeczną, ale również strategicznym działaniem prowadzącym do trwałego rozwoju firmy. Inwestowanie w rozwój kobiet przynosi długofalowe korzyści, tworząc silne fundamenty dla przyszłego wzrostu i sukcesu biznesu. Włączając kobiece perspektywy i umiejętności do zarządzania, firma może osiągnąć większą efektywność i konkurencyjność na rynku. 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.





KAROLINA POPIEL

Human Resources Principal w Wyser,  
Executive Search

Różnorodność nie oznacza przy tym jedynie aspektów kulturowych czy etnicznych. Obejmuje odmiennosc w zakresie kompetencji, doświadczeń i perspektyw. Choć promowanie różnorodności coraz częściej bywa motywowane regulacjami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju i koniecznością raportowania niefinansowego, akceptacja odmiennosci nie może ograniczać się do zabiegów wizerunkowych. Czym jest odmiennosc przez wszystkie przypadki inkluzywność i jak skutecznie zarządzać różnorodnością w zespołach, aby przynosiła ona realne korzyści?

#### Otwartość ważniejsza niż kiedykolwiek

Niedobór kadr i wysokie koszty prowadzenia biznesu sprawiają, że jednym z największych wyzwań na rynku pracy jest obecnie pozyskanie i utrzymanie pracowników o odpowiednich kompetencjach. Firmy otwarte na różne grupy kandydatów mają w tym kontekście oczywistą przewagę – nie tylko docierają do większej puli talentów, ale przyciągają osoby, które na szczycie listy priorytetów stawiają równościowe, wspierające środowisko pracy.

Wizerunek firmy otwartej na odmiennosc perspektyw staje się szczególnie ważny w kontekście najmłodszych pokoleń. Obserwujemy, że ich przedstawiciele przywiązują dużą wagę nie tylko do deklarowanych wartości, ale również sprawdzają, jak te wypełniane są w praktyce. Oznacza to, że w wal-



## Inkluzywność elementem budowania biznesu

**Innowacyjność, wzrost atrakcyjności firmy i większa pula talentów to tylko kilka korzyści płynących z implementacji strategii DEI (diversity, equity, inclusion) w organizacjach.**

ce o lepszą retencję pracowników coraz ważniejsze staje się spełnienie oczekiwań najmłodszych pokoleń. I tak np. „Zetki” mają nadzieję, że pracodawca będzie nie tylko podzielał ich wartości, ale także angażował się w ich promocję i wspierał swoich pracowników w działalności pozazawodowej: społecznej, obywatelskiej, charytatywnej.

#### Różnorodność, a włączanie

Nadmierne wysiłki na rzecz komunikacji zewnętrznej prowadzą do ślepego zaułka. Wiele firm szczyty się wysokim poziomem zatrudnienia kobiet na wyższych stanowiskach managerskich lub

przedstawiceli mniejszości, np. etnicznych czy seksualnych. Tymczasem bardziej wnikliwa analiza może wykazać, że piastują one niższe stanowiska, a ich głos nie jest słyszany w organizacji. Inkluzywność nie ogranicza się bowiem do sztuki stosowania feminatywów i włączających określeń. Nie zostaje również wcielona za sprawą kilku szkoleń. Budowanie otwartej kultury organizacyjnej to złożony, długotrwały proces, który toczy się dwutorowo – wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Polega nie tylko na budowaniu różnorodnych zespołów, ale również wspiera i konsekwentnie promuje okre-

ślone postawy na każdym szczeblu organizacji.

#### Przykład idzie z góry

Z obserwacji Wyser wynika, że zróżnicowane zespoły mogą nieść wiele korzyści – sprzyjać większemu zaangażowaniu pracowników, budować silne poczucie przynależności, stymulować kreatywne myślenie, promować rozwój i innowacyjność, a także przelamywać utarte schematy myślowe. Warto przy tym pamiętać, że wielość perspektyw może być jednak również ograniczeniem – źródłem nieporozumień i frustracji. Kulturę w organizacjach kształtują

przede wszystkim liderzy dlatego to właśnie ich wartości, ambicje i nawyki wyznaczają kierunek danej firmy. Osiągnięcie celów strategicznych nie jest możliwe bez utożsamienia się poszczególnych pracowników z jej założeniami. Szczególnie ważną rolę w tym kontekście pełnią menedżerowie. Wykorzystanie potencjału różnic wiąże się z umiejętnością budowania mostów komunikacyjnych i rozwiązywania konfliktów w sposób konstruktywny. Ważne jest ponadto promowanie otwartości na różnice oraz eliminowanie wszelkich form dyskryminacji czy uprzedzeń.

#### Kapitał, nie tylko ludzki – różnorodność się opłaca

Świat zmienia się na naszych oczach. Wiele odcieni tej transformacji może jednak umknąć homogenicznemu zespołowi. To wielość perspektyw pozwala zboczyć z utartych szlaków – rozumieć szersze grono odbiorców, projektować usługi i produkty, odpowiadające na ewoluujące potrzeby konsumentów.

A co z wizerunkiem? Stanowi niemniej ważny, ale nie jedyny element polityki na rzecz różnorodności. Wystarczy wspomnieć, że klienci coraz chętniej wybierają organizacje, którym bliska jest otwartość na odmiennosc. Aktywny udział w strategii DEI sprawia natomiast, że polskie spółki zwiększają znaczenie w globalnych strukturach firmy. To wszystko sprawia, że zespoły uwzględniające różnice pracowników są nie tylko moralnie słuszne, ale także prowadzą do realnych zysków. Firmy, które rozumieją i zaakceptują tę zależność, będą miały przewagę konkurencyjną na rynku. Dążenie do inkluzywności jest nie tylko krokiem w dobrą stronę – to niezbędny element budowania przyszłościowego i prosperującego biznesu.

## Wzajemnie korzystać ze swoich umiejętności

**Od pewnego czasu wyraźnie da się zauważyć, że coraz więcej firm jest zarządzanych przez kobiety. Kobiety otwierają także własne biznesy, którymi samodzielnie kierują. Polki są bardzo przedsiębiorcze i to widać.**



URSZULA JAROSZ,

lekarz stomatolog, właścicielka  
kliniki Varsovia Dental

Różnice w zarządzaniu między kobietami i mężczyznami to niewątpliwie bardzo interesujące zagadnienie. Dla mnie bez wątpienia istnieją i są bardzo widoczne. Jednocześnie trudno powiedzieć, że jeden lub drugi sposób zarządzania jest lepszy. Na pewno na sposób

zarządzania wpływa wiele składowych i nie jest to tylko płeć. Mężczyźni są o wiele bardziej zorientowani na sukces i osiągnięcie celu. Kobiety, być może na skutek wychowania, które obecnie się już zmienia, ale także predyspozycji biologicznych, bardziej zwracają uwagę na relacje.

#### Waga kompetencji miękkich

W moim przypadku zarządzanie firmą złożoną z lekarzy, z których każdy jest samodzielnie pracującym, odpowiedzialnym całkowicie za swoją pracę specjalistą, a ich klienci to pacjenci z bólem i problemami, jest dodatkowo

pełne wyzwania, emocji i pułapek. Dlatego uważam, że miękkie umiejętności w kontaktach służbowych, wyczuwanie nastrojów w zespole, zarządzanie tak, by nie urazić ambicji i nie zlekceważyć zaangażowania zespołu jest bardzo istotne. Może moi mężczy koledzy po fachu osiągają lepiej cele materialne, ale mam wrażenie, że u nas pracownicy czują komfort bezpieczeństwa w pracy, co jest dla mnie bardzo ważne. Przekłada się to oczywiście na zadowolenie pacjentów.

#### Nie ma miejsca na mobbing

Pierwszą i najważniejszą sprawą przy rekrutacji nowych pracowników jest zastrzeżenie, że u nas nie jest tolerowany mobbing. I rzeczywiście raz w mojej karierze mieliśmy przypadek, gdy w obliczu mobbingu skierowanego przeciwko osobie z zespołu,

musieliśmy się pożegnać z pracownikiem. W moim przypadku nie było tutaj miejsca na drugą szansę. Nie wyobrażam sobie, aby w mojej firmie między pracownikami panował strach. Czasami przyznaje, że z zazdrością patrzę na męskie zarządzanie i nieraz zastanawiam się, czy brakuje mi nieco asertywności i twardej ręki w dążeniu do celu. Jednak później przypominam sobie, że umiejętności miękkie które posiadam i wczuwanie się w emocje, są niezbędne w mojej branży i nie powinnam tłumić w sobie tych cech.

#### W każdym stereotypie jest ziarno prawdy

W niedawno przeprowadzonych badaniach nad zarządzaniem stwierdzono, że kobiety mają większe umiejętności w negocjacji, a to dlatego, że szybciej wyczuwają nastroje swoich rozmów-

ców. I jeszcze jedno – lepiej się sprawdzają w sytuacjach kryzysowych, gdy firma jest poważnie zagrożona. Łatwiej znoszą zagrożenie, trudną sytuację i bardziej koncentrują się na szukaniu rozwiązań niż nad samą porażką.

Oczywiście jest to pewne myślenie stereotypami, bo u obydwu płci istnieją wszystkie możliwe sposoby zarządzania. Jednak w każdym stereotypie jest ziarno prawdy. Wychowanie w domu i wychowanie w społeczeństwie nadal w różny sposób przyczynia się do wykształcania naszych umiejętności. Cieszę się, że dziewczynki i chłopcy widzą teraz, że każdy z nich może zostać kim chce, że nie zamykamy już furtek kariery ze względu na płeć. Męskie i kobiece sposoby zarządzania różnią się od siebie, ale warto się dopełniać i wzajemnie korzystać ze swoich umiejętności.





## Rozwijać predyspozycje do efektywnej współpracy

**W dzisiejszym świecie kluczem do sukcesu są nie tylko posiadane umiejętności i wiedza, ale także predyspozycje do efektywnej współpracy.**



**DAGMARA DOLATA**  
Senior HR Specialist SmartLunch

W tym kontekście budowanie wielowymiarowych zespołów, które odzwierciedlają zróżnicowanie społeczne, staje się coraz bardziej istotne. Różnorodność płciowa, wiekowa, światopoglądowa i kulturowa w miejscu pracy może stanowić ogromną siłę, przynosząc korzyści zarówno dla pracowników, jak i organizacji, o czym od lat przekonują zarówno praktycy jak i badacze.

W Polsce, jak wynika z przepro-

wadzonych na zlecenie Pracuj.pl badań, obserwujemy rosnące zrozumienie i akceptację różnorodności w miejscu pracy. Wyniki pokazują, że aż 79 proc. ankietowanych uważa, iż ocenę pracowników należy opierać jedynie na ich kompetencjach i osiągnięciach. Ta postawa jest szczególnie wyraźna wśród kobiet, gdzie odsetek ten sięga aż 84 proc. (mężczyźni 74 proc.), w grupie wiekowej 55-65 lat aż 86 proc. respondentów podziela przekonanie, że kompetencje są kluczowym kryterium oceny w miejscu pracy (68 proc. w grupie wiekowej 18-24 lat). Ocena na podstawie samych umiejętności jest szczególnie istotna dla grup bardziej narażonych na nierówne traktowanie w świecie zawodowym.

### Różnorodność wpływa pozytywnie na odbiór firmy na rynku

Zgodnie z danymi z 51. Monitora Rynku Pracy, przeprowadzonego przez Randstad we współpracy z Instytutem Badań Pollster, nierówności w firmach najczęściej są dostrzegane na tle płci i wieku. Niemniej polscy pracownicy wyrażają pozytywne postrzeżenie równego traktowania na rynku pracy. Według badania większość zatrudnionych twierdzi, że w ich firmie wszyscy są traktowani sprawiedliwie, niezależnie od wyznania, narodowości, płci

czy koloru skóry. Aż 75 proc. ankietowanych potwierdza równość traktowania ze względu na wyznanie, a 74 proc. również w kontekście narodowości, płci i koloru skóry. Jednakże istnieje rozbieżność między osobistymi postawami pracowników a oceną podejścia pracodawców. Mimo że 63 proc. zatrudnionych docenia różnorodność w miejscu pracy, tylko nieco ponad połowa respondentów (55 proc.) ma poczucie, że ich pracodawca również jest otwarty na jej promowanie. Różnorodność wpływa pozytywnie na odbiór firmy na rynku, tworzenie employer branding oraz ułatwia pozyskiwanie kandydatów do pracy. Ponadto, uwzględnienie jej w strategii firmy ma istotne znaczenie biznesowe, przyczyniając się do lepszych wyników na rynku oraz mniejszej fluktuacji kadr.

### Zbyt mała uwaga

Z kolei badania przeprowadzone przez Pew Research Center w maju 2023 roku pokazują, że stosunkowo niewielki odsetek pracowników przykłada dużą wagę do różnorodności w swoim miejscu pracy. Tylko około jednej trzeciej respondentów uważa za bardzo ważne, aby pracować w miejscu zróżnicowanym pod względem etnicznym (32 proc.) lub wiekowym (28 proc.). Podobnie niewielki odsetek pracowników przywiązuje dużą wagę do grupy mieszanej płciowo, czy też niejednorodnej pod względem orientacji psychoseksualnej. Tak jak w ba-



**Aż 75 proc. ankietowanych potwierdza równość traktowania ze względu na wyznanie, a 74 proc. również w kontekście narodowości, płci i koloru skóry.**

daniach prowadzonych na polskim rynku większość pracowników (54 proc.) uważa, że ich firma lub organizacja właściwie zajmuje się kwestią zwiększania różnorodności, jednak mniejsze grupy uważają, że poświęcają jej zbyt dużo (14 proc.) lub zbyt mało uwagi (15 proc.).

### Znaczenie działań edukacyjnych

Potwierdzają się również wnioski odnośnie większego zainteresowania kobiet różnorodnością w miejscu pracy. Około sześć na dziesięć uważa, że skupienie się na zwiększaniu niejednorodności w pracy to dobra rzecz, w porównaniu z połową mężczyzn. Kobiety bardziej niż mężczyźni doceniają znaczenie różnorodności pod względem płci, rasy i etniczności, wieku oraz orientacji seksualnej. Z racji niepełnej świadomości odnośnie korzyści płynących z pracy w mieszanych zespołach szczególnie ważne będą działania edukacyjne ze strony pracodawcy.

### Wzmocnić innowacyjność i kreatywność

Jedną z głównych zalet budowania zróżnicowanych zespołów jest wzmocnienie innowacji i kreatywności. Dzięki mnogości perspektyw i doświadczeń, członkowie zespołu mogą spojrzeć na problemy i wyzwania z różnych punktów widzenia, co może prowadzić do powstania innowacyjnych rozwiązań i szerokiego wachlarza pomysłów i podejść, co sprzyja rozwojowi firmy. Zespoły wielowymiarowe, są z reguły bardziej elastyczne i adaptacyjne wobec zmian. Dzięki umiejętności rezyliencji psychicznej zespół może łatwiej dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych, trendów i potrzeb klientów zachowując konkurencyjność.

Jako psycholożka i reprezentantka branży HR nie mogę również nie wspomnieć o kreowaniu otwartego i przyjaznego środowiska pracy, które docenia różnorodność i promuje równość szans. Może to przyciągać talenty z różnych środowisk i kultur, co prowadzi do powstania bogatego i inspirującego miejsca pracy. Ponadto promowanie wielokulturowości może zwiększać zaangażowanie pracowników i budować silne więzi w zespole, a pamiętajmy, że kapitał ludzki to najważniejszy zasób organizacji.

### Spoleczna odpowiedzialność pracodawców

Promowanie różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy to zarówno działanie z korzyścią dla organizacji, jak i społeczna odpowiedzialność pracodawców. Wspomniane aspekty stanowią fundamenty budowania zespołów o wysokiej wydajności i satysfakcji pracowników. Kładąc nacisk na te wartości podczas rekrutacji i zarządzania pracownikami, zapewniamy sobie, że wszyscy kandydaci i pracownicy mają równe szanse na rozwój i realizację swojego potencjału. To nie tylko kwestia moralna czy etyczna, ale także biznesowa. Badania wykazały, że organizacje, które promują różnorodność i inkluzywność, osiągają lepsze wyniki finansowe i mają większą innowacyjność. Związane z tym korzyści obejmują nie tylko zwiększenie dochodów, ale także wyższe wskaźniki zadowolenia pracowników, co przekłada się na większą retencję i zaangażowanie. Dlatego też warto zainwestować w strategię budowania zespołów niejednorodnych płciowo, wiekowo i światopoglądowo, aby wykorzystać pełny potencjał różnorodności w miejscu pracy i osiągnąć sukces na wielu płaszczyznach.

Bibliografia: <https://media.pracuj.pl/268-506-polski-pracownik-wspiera-i-szanuje-roznorodnosc-w-miejscu-pracy>

Pew Research Center, May 2023, „Diversity, Equity and Inclusion in the Workplace”



**Wyniki pokazują, że aż 79 proc. ankietowanych uważa, iż ocenę pracowników należy opierać jedynie na ich kompetencjach i osiągnięciach.**





**ANNA NIEWIAROWSKA,**  
mentorka menopauzy

# MENOPAUAZA

## jako czas rozkwitu dla kobiet w biznesie

**Dojrzała kobieta w biznesie to często mentorka i przewodniczka dla innych pracowników**



Historie sukcesu i inspirujące przykłady, jak Arianny Huffington, która założyła czytany przez miliony HuffPost dopiero po pięćdziesiątce, pokazują, że potencjał kobiet w tym obszarze jest ogromny. Czy w pełni wykorzystany? Co zrobić, by go zwiększyć? Odpowiedź na te pytania jest nieoczywista.

Kobiety prowadzą blisko jedną trzecią firm w Polsce. Według danych z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), w naszym kraju funkcjonuje ok. 883,4 tys. aktywnych działalności gospodarczych założonych przez kobiety, co stanowi 34 proc. wszystkich jednoosobowych działalności gospodarczych. Jednocześnie udział kobiet w biznesie rośnie wraz z wiekiem – w grupie przedsiębiorców 50+ kobiety stanowią już 40 proc., a w grupie przedsiębiorców w wieku emerytalnym – aż 63 proc.

### Kobiety dojrzewają do biznesu?

Przedsiębiorczość kobiet wydaje się więc zjawiskiem, które... pogłębia się z wiekiem. Zarówno statystyka jak i empiria wskazują, że właśnie po pięćdziesiątce często dojrzewa w nas pomysł, by dokonać jakiejś zmiany w swoim życiu, być może zrealizować marzenie, na które pracowałyśmy całe zawodowe życie, gromadząc kapitał wiedzy, doświadczeń, budując bazę kontaktów i niejako naturalnie wchodząc w rolę mentorki. Żeby jednak nie malować zbyt idyllicznego obrazu, to w życiu kobiety także czas, gdy doświadcza (celowo używam słowa „doświadcza”, a nie „zмага się”, jak nakazuje utarty językowy obyczaj) menopauzy.

Menopauza to bowiem naturalny etap w życiu kobiety, który może jednakże wpływać – zarówno w pozytywny, jak i negatywny sposób – na różne sfery życia, w tym na zdrowie fizyczne, emocjonalne, życie towarzyskie i zawodowe. Wraz z menopauzą może pojawić się wiele objawów, które mogą utrudniać codzienne życie i wykonywanie obowiązków zawodowych, ale również może pojawić się otwartość na realizację nowych planów zawodowych i zmianę pracy, zmianę zawodu czy objęcia naturalnej roli liderki.

Wiele kobiet w okresie transformacji menopauzalnej dokonuje przełomu w swoim życiu prywatnym, ale też zawodowym. Wraz z wiekiem i doświadczeniem po-

jawia się gotowość do odważnych decyzji, czyli kamień węgielny wszelkiej przedsiębiorczości.

Historię Arianny Huffington znają dziś niemal wszyscy, choć gdy w 2005 r. startowała ze swoim newsowo-politycznym portalem, niewiele wróżyło mu sukces. 55-letnia kobieta na czele elektronicznej gazety, która miałaby odebrać czytelników uznanym tytułom? A jednak Huffington Post błyskawicznie stał się popularną i opiniotwórczą platformą, na której głos w ważnych sprawach zabierają ludzie polityki i show-biznesu. Swoje opinie publikowali tam m.in. Barack Obama, Hillary Clinton, Diane Keaton, Norman Mailer. Jak podkreśla sama Arianna, będąca dziś jedną z najbardziej wpływowych kobiet na świecie, za tym sukcesem stał ogrom budowanych latami doświadczeń i odwaga, by zrealizować swoją wizję.

### Jak menopauza wpływa na życie zawodowe kobiet?

55-latką, która zaczyna medialną rewolucję, zamiast myśleć o emeryturze – to się kłóci ze stereotypowym postrzeganiem roli kobiety, jednak ma swoje uzasadnienie w biologii. Bo choć objawy menopauzy mogą być uciążliwe, to około 50. roku życia – co może zbiegać się z menopauzą – budzi się w kobietach chęć podsumowania dokonań swego życia, sprawdzenia co osiągnęłyśmy i pomysł na to, że jest to dobry czas na dokonanie jakiejś zmiany w swoim życiu,

być może zrealizowanie swoich marzeń.

Wpływ menopauzy na życie zawodowe może być różny w zależności od indywidualnego stanu zdrowia kobiety, doświadczeń, wsparcia w miejscu pracy, a także świadomości i zrozumienia ze strony współpracowników i pracodawców, a także aktywnego dążenia do tworzenia bardziej inkluzywnego środowiska pracy, by lepiej wykorzystywać potencjał kobiet dojrzałych.

Uderzenia gorąca, nocne poty, zmęczenie, problemy ze snem, i inne objawy mogą wpływać na codzienne funkcjonowanie i być szczególnie uciążliwe w środowisku pracy, na spotkaniach, prezentacjach, sytuacjach stresowych, a inne objawy menopauzy, takie jak zmęczenie, problemy z koncentracją i pamięcią, mogą zmniejszać produktywność w pracy.

Jednak to wszystko nie oznacza wcale, że kobiety w tym okresie powinny wycofywać się z zawodowej aktywności – wręcz przeciwnie. Warto jednak spojrzeć na przedsiębiorczość kobiet dojrzałych w sposób pozbawiony uprzedzeń – dostrzegając atuty i ze świadomością wyzwań.

### Czynniki wspierające biznesową aktywność kobiet w wieku menopauzalnym to:

- Bogate doświadczenie zawodowe, które może być cenne przy prowadzeniu własnej działalności.
- Budowana przez lata sieć kontaktów, co może ułatwić

nawiązywanie nowych relacji biznesowych.

- Kobiety w tym wieku mogą mieć lepszą stabilność finansową, co pozwala na większe inwestycje w rozwój biznesu.

### Z kolei czynniki ograniczające to:

- Objawy menopauzy, takie jak zmęczenie, uderzenia gorąca czy problemy z koncentracją,
- Stereotypy związane z wiekiem, które mogą wpływać na postrzeganie kobiety jako przedsiębiorcy, co może utrudniać zdobywanie zaufania klientów czy inwestorów.
- Brak wsparcia lub niedostateczne wsparcie społeczne i brak dostosowania polityk biznesowych do potrzeb kobiet w okresie menopauzy.

Ważne jest, aby kobiety były świadome tych czynników i szukały sposobów na ich zminimalizowanie lub wykorzystanie na swoją korzyść. Wsparcie ze strony rodziny, przyjaciół oraz profesjonalne doradztwo mogą pomóc w pokonywaniu ewentualnych trudności i wykorzystaniu potencjału, jaki niesie ze sobą doświadczenie życiowe.

### Strategie adaptacyjne – jak uczynić z menopauzy atut?

Menopauza to nie musi być koniec życia zawodowego, a jego nowy początek. Starożytne tradycje, takie jak Ajurweda, uznają okres okołomenopauzalny i po-

menopauzalny za szczyt mądrości, intuicji i wewnętrznej siły. Kluczem jest zmiana perspektywy na menopauzę, która może mieć znaczący wpływ na lepsze wykorzystanie potencjału kobiet w biznesie.

### 1. Transformacja, a nie strata.

Menopauza jest często postrzegana jako czas utraty, ale jest przede wszystkim czasem transformacji i rozwoju. Spojrzenie z tej perspektywy daje kobietom możliwość wykorzystania nabytej wiedzy oraz doświadczenia.

### 2. Nowa jakość życia.

W okresie menopauzy wiele kobiet doświadcza nowej energii i werwy. Często stają się bardziej decyzyjne i skłonne do podejmowania odważnych wyzwań, co może przynieść korzyści w środowisku zawodowym.

### 3. Rola liderki.

W niektórych kulturach kobiety postmenopauzalne są szanowane jako liderki i „te, które wiedzą”. Przyjęcie podobnej postawy w życiu zawodowym może pomóc w docenieniu potencjału dojrzałych kobiet.

Kobiety same powinny zadbać o siebie, swoje samopoczucie. Ale konieczne jest też działania środowiskowe i większa świadomość społeczna, która pozwoli na wdrożenie zmian takich jak:

- Elastyczne warunki pracy: umożliwienie elastycznych godzin pracy lub pracy zdalnej może pomóc kobietom w menopauzie lepiej zarządzać swoim czasem i objawami.
- Dostosowanie środowiska pracy: zapewnienie komfortowych warunków pracy, takich jak regulacja temperatury czy dostęp do wody pitnej, może pomóc w łagodzeniu objawów menopauzy.
- Wsparcie poprzez szkolenia zawodowe: edukacja menedżerów i pracowników na temat menopauzy może przyczynić się do lepszego zrozumienia i wsparcia dla kobiet w tym okresie.
- Zapewnienie wsparcia medycznego: dostęp do konsultacji medycznych i wsparcia zdrowotnego w miejscu pracy może być kluczowy dla kobiet w menopauzie.
- Tworzenie sieci wsparcia: zachęcanie do tworzenia grup wsparcia, gdzie kobiety mogą dzielić się doświadczeniami i strategiami radzenia sobie z menopauzą.

Mam nadzieję, że ten artykuł będzie nie tylko edukować, ale również inspirować i motywować kobiety w menopauzie do dążenia do realizacji swoich zawodowych marzeń i życiowych celów.



# ROLA KOBIET W BIZNESIE

**Zgodnie z danymi raportu „GEM Polska. Raport z badania przedsiębiorczości 2023” udział kobiet w biznesie na stanowiskach kierowniczych wygląda zaskakująco dobrze, zarówno na tle Unii Europejskiej, jak i wewnątrz.**



**JOANNA BOLEK,**  
brand manager Lendi

Polki menedżerki występują w 43 proc. przedsiębiorstw (średnia dla Europy wynosi 35 proc.). Co więcej, Polska w tym zestawieniu zajmuje chlubną pozycję wicelidera – przed nami plasuje się jedynie Lotwa z wynikiem 46 proc. udziału kobiet menedżerów. Diabeł jednak tkwi – jak zawsze – w szczegółach.

O ile faktycznie aż 43 proc. stanowisk menedżerskich zajmują kobiety, o tyle większość z nich to liderki średniego szczebla menedżerskiego – kierowniczki, team leaderki, koordynatorki. Udział kobiet w zarządach polskich firm wynosi jedynie ok. 25 proc. Z czego to wynika?

## W pułapce stereotypów

Wątek w tej debacie jest kilka – większość sprowadza się do tradycyjnego postrzegania roli

kobiety i mężczyzny w życiu społecznym. Nie chciałabym się tutaj poruszać w luce stereotypów, faktem jednak pozostaje nasze własne – kobiece – podejście do własnych kompetencji, skłonność do zawieszania sobie wysoko poprzeczek, kwestionowanie rzetelności i kompletności wiedzy. Czyli problemy wynikające ze standardów kształcenia i sposobu wychowywania córek.

Kobiety sukcesu, zajmujące wysokie stanowiska, mierzące się z dużymi odpowiedzialnościami, z którymi często mam okazje i przyjemność rozmawiać, dzielą się swoimi wątpliwościami, werbalizują problemy, chętniej biorą na siebie odpowiedzialność za niepowodzenia i długo je rozpamiętują, by dobrze wyciągnąć wnioski i wdrożyć plany naprawcze. To często prowadzi do swego rodzaju zachowawczości w przyszłości. Dla kontrastu – mężczyźni, wychowani w kulturze działania, łatwiej przechodzą nad niepowodzeniami do kolejnych akcji i wyzwań, nie zaprzatając sobie długo głowy rozpamiętywaniem nieudanych prób.

W tym kontekście, w konkurencji o wyższe stanowisko, trochę na

własne życzenie, stawiamy się na pozycji – nie chcę powiedzieć przegranej, ale na pewno słabszej niż pewniejsi siebie mężczyźni.

## Pożądane instrumenty wspierające szanse kobiet

Dlatego też wszelkie instrumenty, sztucznie wyrównujące szanse kobiet w staraniach o awanse, uważam za jak najbardziej uzasadnione, zachowując szeroki margines tolerancji na ich niedoskonałość.

Założenia parytetowe, coraz częściej pojawiające się w politykach zatrudniania dużych i bardzo dużych firm, nie są idealne. Co więcej, często wiążą się z ryzykiem zatrudnienia osoby (kobiety) z niższym poziomem kompetencji niż jej kontrkandydaci do stanowiska. Jednak, dopóki nie osiągniemy naturalnego balansu – jak choćby ten, wskazany na początku – w poziomach kobiet i mężczyzn na najwyższych po-

zycjach w biznesie, dopóty luka płciowa będzie niezagrożona albo wręcz zacznie się powiększać. Parytet, który na poziomie kompetencyjnym oceniam kiepsko, w kontekście społecznym uważam za niezbędny przynajmniej w perspektywie najbliższej dekady. Podobnie z tzw. babciowym (skądinąd, dlaczego nie dziadkowym?) – świadczeniem, którego celem ma być ułatwienie powrotu na rynek pracy dla kobiet po urlopach ma-



## Różnorodność to nie tylko przeciwdziałanie dyskryminacji

**Bardzo ważny dla mnie zawodowy moment „aha!” miałam już po trzydziestce, kiedy jeden z klientów Grafton opowiedział mi o pytaniach, jakie menedżerowie zadają kandydatom starającym się o staże leaderskie.**



**MAGDALENA NIEDZIAŁEK,**  
Project Manager, trenerka,  
Grafton Recruitment

Pytanie, które tak wiele dla mnie zmieniło, brzmiało niepozornie. Miałam przypomnieć sobie sytuację, w której dzięki pracy w grupie osiągnięty efekt był lepszy, niż gdybym podjęła się realizacji samodzielnie. Dopiero gdy wróciłam pamięcią do konkretnych przykładów projektów grupowych, w których podejście kolegów było diametralnie inne do mojego, dotarło do mnie, jak ogromny, praktyczny wpływ na wyniki pracy ma różnorodność zespołu.

## Atuty myślenia inaczej niż inni

Mogłoby się wydawać, że to dość późno na taki przeblask świadomości. Pamiętamy jednak, że wychowujemy się w stosunkowo jednorodnych, spójnych grupach, które dają nam poczucie bezpieczeństwa. To właśnie to w olbrzymim stopniu wpływa na nasze funkcjonowanie w późniejszych latach, również w obszarze zawodowym. Jak zauważa jednak dr Joanna Heidtman w „Sile różnorodnych zespołów”, choć w jednorodnych zespołach może i łatwiej na co dzień żyć, za tym komfortem wcale nie idzie efektywność. Ta możliwa jest dzięki różnorodności.

Różnorodność to nie tylko przeciwdziałanie dyskryminacji na rynku pracy, ani zapewnienie, że jakiś określony odsetek pracowników to kobiety, osoby 50+ czy przedstawiciele środowiska LGBTQ+, gdyż firma ma takie cele.

To budowanie zespołu, w którym każdy z pracowników myśli inaczej i wnosi swoje unikatowe spostrzeżenia, wiedzę i umiejętności. Zadaniem liderów jest wykorzystanie tego ogromnego potencjału, jak tylko najlepiej się da.

I choć płeć, wiek, rasa czy orientacja seksualna są najbardziej widocznymi czynnikami różnorodności, kluczowym pojęciem jest tu odmiennosc poznawcza, czyli różnice w doświadczeniu, sposobach myślenia i światopoglądzie członków grupy. Szeroko pisali o tym już pod koniec lat 90. C.C. Miller i L.M. Burke w obszernym opracowaniu „Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes” na łamach „Strategic Management Journal”.

Rynek charakteryzuje obecnie silna konkurencja, o klientów trzeba zabiegać, gdyż niezadowoleni po prostu odejść do innych firm. Z drugiej strony dzięki rozwiązaniom technologicznym firmy zyskały dostęp do konsumentów z całego świata, co jest dla nich niebagatelną szansą. Aby z niej jednak w pełni skorzystać, trzeba pamiętać, że konsumenci globalni są... zróżnicowani.

## Lepsze wrogiem dobrego?

### To już przeżytek

By nadążyć za klientami i rynkiem, firmy zmieniają się każdego dnia. „Lepsze wrogiem dobrego” to w dzisiejszych czasach przeżytek. „Dobre” pomysły już nie wystarczą, a jeden pracownik, choćby był najlepszym i najbardziej kreatywnym specjalistą w swojej dziedzinie, bez konfrontowania swoich pomysłów z punktem widzenia innych osób, utknie w dotychczasowym sposobie myślenia. Różnorodność wiedzy, perspektyw czy zainteresowań poza swoją wąską specjalizacją jest bezcenna i to właśnie z takiego zderzenia rodzi się innowacja. Co więcej, w tak niepewnym i zmiennym świecie i przy tak zawrotnym szybkich zmianach technologicznych, jakie dziś obserwujemy, nikt nie ma szansy wiedzieć wszystkiego. Nie wystarczy już być ekspertem w jednej dziedzinie, a heterogeniczne zespoły gwarantują pracodawcom zróżnicowane pasje, zainteresowania, pomysły, talenty i mocne strony, które w tym kontekście stają się bezcenną przewagą konkurencyjną. Sukcesy na rynku odnoszą te firmy, które wdrażają innowacje oparte na dobrym zrozumieniu szybko ewoluujących potrzeb klientów.



Grupie składającej się z ludzi o różnym pochodzeniu, kulturze czy poglądach dużo łatwiej poznać potrzeby klientów i znaleźć nietuzinkowe rozwiązania.

Świetnie sprawdzają się na przykład zespoły pracujące metodą „design thinking”, czyli koncentrujące się na użytkownikach i jego potrzebach, aby zaprojektować rozwiązania odpowiadające na ich rzeczywiste problemy i oczekiwania. Z kolei organizacja ucząca się to taka, w której porażka i różnice zdań w zespole są naturalną częścią pracy, a zespół je skutecznie wykorzystuje. Grupie składającej się z ludzi o różnym pochodzeniu, kulturze czy poglądach dużo łatwiej poznać potrzeby klientów i znaleźć nietuzinkowe rozwiązania. Takie zespoły będą także łatwiej docierać do ignorowanych przez konkurencję grup klientów i nisz rynkowych.



cierzyńskich. Obecnie blisko połowa Polek zwleka lub nie wraca do pracy po urodzeniu dziecka. Deklaratywnie zaś aż 92 proc. młodych matek liczy na ten powrót. Co stanowi główną przeszkodę, poza naturalnym instynktem macierzyńskim? Niedostępność systemowej i dobrej opieki żłobkowej, trudny dostęp do sprawnej opieki lekarskiej, szczególnie specjalistycznej i pediatrycznej, brak elastycznych przepisów prawa pracy. Dużą blokadą są również wewnętrzne polityki firm, w których często młoda matka, wracająca z urlopu macierzyńskiego, długo nie może liczyć na awans, odbijają się od szklanego sufitu, czuje, że musi zasłużyć na zaufanie przełożonych, podkopane jej nieobecnością. Oczywiście (i szczęśliwie) widzimy wyraźny trend społeczny i biznesowy odchodzenia od praktyk stygmatyzujących matki, ale póki co to rzeczywistość dużych i średnich miast, w których świadomość społeczna jest bardziej rozwinięta. Wyjście poza „warszawską bałkę” może stanowić spory szok.

#### Świetny kontrpunkt w podejściu do zarządzania

Tymczasem udział kobiet w kadrach zarządczych może stanowić świetny kontrpunkt w podejściu do zarządzania. Sama pracuję w zmaskulinizowanym środowisku, co sobie – swoją drogą – bardzo chwalebę. Widzę jednak ogromne różnice w podejściu do rozwiązywania problemów, mierzenia się z wyzwaniami, moim i moich kolegów. Nie da się też nie zauważyć, jak cenne potrafi być zderzenie

punktów widzenia kobiecego i męskiego i do jak komplementarnych i konstruktywnych wniosków możemy dochodzić wspólnie. Wielokrotnie zdarza mi się utknąć w tunelowym myśleniu o problemie, z którego wytrąca mnie podpowiedź któregoś z kolegów, naprowadzając na całkowicie inne tory. I w drugą stronę – moja, kobieca optyka, z mojej perspektywy całkowicie naturalna i oczywista, dla męskiego grona stanowi spojrzenie out of the box.

Zderzenie tak odmiennych postaw i temperamentów, odpowiednio zrównoważone i uzupełnione (warunek sine qua non!) szacunkiem, w moim przypadku owocowało skutecznymi rozwiązaniami, udrażniało dojście do celu i przede wszystkim – ułatwiało komunikację. Jako kobiety jesteśmy mniej nastawione na konfrontacje – bazujemy częściej na postawie koncyliacyjnej, szukamy punktów styku. Ale, co może być zaskakujące, taka postawa skłania drugą stronę do podobnej formy współdziałania. Konkludując, róbmy swoje. Przy całej niedoskonałości systemowej, przy świetnie radzących sobie stereotypach, przy tych obiektywnych i mniej obiektywnych przeszkodach, stojących na drodze do wyrównania luk płciowych i płacowych, róbmy swoje i powoli je zakopujemy. Różnice widać na przestrzeni choćby minionej dekady, powoli dochodzimy do punktu przesilenia. Uczestniczymy w ewolucji, nie w rewolucji. A ewolucja udowodniła nie raz, nie dwa, że jest trwalszą siłą niż jej niepokorna siostra.

jętności czy pomysłów, a też konfrontowanie podejść będą coraz mniej zależały od hierarchii, ale osobistych doświadczeń i przekonań. Przykład? Dzisiaj to „Zetki” uczą starsze pokolenia postaw ekologicznych czy istotności work-life balance.

#### Niezbędna elastyczność

Różnorodność to już warunek konieczny nowoczesnej firmy i przekłada się bezpośrednio na jej wyniki finansowe. Wygrywają ci, którzy proponują rozwiązania najlepiej dostosowane do potrzeb klienta. To z kolei wymaga od zespołów nie tylko kreatywności, ale także umiejętności analizy i zrozumienia potrzeb każdego klienta. W różnorodnym zespole jest o taką elastyczność dużo łatwiej. Co więcej, homogeniczne zespoły mogą nie zauważyć potencjału usługi, możliwości rozwoju współpracy z klientami, tracąc tym samym potencjalne zyski lub dając się prześcignąć konkurencji. Ponadto zatrudnianie pracowników z grup wcześniej rzadziej reprezentowanych w organizacji może być świetnym sposobem na wypełnienia luk kadrowych i kompetencyjnych, z którymi borykają się obecnie firmy.

# Różnorodność = innowacja

**W erze szybko postępującej cyfryzacji, gdy technologia zyskuje na znaczeniu we wszystkich obszarach naszego życia, kluczową rolę zaczynają odgrywać inkluzja i różnorodność. Brak adekwatnej reprezentacji różnorodnych grup społecznych w zespołach rozwijających nowe technologie może ograniczać ich uniwersalność i dostępność.**



**EWA KRUPKA,**  
Junior CSR Manager  
w Capgemini Polska

W związku z tym coraz więcej uwagi poświęca się analizie wpływu zróżnicowanych zespołów na innowacyjność w sektorze technologicznym. Jest to krytyczny czynnik, który może decydować o przewadze konkurencyjnej i efektywności wdrażania nowoczesnych rozwiązań.

Jak pokazują badania Capgemini Research Institute, aż 67 proc. przedsiębiorstw deklaruje, że projektowanie inkluzywne stanowi źródło innowacji i pozwala wyróżnić się na rynku. Świadomość, jak wielką wartość mogą przynieść rozwiązania dostosowane do potrzeb szerokiego grona użytkowników, rośnie zwłaszcza w sektorze technologicznym. W dobie globalnej konkurencji, firmy, które stawiają na inkluzję, nie tylko zyskują przewagę rynkową, ale także wyznaczają nowe kierunki rozwoju branży. Zespoły zróżnicowane nie tylko pod kątem kompetencji, ale i doświadczeń, okazują się prawdziwymi inkubatorami innowacji. Dzięki wielości perspektyw takie grupy szybciej generują ciekawe rozwiązania. Gdy w zespole spotykają się ludzie o odmiennych podejściach do tych samych wyzwań, rodzą się pomysły, które – przekraczając tradycyjne ramy myślenia – inspirują. Taka dynamika sprzyja kreatywności i jest kluczem do rozwoju nowoczesnej organizacji. Różnorodność to nie tylko wzrost kreatywności. Wiemy również, np. że neuroróżnorodne zespoły są aż o 30 proc. bardziej efektywne i popełniają mniej błędów. Firmy charakteryzujące się ponad-

przeciętną różnorodnością osiągają o 19 punktów procentowych wyższe przychody z innowacji. Dzięki większej kreatywności i innowacyjności zróżnicowane przedsiębiorstwa zwiększają swoją wydajność oraz dochody. Organizacje, które osiągają wysokie wyniki w zakresie różnorodności płci, przewyższają swoich konkurentów o średnio 15 proc.

#### Rewolucja AI nie może być stronnicza

Według firmy badawczej Gartner, w 2022 roku 85 proc. projektów AI wygenerowało wątpliwej jakości wyniki z powodu stronniczości algorytmów lub tendencyjnego doboru danych. Eksperti i ekspertki Gartnera komentując te dane, stwierdzają, że jednym z bardziej skutecznych sposobów radzenia sobie z błędami i uprzedzeniami w sztucznej inteligencji jest angażowanie w cały proces różnorodnych zespołów.

Branża sztucznej inteligencji, jak cały sektor IT, wciąż jest zdominowana przez mężczyzn. Odsetek kobiet pracujących w zespołach, które tworzą AI, wynosi około 30 proc. Włączenie kobiet to nie tylko krok w kierunku równości, ale przede wszystkim strategiczna decyzja zmniejszająca ryzyko stronniczości algorytmów. Dzięki włączaniu do zespołów projektowych osób różnych płci, algorytmy sztucznej inteligencji są projektowane z bogatszej perspektywy, co prowadzi do bardziej obiektywnych i sprawiedliwych rozwiązań. Jest to kluczowe dla budowania zaufania i etycznych podstaw nowoczesnych technologii, które mają służyć całemu społeczeństwu.

#### Różnorodne zespoły tworzą inkluzywne produkty

Spółeczeństwo to mozaika różnorodności – obejmuje różne płcie, orientacje seksualne, poziomy zdolności, narodowości oraz grupy wiekowe. W tym bogactwie różnic organizacje stają przed wyzwaniem, by projektować produkty i rozwiązania technologiczne, które uwzględniają to szerokie spektrum ludzkich cech. Kluczowe jest, aby zapewnić, że innowacje są dostosowane do potrzeb całej społeczności. Wdrażanie projektowania inkluzywnego daje organizacjom mocną przewagę konkurencyjną. Pozwala rozszerzać ofertę dla nowych grup konsumenckich, jednocześnie konkurując w globalnym środowisku. Aż 56 proc. osób uważa, że inkluzywne podejście do projektowania

zwiększa przychody poprzez wzrost użytkownika, a 51 proc. wierzy, że przyczynia się to do zwiększenia satysfakcji klientów.

Firmy posiadające zróżnicowane zespoły mają aż cztery razy większe prawdopodobieństwo stworzenia produktów uwzględniających potrzeby szerokiego grona odbiorców. Rekrutując talenty o różnorodnych profilach, organizacje tworzą zespoły, które są odzwierciedleniem społeczeństwa. To przekłada się bezpośrednio na proces projektowania produktów, pozwalając na stworzenie oferty, która odpowiada na potrzeby wszystkich użytkowników.

#### Magnes dla talentów

Różnorodność i inkluzja to również kluczowe czynniki, które znacząco wpływają na zaangażowanie pracowników i pracownic. Firmy, które kultywują otwarte i pełne zrozumienia środowisko pracy, z uwagą wyrażają wyższą motywację oraz ogólną satysfakcję swoich zespołów. Z drugiej strony, brak inkluzji może powodować poważne szkody dla organizacji, prowadząc do odpływu wartościowych talentów. Różnorodność i inkluzja mogą być decydującymi czynnikami, które przyciągają lub odstraszały kandydatów i kandydatki. Badania wskazują, że aż jedna na trzy osoby szukające zatrudnienia, nie zdecydowałaby się na aplikowanie do firmy, która nie może pochwalić się zróżnicowanym personelem.

Podstawą budowania różnorodnego i włączającego środowiska pracy jest edukacja. W szczególności dotyczy to osób zarządzających zespołami. W Capgemini stale dbamy o to by nasi menadżerowie i menadżerki mieli dostęp do sprawdzonej wiedzy. W ostatnim roku przygotowaliśmy poradnik dla przełożonych, w którym przybliżaliśmy temat korekty płci i opisywaliśmy związane z nim wyzwania. Stale dbamy o tworzenie wspólnego języka komunikacji, który nie wyklucza nikogo. Aby to faktycznie działało, po wiedzę sięgamy do najlepszego źródła: pytamy osoby, których to zagadnienie dotyczy bezpośrednio. Dzięki działaniom pracownic i pracowników zrzeszonych w NeuroAbility Community wiemy, w jaki sposób tworzyć środowisko wspierające osoby neuroróżnorodne. Aby zbudować w pełni inkluzywne środowisko pracy, niezbędne są stopniowe, ale znaczące zmiany w codziennych działaniach oraz w procesach takich jak rekrutacja czy onboarding. Takie podejście pozwala na stworzenie bezpiecznej przestrzeni, w której każdy może być sobą, przyczyniając się do kształtowania długofalowej zmiany w kulturze organizacji. Warto podjąć wspólne działania, ponieważ nawet pozornie niewielkie kroki mogą prowadzić do zmian, na których zyskują zarówno firmy, jak i osoby, które w nich pracują.



**Włączenie kobiet to nie tylko krok w kierunku równości, ale przede wszystkim strategiczna decyzja zmniejszająca ryzyko stronniczości algorytmów.**



# Organizacjom coraz bardziej zależy na

**Problem zaniżonych wynagrodzeń kobiet jest jednym z najczęściej podnoszonych aspektów w kontekście nierówności płciowych.**



**SANDRA MOCZARSKA,**  
Team Manager, SSC/BPO,  
Banking&Insurance, Antal

Jest to problem globalny, a najczęściej wymieniane czynniki, które mogą mieć na niego wpływ, to: mniejsze zaangażowanie kobiet w życie zawodowe (w tym praca w niepełnym wymiarze etatu) powiązane z nierównym podziałem obowiązków domowych i opiekuńczych, większy udział kobiet w gorzej opłacanych specjalizacjach, dyskryminacja kobiet lub gorsze umiejętności negocjacyjne oraz brak przejrzystości wynagrodzeń.

Według Eurostatu luka płacowa w Polsce wynosi 4,5 proc. W sektorze prywatnym stanowi 12,9 proc.,

podczas gdy w sektorze publicznym tylko 2,3 proc. Sektor finansowy również należy do branż, w których kobiety wciąż zarabiają mniej od mężczyzn. W 4. edycji badania „Kobiety w Finansach” przeprowadzonego przez Antal wraz z CFA Society Poland, we współpracy z Bankiem BPH i Izbą Zarządzających Funduszami i Aktywami (IZFiA) tylko 45 proc. respondentów wskazało, że pracodawcy zapewniają równość wynagrodzeń na tych samych stanowiskach bez względu na płeć.

Nierówność szans zawodowych czy stereotypy związane z płcią są dodatkowo wzmacniane przez zaangażowanie kobiet w tradycyjne role związane z rodziną, np. opiekę nad dziećmi czy osobami starszymi. O wyrównywaniu szans mówi i słyszy się od lat, a mimo to temat cały czas jest aktualny. Tymczasem równość płci i płac w organizacji nie tylko korzystnie wpływa na rozwój kariery zawodowej kobiet, ale także przyczynia się do zwiększenia efektywności i konkurencyjności firm,

a tym samym wpływa na rozwój całej gospodarki.

## Równość wynagrodzeń oczami finansistów

W IV edycji badania „Kobiety w Finansach” 45 proc. respondentów wskazało, że pracodawcy zapewniają równość wynagrodzeń na tych samych stanowiskach bez względu na płeć, natomiast 26 proc. uważa, że pracodawcy nie zapewniają tej równości. Opinie kobiet i mężczyzn na ten temat są zróżnicowane – równość płac wskazało 38 proc. kobiet i 69 proc. mężczyzn. Warto wziąć pod uwagę, że 84 proc. badanych wskazało, że nierówności płacowe wpływają na sytuację kobiet w sektorze finansowym. Co więcej, niemal 80 proc. badanych mężczyzn wskazuje, że wolne miejsca w firmie są powierzane najlepszym możliwym kandydatom bez względu na płeć, jednocześnie tak samo uważa połowa kobiet. Ogółem według obserwacji 18 proc. badanych, pracodawcy biorą pod uwagę płeć kandydata podczas rekrutacji na wolne stanowiska.

**Uwarunkowania w rozwoju kariery**  
Ponad połowa mężczyzn zgadza się ze stwierdzeniem, że łatwo jest im

rozвивać karierę, podczas gdy wśród kobiet z tym zdaniem zgadza się 40 proc., a prawie tyle samo uważa, że rozwijanie kariery stanowi wyzwanie i nie jest tak proste. Wśród mężczyzn tylko ¼ ma takie samo zdanie.

Godziny nieodpłatnej pracy w gospodarstwie domowym zdecydowanie wpływają na opinie badanych na temat łatwości rozwijania ich karier. Im więcej godzin badany poświęca na prowadzenie gospodarstwa domowego, tym większą odczuwa trudność w budowaniu swojej ścieżki biznesowej. 70 proc. kobiet mających trudności w rozwoju kariery, na nieodpłatną pracę w gospodarstwie domowym poświęca 4 lub więcej godzin.

Co więcej, z badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego wynika, że Polki często „wypadają” z rynku pracy z powodu kolizji życia zawodowego z rodzinnym. Międzyplciowa luka zatrudnienia wyraźnie rośnie wraz z pojawianiem się kolejnych dzieci. I tak współczynnik zatrudnienia matek jednego dziecka spada o 3 proc., ale u matek trójki dzieci to już 35 proc. Kobiety te z czasem wracają na rynek pracy, jednak zwykle musi minąć sporo czasu. Czasami kilkanaście lat dezaktywacji zawodo-

wej. Mamy po 10 latach od urodzenia dziecka zarabiają średnio 20 proc. mniej niż kobieta, która nie zdecydowała się na macierzyństwo. Niemniej jednak patrząc z perspektywy wieloletniej, ostatnie 10-20 lat, możemy mówić o znacznym postępie w zakresie zrównoważonego udziału mam na rynku pracy.

## Kobiety pełnią funkcje wspierające?

Wciąż istnieje przekonanie, że kobiety lepiej sprawdzają się w segmentach wspierających działalność firm. Opinię potwierdzają wyniki badania – większość respondentek wskazała, że kobie-



**Zazwyczaj kandydatki lub kandydaci mierzący się z „nie swoją” specjalizacją bardzo pozytywnie wyróżniają się na tle konkurencji, którą spotykają w procesach rekrutacyjnych.**

## Skończmy ze stereotypami

**Czy słyszałaś to kiedyś? „Kobiety menedżerki są bardziej ugodowe. Chętnie słuchają i długo podejmują decyzje. Są zbyt wrażliwe i emocjonalne”. „Mężczyźni menedżerowie są agresywni w działaniu i skupieni jedynie na celach, pomijając czynnik ludzki”. Prawda czy fałsz?**



**MONIKA MINKIEWICZ,**  
dyrektorka PR marki Kanga

Stereotypy pomagają nam szybciej przetwarzać informacje, ponieważ upraszczają pewne kwestie. Oszczędzają czas i energię potrzebną na dokładną analizę sytuacji. Jednak bezmyślne ufanie im działa krzywdząco na każdą płeć i może zaprowadzić nas do błędnych ocen sytuacji. Jakże zatem są fakty?

### Naturalna empatia kobiet

Trafnie odczytywać emocje innych ludzi potrafią już trzyletnie dzieci. Niektóre prace badawcze pokazują, że kobietom przychodzi to znacznie łatwiej niż mężczyznom. Inne temu zaprzeczają. Dlaczego? Kluczowy jest kontekst. Mężczyźni są bardziej empatyczni dla swoich bliskich. Kobiety darzą empatią znacznie szersze grono osób. Jak to wpływa

na zarządzanie ludźmi?

Na pewno menedżerowi z mniejszą dawką empatii będzie łatwiej zwolnić pół firmy niż osobie, której naturalnie przychodzi współodczuwanie. Z drugiej strony empatia u menedżera może poprawiać efektywność pracy zespołu. Apatyczny czy zestresowany pracownik powinien być sygnałem dla menedżera, że coś jest nie tak. Badanie Gallupa pokazuje, że 50 proc. pracowników odeszło z pracy, aby uciec od swojego przełożonego. Jeśli popracujemy nad umiejętnością spojrzenia na problem z punktu widzenia pracownika, łatwiej nam będzie wypracować konstruktywne rozwiązanie.

### Męska skłonność do ryzyka

Z natury mężczyźni mają większą skłonność do ryzyka. Z biologicznego punktu widzenia, w reakcji na zagrożenie wybierają walkę, a nie ucieczkę. Kobiety zaś wyżej cenią sobie poczucie bezpieczeństwa. Potwierdzają to badania na 13,5 tys. osób przeprowadzone w latach 1991-2008, które miały pokazać, jak ludzie radzą sobie ze zmianami społeczno-ekonomicz-

nymi, które miały miejsce właśnie w tym czasie. Okazało się, że utrata dochodów jest znacznie bardziej bolesna dla kobiet niż dla mężczyzn. W przypadku zaś wzrostu dochodów – nie stwierdzono różnic płciowych w reakcji na sytuację.

Jak możemy wykorzystać tę wiedzę? Przydzielajmy zadania i projekty w zależności od potrzeb i predyspozycji. Niektórzy będą lepiej radzili sobie w sytuacjach wymagających szybkiego reagowania i podejmowania ryzyka, a inni sprawniej będą działać tam, gdzie wymagana jest jego minimalizacja i ostrożne planowanie.

### Gorące decyzje i chłodne kalkulacje

„Podjęła tę decyzję pod wpływem emocji” – tak często tłumaczone są decyzje, które okazały się niewłaściwe. Co gorsza, zwykle takie sytuacje często przypisuje się menedżerom. Czy słusznie? Każdy podejmuje decyzje pod wpływem jakichś emocji. Nie da się od nich odciąć, bez względu na płeć. Można ewentualnie je stłumić. Jeśli jednak damy się im ponieść, stereotyp: „emocjonalna kobieta” utrwała interpretacja sytuacji przez otoczenie. Jeśli kobieta ma wybuch złości, mówi się, że nie radzi sobie z emocjami. Gdy mężczyzna tak zareaguje – mówi się, że ma trudny charakter, albo stosuje „twarde zarządzanie”. Bez względu na to jak to sobie tłumaczymy, biznes nie lubi emocji.

Badacze z firmy Deloitte w roku 2014 stworzyli model kompetencji przywódczych „na trudne czasy”. Jedną z nich (spośród 10) była elastyczność, rozumiana jako umiejętność efektywnej pracy w stresie i pod presją. Decyzje podejmowane pod wpływem silnych emocji zwykle nie skutkują efektywną pracą. Gdy odczuwamy złość lub smutek, myślimy tunelowo. W dobrym nastroju szerzej patrzymy na problem, choć nie oznacza to, że lepiej.

### Dyrektywny i interaktywny

Czy mężczyźni są bardziej dominujący jako menedżerowie niż kobiety? Różne źródła pokazują, że faktycznie panowie częściej charakteryzują się dyrektywnym stylem zarządzania, a panie – interaktywnym. Dyrektywne podejście pozwala na szybkie działanie, dyscyplinę i dużą efektywność pracy w zadaniach rutynowych i krótkoterminowo. Demokratyczne zaś umożliwia osiągnięcie większego zaangażowania, lepszej komunikacji i wzmacnia satysfakcję z pracy pracowników. Na szczęście nie zarządzamy cały czas w jednym stylu. Badania dowodzą, że jeden styl może nam się „uruchamiać” częściej, a inny rządzi. Kluczowe jest to, aby dobrać styl do sytuacji. Nie zawsze mamy czas na konsultacje decyzji z pracownikami. Szczególnie gdy kryzys zbliża się wielkimi krokami. Wtedy szybkie podejmowanie odpowiednich działań może

przesądzić o sukcesie. Istotna jest jednak świadomość konsekwencji, ponieważ przykładowo, część badań (np. Harvard Business Review) wykazała, że zespoły są bardziej wydajne tam, gdzie menedżerowie stosują bardziej wspierające style zarządzania.

### Kto wygrywa?

Analizując naturalne różnice w podejściu do zarządzania kobiet i mężczyzn kuszące może wydawać się odpowiedzenie sobie na pytanie: kto jest lepszy? Czy firmy w kobiecych rękach radzą sobie lepiej? Polski Instytut Ekonomiczny zadał sobie to pytanie i z badań przeprowadzonych w roku 2023 wyniknęło, że płeć nie różnicuje sposobu zarządzania firmą. To nie dominacja kobiet lub mężczyzn jest czynnikiem konkurencyjności firm, ale atmosfera w organizacji, dbałość o jej kondycję ekonomiczną i o umiejętności pracowników.

### Postaw na różnorodność

Okazuje się, że szczypta dominacji, garść empatii, trochę ryzyka i duża dawka chłodnej kalkulacji podgrzane w garnku dobrej atmosfery mogą być receptą na sukces. Firmy zróżnicowane płciowo mają o 21 proc. większe szanse na lepszy zwrot z inwestycji – jak dowiedli badacze z McKinsey & Company. A zatem skończmy już ze stereotypami, do czego nadają się kobiety, a do czego stworzeni są mężczyźni.



# kobietach, ale luka płacowa wciąż jest obecna



ty mają umiarkowany wpływ na rozwój sektora, zajmując głównie funkcje wspierające. W wynikach badania uwagę zwraca bardzo duża różnica w ocenie wpływu kobiet na rozwój sektora finansowego i zajmowanie strategicznych miejsc w podziale na płęć. Wśród badanych mężczyzn aż 56 uważa, że kobiety mają duży wpływ w tej dziedzinie, zaś analogicznie tylko

19 proc. kobiet jest tego samego zdania.

Potwierdzenie obecnego stanu rzeczy mamy w liczbie aplikacji na poszczególne ogłoszenia. Na stanowiska związane z bankowością inwestycyjną od zawsze aplikuje zdecydowana większość mężczyzn. Natomiast kobiety najczęściej aplikują na stanowiska w obszarach związanych z administracją, księ-

gowością oraz do działów tzw. back office. W procesie rekrutacji płęć nie ma w tym momencie znaczenia, liczą się kompetencje. Ciekawe są przypadki, w których taki stereotyp zostanie złamany. Zazwyczaj kandydatki lub kandydaci mierzący się z „nie swoją” specjalizacją bardzo pozytywnie wyróżniają się na tle konkurencji, którą spotykają w procesach rekrutacyjnych.

## Stereotypy zawodów męskich i kobiecych

Co więcej, z 4. edycji badania „Kobiety w Finansach” wynika, że w dalszym ciągu występują dość duże dysproporcje w poszczególnych obszarach zawodowych, a także istnieje podział na zawody bardziej „kobiecy” i „męskie”. Do kobiecych obszarów należą księgowość i tzw. back office, w równowadze pozostaje obszar podatkowy. W sektorze finansowym 7 na 10 obszarów jest określanych jako męskich. Najsilniej: trading, zarządzanie funduszami/aktywami, zarząd/wyższa kadra menedżerska. Jeśli chodzi o branże, to jako najbardziej kobiece wskazywane są centra usług wspólnych, a męskie – działalność maklerska. Co więcej, determinację kobiet w dążeniu do przebiccia się w „męskich” obszarach, niejednokrotnie owocuje akceptacją gorszych warunków pracy.

## Co ułatwia kobietom rozwój zawodowy?

Do najważniejszych aspektów wpływających na sytuację kobiet należy dostępność rozwiązań pracy elastycznej. 89 proc. Pań zaznaczyło ten aspekt jak „bardzo ważny” i „raczej ważny”) – rosnący przychód na

rodzinę, pozwalający na zatrudnienie np. opiekunki dla dziecka, tak zaznaczyło 87 proc. badanych. Dwa kolejne czynniki to rosnąca reprezentacja kobiet na stanowiskach strategicznych w biznesie oraz kierowniczych w firmach – analogicznie oba po 86 proc., a także zmniejszające się nierówności płacowe pomiędzy kobietami a mężczyznami – 84 proc. Dlatego na zwiększenie na rynku pracy udziału osób mających obowiązki opiekuńcze ma wpływ rozpowszechnianie elastycznych form wykonywania pracy. Rozwiązanie to przysłużyć się może zniwelowaniu trudności związanych z powrotem do aktywności zawodowej osób, które przez dłuższy okres pełniły obowiązki opiekuńcze, np. opiekunów osób z niepełnosprawnościami, rodziców w rodzinach wielodzietnych. Kolejnym czynnikiem jest promowanie udziału kobiet w procesach podejmowania decyzji: upowszechnianie wśród przedsiębiorstw korzyści wynikających z udziału kobiet w gremiach decyzyjnych oraz realizowanie inicjatywy na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej kobiet, oraz ich liczby na wszystkich szczeblach zarządzania.

## Jest w nas wiele do zmiany, ale idziemy w dobrym kierunku

**Świat handlu, biznesu, to gra na intuicję. Jak wiadomo, my kobiety mamy ją zdecydowanie lepiej rozwiniętą. Jednak pragmatyzm mężczyzn sprawia, że te, czasem kosmiczne, wizje i pomysły są racjonalnie uziemiane i nie ma w tym nic złego. Dlatego zdecydowanie lepiej funkcjonują organizacje, w których te role się wzajemnie uzupełniają.**



**EWA KRAŃSKA,**

ekspertka ds. e-commerce, CEO innowacyjnej platformy When u Buy

W biznesie liczy się determinacja, pewność siebie i skuteczność działania. Obserwowałam wielkie korporacje, gdzie siła mężczyzn nierzadko przytłaczała kreatywność i skuteczność kobiet. Podobnie jest wśród inwestorów. Zdecydowanie częściej miałam okazję rozmawiać z mężczyznami niż kobietami. Właściwie to spotkałam wyłącznie jedną inwestorkę. Nie jestem za sztucznym gwarantowaniem parytetów, czy ustanawianiu zasad dotyczących liczby kobiet w zarządach. Uważam, że takie podejście tylko pogłębia stereotyp o słabości kobiet.

Mimo to mam wrażenie, że bez dobrego początku trudno będzie zmienić porządek świata biznesowego, w którym to mężczyźni rozdają karty. Mówi się, że my – kobiety mu-

simy wciąż bardziej się starać i udowodnić swoją wartość, ale szczerze mówiąc, nie do końca jestem pewna, czy w tym wysiłku tkwi sekret skuteczności. Obserwując kariery mężczyzn, coraz częściej przekonuje się, że tu chodzi właśnie o wspomnianą pewność siebie, odwagę w wyrażaniu własnych żądań i opinii i pragmatyzm.

### Kobiety są emocjonalne

Odczuwają więcej, mocniej, są bardziej empatyczne. Są doskonale zorganizowane i skupione na celu. A właściwie na celach, bo to urodzone mistrzyni multitasking. Mają świetną intuicję. Zatem dlaczego wciąż musimy się domagać uwagi, równej pensji, czy dłużej czekać na awans? Dlaczego, kiedy to mężczyzna reprezentuje start-up, to Inwestorzy przyznają mu kredyt zaufania i finansują obietnice, a kiedy na czele jest kobieta, to musi pokazać track record najlepiej z setkami klientów, podpisane kontrakty z największymi w branży i oczywiście od startu pozytywny cashflow, żeby ktokolwiek chciał dalej rozmawiać?

To, że kobietom jest trudniej w biz-

nesie – to jest fakt. Tylko dlaczego tak się dzieje? Tak jak wspomniałam, nie jestem zwolenniczką odgórnym parytetów. Uważam po prostu, że to pogłębia stereotyp, że kobiety są słabsze i trzeba je „wepchnąć” na dane stanowisko, bo same sobie nie poradzą. Im dłużej jestem w biznesie, czy to w ogromnych korporacjach, czy sama zarządzając start-upem, tym częściej się przekonuję, że to w nas – kobietach jest sporo do zmiany. Może chcemy za dużo na raz, a świat od nas tego po prostu nie oczekuje? A może pragniemy perfekcji, gdy wystarczy 100 proc. normy. A może mamy pomysły i wiemy, czego chcemy, ale nie mamy odwagi o tym głośno mówić. O awansie również.

Pamiętam bardzo cenne spotkania Kobiet-Liderek w jednej z organizacji, w których miałam zaszczyt pracować. Spotykałyśmy się regularnie i dyskutowaliśmy o doświadczeniach, rozczarowaniach i przemyśleniach. Szczególnie utkwiła mi jedna opowieść o tym, jak szef traktował kobietę, top menadżerkę bardzo służbowo, nie wdając się w poboczne czy prywatne dyskusje, nawet nie proponując kawy, podczas gdy wcześniejsze spotkanie tego samego szefa z równorzędnym menedżerem – mężczyzną przebiegało zazwyczaj na swobodnej rozmowie przy kawce, śmiechu i śmiałej wymianie poglądów. Ta kobieta, notabene moja ogromna inspiracja, odważyła się kiedyś oburzyć (!) i zapytać wprost, o co chodzi i skąd wynika tak różne traktowanie. I co

usłyszała? Że to z szacunku do jej czasu! Bo ona zawsze jest tak perfekcyjnie przygotowana i ma tyle tematów do omówienia, że ten szef po prostu, nie chce tracić ani sekundy z jej cennego czasu.

Ta opowieść towarzyszy mi już od pewnego czasu, gdy zastanawiam się, gdzie leży faktycznie problem? I na co powinniśmy zwrócić uwagę: na parytet, czy na trening pewności siebie, odwagi w wyrażaniu żądań i oczekiwań i umiejętności swobodnej, partnerskiej rozmowy z szefem. Nie tylko na służbowe tematy zresztą. Bardzo popieram przedsiębiorczość w ogóle, ale opartą o naturalnych zasadach. Wytrenowaną poprzez doświadczenie, mentoring, czy na bazie inspiracji. I tu jest pole do działania zupełnie niezależnie od płci.

### Czerpać siłę z różnorodności

Po 18 latach pracy w różnych organizacjach coraz bardziej przekonuję się, że właściwy dobór zespołu jest istotą sukcesu biznesu mierzonego zarówno wartością przychodów jak i satysfakcji z pracy. Właściwe jednostki się naturalnie przyciągają. Kręci ich podobne patrzenie na wyzwanie zawodowe, na cel biznesowy. Oczywiście możemy różnić się odwagą czy odpornością na stres, ale podstawą są wspólne wartości. Chodzi przede wszystkim o dopasowanie kompetencji, temperamentów, ambicji, a nie o posiadanie w zespole tylu i tylu procent kobiet, młodzieży czy seniorów. Jeśli dany biznes ma przywilej współpracy

międzypokoleniowej, różnorodnej płciowo czy światopoglądowo, to fajnie, ale nie zawsze będzie to grało i to też nie jest nic złego.

Miałam przyjemność doświadczyć także pracy w zespołach, w których po prostu „nie klikało”. I nie jest to kwestia różnicy wieku czy płci. Po prostu, podejście danej jednostki, różniło się diametralnie od reszty zespołu. Mimo świetnych wyników biznesowych ta współpraca była męcząca dla każdej ze stron. Pamiętam też inny przykład, w którym dopinałam, pierwszy, ale chyba do tej pory, najważniejszy dla mnie projekt, gdzie istotną rolę odgrywali ludzie. Dotyczyło to zmiany ich karier, obowiązków zawodowych i było jedną wielką niewiadomą. Na pomoc przyszedł mój Tata, wtedy już tuż przed emeryturą, który o zarządzaniu ludźmi wie wszystko. To z nim przeanalizowałam każdy aspekt projektu i upewniłam się, że uwzględniłam wszystkie ryzyka. To dało mi ogromną dawkę spokoju i pewności, że idę w dobrym kierunku.

Różnorodność w zespole – i szerzej: w biznesie – nie powinna być sztucznie blokowana ani sztucznie zapewniana. Jednak dążenie do równowagi i wykorzystywanie rozmaitych potencjałów: kobiet i mężczyzn, ludzi młodych czy tych po pięćdziesiątce, wywodzących się z różnych środowisk i kultur, to sposób na zbudowanie usług, produktów i rozwiązań, które lepiej służą całemu społeczeństwu, które przecież nigdy nie jest jednorodne.



# Z chaosu codzienności wyłonić klarowny cel

**Każda kobieta jest wyjątkowa i posiada unikalne cechy oraz predyspozycje. Nie ma jednego uniwersalnego wzorca, który definiuje, kto nadaje się do biznesu, a kto nie. Istnieje wielka różnorodność talentów, umiejętności i osobowości, które kształtują nasze indywidualne ścieżki zawodowe.**



**AGATA JAŚLARZ,**  
twórcza Akademii Inwestora

W biznesie, podobnie jak w każdej dziedzinie życia, nie ma miejsca na jednolite podejście. Niektóre kobiety odnoszą sukcesy w świecie biznesu, wykorzystując swoją determinację, kreatywność i umiejętność zarządzania. Inne z kolei mogą preferować inne ścieżki kariery lub po prostu czuć się bardziej spełnione w innych obszarach życia.

Należy pamiętać, że sukces w biznesie nie zależy wyłącznie od płci, ale od indywidualnych predyspozycji, doświadczeń i pracy. Istnieją jednak różnice kulturowe i społeczne, które mogą wpływać na sposób, w jaki kobiety są postrzegane

we w biznesie. Ważne jest, abyśmy dążyli do eliminacji wszelkich form dyskryminacji i wspierali wszystkie osoby, które chcą rozwijać się zawodowo, niezależnie od płci.

Warto również docenić różnorodność w biznesie i zrozumieć, że istnieją różne drogi do sukcesu. Niezależnie od tego, czy kobieta wybiera karierę w biznesie, czy też inny obszar aktywności, ważne jest, aby miała wsparcie i szansę na rozwój swoich talentów i pasji. Budowanie firmy od podstaw to niezwykle trudne zadanie. To wymaga wiary w siebie, odwagi, pomysłowości i często również wsparcia innych. Kobieta, która podejmuje się tego wyzwania, buduje swój własny biznes od podstaw, musi wierzyć w swoją wizję i nieustannie rozwijać swoją firmę.

#### Elastyczność i skupienie

Moje podejście do zarządzania firmą opiera się na elastyczności i skupieniu się na tym, co najlepsze

dla rozwoju biznesu. Zamiast budować wewnętrzne działy, często wybieram współpracę z zewnętrznymi firmami, które już mają solidne struktury i wykwalifikowanych pracowników. Działamy na zasadzie umowy B2B, co daje mi swobodę w wyborze partnerów. Jeśli firma, z którą współpracuję, nie spełnia moich oczekiwań pod względem jakości czy kompetencji pracowników, jestem gotowa zakończyć tę współpracę i poszukać nowych możliwości. Dla mnie kluczowe jest to, aby otaczać się ludźmi i firmami, które pasują do mojej wizji i są gotowe wspierać rozwój mojego biznesu.

Kobiety mają niezwykle dar do odczuwania, do wycucia kierunku, w jakim powinniśmy podążać w biznesie. Nawet w chaosie codzienności potrafią wyłonić klarowny cel i skoncentrować się na jego osiągnięciu. Niezależnie od tego, czy pracują same, czy też mają partnera biznesowego, potrafią zdecydowanie wyznaczyć ścieżkę, którą warto podążać. Ich determinacja i umiejętność wyboru właściwego kierunku sprawiają, że są niezwykle skuteczne w budowaniu firm i osiągnięciu sukcesów.

Są różne podejścia do prowadzenia firmy, zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn. Niektóre firmy, pro-



wadzone przez kobiety, niestety nie okazują szacunku swoim pracownikom. Zdarza się, że zatrudnieni są traktowani bardziej jak pionki na szachownicy niż jako cenne jednostki, którym należy się odpowiednie wynagrodzenie i szacunek. Jednak istnieją też kobiety, które kierując firmą, wkładają wiele serca i pracy w rozwój swoich pracowników. Starają się każdego z nich szkolić, doceniać i traktować indywidualnie. Podobnie jest w przypadku mężczyzn – nie można generalizować. Znam zarówno mężczyzn, jak i kobiety, którzy angażują się w prowadzenie firmy z pasją i szacunkiem dla innych osób. Niestety, są też tacy, którzy traktują ludzi jak marionetki, używając ich do własnych celów, zamiast dostrzegać ich

wartość jako współpracowników i partnerów biznesowych.

#### Różny punkt widzenia

Współpraca z mężczyznami zawsze była dla mnie fascynująca. Obserwując ich, zauważyłam różnice w podejściu. Mamy inne punkty widzenia, inne cele, ale to właśnie te różnice sprawiają, że nasza współpraca jest owocna. Kobiety często skupiają się na budowaniu, na tworzeniu czegoś trwałego, podczas gdy mężczyźni często dążą do zdobywania władzy i mają większą skłonność do rywalizacji. Ich energia jest inna, ale w biznesie ta różnorodność jest niezwykle cenna, ponieważ pozwala nam na osiągnięcie wspólnych celów w różnorodny sposób.

## Stawiam na wzajemne zrozumienie

**W dynamicznie rozwijającym się świecie, znaczenie różnorodności w zespołach jest bardzo ważnym aspektem. Budowanie zespołów, które obejmują spektrum płci, wieku i światopoglądu, niesie ze sobą wiele korzyści, które przyczyniają się do innowacji, kreatywności i ogólnego sukcesu.**



**OLHA AFANASYEVA,**  
ekspert SoDA,  
dyrektor ELEKS Polska

Po pierwsze, różnorodność płciowa w zespołach jest niezbędna do wspierania rozwoju. Zapewniając równowagę zarówno mężczyznom, jak i kobietom, zespoły mogą czerpać z szerokiej gamy doświadczeń. Badania konsekwentnie pokazują, że zróżnicowane zespoły podejmują lepsze decyzje i rozwiązują szybciej zespołowe problemy. Po drugie, różnorodność wieku niesie nieocenione korzyści dla zespołów. Łączenie pokoleń – takich jak Baby Boomers, Generacja X, Millennials i Gen Z – pozwala na zebranie różnorodnych doświadczeń życiowych, umiejętności i podejść do pracy.

#### Większe możliwości

Włączenie do zespołów osób różnorodnych kulturowo, etnicznie i socjoekonomicznie daje większe możliwości działania. Różnice sprzyjają głębszemu zrozumieniu globalnych rynków i potrzeb konsumentów oraz lepszemu radzeniu sobie ze złożonymi wyzwaniami.

W ELEKS rozwijamy się globalnie i mamy międzynarodowy zespół składający się z osób pochodzących

z ponad 20 krajów. Niewątpliwie, poruszanie się w różnicach kulturowych może być wyzwaniem, ale stawiamy mu czoła dzięki szkoleniom z komunikacji międzykulturowej, globalnym wideokonferencjom, na których przekazujemy aktualności dla wszystkich lokalizacji, oraz dedykowanym seriom wydarzeń. Kilka lat temu rozpoczęliśmy projekt „Okno kultury”, który zagłębiał się w perspektywy kulturowe i tradycje biznesowe w różnych krajach, gdzie mieszkają pracownicy ELEKS. Poprzez półformalne spotkania online eksplorowaliśmy te tematy z różnych punktów widzenia: jako „miejscowi” i jako obcokrajowcy pracujący w tych krajach. Projekt okazał się bardzo pouczający, ponieważ nie tylko poszerzył naszą wiedzę na te-

mat różnorodnych praktyk biznesowych i kulturowych, ale także pogłębił nasze wzajemne zrozumienie i relacje w zespole.

Wspieramy równość płci oraz aktywnie przyczyniamy się do zrealizowania celu zrównoważonego rozwoju ONZ dotyczącego równości płci, poprzez politykę firmy otwartej dla wszystkich, równych szans i tworzenia sprzyjającego środowiska, w którym każda osoba może odnosić sukcesy bez względu na płeć oraz rozwijać swoją karierę zawodową w komfortowej, pozbawionej uprzedzeń społeczności.

W naszej firmie na poziomie globalnym jest 36,4 proc. kobiet, a w Polsce stanowią one połowę zespołu centrum dostaw. Wspieramy inicjatywy CSR dla kobiet, takie jak projekty mentorskie, sesje dzielenia się wiedzą i programy dla dziewcząt z dziedziny nauk ścisłych i technicznych, aby promować ducha innowacji bez jakichkolwiek ograniczeń płciowych.

#### Ścieżka kariery w IT z kobiecej perspektywy

Jako kobieta na stanowisku kierowniczym w IT, jestem ogromnie wdzięczna innym kobietom, które mnie wspierały, zaczynając od wczesnego zachęcenia przez moją mamę, poprzez wsparcie ze strony promotorki mojego doktoratu, aż po solidarność koleżanek. Równie cenne były zaufanie i wiara okazy-

wana przez menedżerów i liderów, które umożliwiły mi rozwój mojego potencjału. Konfrontacja z problemem dyskryminacji ze względu na płeć czy wygląd, tylko zwiększyła moją determinację do osiągnięcia sukcesu.

W różnorodnych zespołach pracownicy czują się docenieni i szanowani. Poczucie przynależności zwiększa morale i zaangażowanie. Inkluzywne zespoły są również lepiej przygotowane do przyciągania najlepszych talentów z różnorodnych środowisk, co daje organizacjom przewagę konkurencyjną w rekrutacji.

Organizacje muszą priorytetyzować praktyki rekrutacyjne uwzględniające różnorodność, programy mentorskie i ciągłe szkolenia. Przywódcy odgrywają kluczową rolę w pielęgnowaniu kultury, w której wszystkie głosy są słyszane i szanowane. Zachęcanie do otwartej dyskusji i współpracy między różnorodnymi zespołami pielęgnuje zaufanie i promuje wzajemne zrozumienie.

W ELEKS praktykujemy regularne pozyskiwanie opinii naszych specjalistów za pomocą analiz Peakon. W ten sposób każda opinia może być wysłuchana, a duża część uwag staje się rzeczywistością, poprawiając praktyki naszej społeczności oraz codzienne operacje i rozwijając naszą otwartość i wzajemne zaufanie.

