
PERŁY POLSKIEGO BIZNESU



Siła kobiet w gospodarce

Kobiety odgrywają coraz większą rolę w polskim biznesie i gospodarce, wnosząc do nich innowacyjność, determinację oraz zdolność budowania trwałych relacji. Współczesne liderki przełamują bariery, z sukcesem zarządzając przedsię-

biorstwami, wchodząc na najwyższe stanowiska i rozwijając własne inicjatywy, które kształtują rynki lokalne oraz globalne. Ich działania nie tylko zmieniają oblicze polskiego biznesu, ale także przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju

gospodarczego. Raport Perły Polskiego Biznesu prezentuje sylwetki inspirujących kobiet, które udowadniają, że różnorodność w zarządzaniu to klucz do sukcesu. Pokazujemy również, jak ważne jest tworzenie środowiska sprzyjające-

go równouprawnieniu – od edukacji po politykę biznesową – by potencjał Polek mógł się w pełni realizować. Czas docenić ich wpływ i stworzyć przestrzeń dla kolejnych pokoleń liderki, które dalej będą budować przyszłość polskiej gospodarki.



Joanna Erdman

PREZESKA ZARZĄDU FUNDACJI POLSKA BEZGOTÓWKOWA

Współtworzyła założenia Programu Polska Bezgotówkowa. W 2023 r. znalazła się w rankingu 50 najbardziej wpływowych kobiet w Polsce. Doświadczona menedżerka z ponad 20-letnią praktyką bankową. Za zasługi dla bankowości otrzymała medal im. M. Kopernika oraz wyróżnienie im. Remigiusza Kaszubskiego.

Pasjonatka cyfryzacji, technologii i nowoczesnych rozwiązań płatniczych. Prowadziła liczne projekty strategiczne i współpracowała z kluczowymi partnerami m.in. w zakresie wdrażania innowacji finansowych, nowoczesnych form płatności, open banking, VAS, tożsamości cyfrowej, biometrii behawioralnej czy chmury.



dr Katarzyna Jóźwik

PREZES ZARZĄDU W SMARTNEY

Ekspertka z ponad 20-letnim doświadczeniem w branży finansowej. Stawia na zwinne zarządzanie i budowanie kultury ciągłego testowania nowych rozwiązań. Ma szerokie doświadczenie zdobywane zarówno w bankach czy firmach ubezpieczeniowych, jak i fintechach pożyczkowych. Orędowniczka nowych technologii, przez kilka lat przewodnicząca Komisji Fintech przy Związku Przedsiębiorstw Finansowych i popularyzatorka metaverse w Polsce. Autorka artykułów, panelistka podczas konferencji i webinarów poświęconych rozwiązaniom przyszłości. Certyfikowana ekspert ds. metaverse i blockchain. Wielokrotnie wyróżniana i nagradzana przez branżę i media finansowe w Polsce. Ukończyła marketing i zarządzanie w Szkole Głównej Han-

dlowej, Strategic Leadership Academy w ICAN Institute, Fintech Programme w University of Oxford. Fascynatka corporate foresight, uzyskała stopień doktora w SMC University w Szwajcarii. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół fintechów i technologii przyszłości. W trakcie swojej kariery zbudowała szeroką sieć kontaktów zarówno wśród mediów czy regulatorów, jak i nadzorców, a także pośród pozostałych firm działających w sektorze finansowym. Wierzy, że technologia smart jest przyszłością i że dostęp do finansowania daje ludziom skrzydła, a metaverse wspomaga szeroko rozumiany smart living. Dlatego, że po prostu DA SIĘ. Inspiruje dobre zmiany i w każdym projekcie, w który się angażuje, pokazuje, że nie ma rzeczy niemożliwych.



Anna Kaminska

CZŁONEK ZARZĄDU GRUPY PSB HANDEL

Pełni funkcję członka zarządu Grupy PSB Handel, odpowiadając za strategię rozwoju, politykę handlową i marketingową firmy. Kluczowym obszarem jej działalności jest transformacja cyfrowa organizacji, w ramach której łączy IT z jednostkami biznesowymi, tworząc innowacyjne systemy wspierające sprzedaż, marketing oraz szkolenia. Ukończyła studia magisterskie na Wydziale Zarządzania w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, studia podyplomowe na kierunku coaching w biznesie w Wyższej Szkole Europejskiej w Krakowie oraz studiuj MBA - Master of Business Administration - na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Z Grupą PSB jest związana od 2002 r. Przed objęciem stanowiska w zarządzie

pełniła funkcję dyrektora ds. wsparcia sprzedaży. W zarządzie firmy od 14 listopada 2022 r. realizuje działania związane z planowaniem i wdrażaniem strategii rozwoju sieci oraz polityki handlowej i marketingowej z wykorzystaniem podejścia omnichannel, które uwzględnia lokalny charakter sieci PSB, rozwojem e-commerce, w tym budową marketplace dla placówek PSB i prowadzeniem marketingu B2C w nowoczesnym kanale sprzedaży (sklepy Mrówka) oraz B2B w tradycyjnym kanale (placówki Profi i składy PSB). Łączy strategiczne myślenie z praktycznym doświadczeniem, wspierając rozwój Grupy PSB na rynku tradycyjnym i cyfrowym. Prywatnie pasjonuje się kolarstwem i turystyką górską.



Alicja Koleśnik

PREZES ZARZĄDU DOZ S.A.

Wyznacza kierunki rozwoju i buduje długookresowe strategie działania firmy oraz projektuje i nadzoruje wdrażanie nowych rozwiązań odpowiadających na oczekiwania pacjentów. Od 10 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 6 tys. pracowników, którzy dbają o bezpieczeństwo leczenia farmakolo-

gicznego ponad 6 mln pacjentów miesięcznie. Wcześniej przez 18 lat związana z grupą Jeronimo Martins Polska. Ukończyła Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz studia podyplomowe MBA i Executive MBA. Jest absolwentką AMP na INSEAD Business School oraz wielu szkoleń biznesowych, w tym na Harvard Business School i Kellogg School of Management. Członek Business Center Club i dyrektor niewykonawczy CEPD N.V.

OGÓLNOPOLSKI
DEVELOPER

KROK PO KROKU. METR PO METRZE.
ZBUDOWAŁAŚ TO KIM JESTEŚ.

Czas, by Twoje miejsce
budowało to, co dobre
dla Ciebie.

Dowiedz się więcej na www.archicom.pl

 **Archicom**
Przestrzeń dobrego życia

Iwona Kossmann

PREZES DCG

Od października 2019 r. pełni rolę prezesa zarządu Deni Cler Group, firmy posiadającej sieć 53 ekskluzywnych salonów z odzieżą luksusową dla kobiet. Wcześniej była prezesem Revo Technologies, spółki zajmującej się finansowaniem zakupów konsumenckich w handlu detalicznym. W 2012 r. założyła firmę Kossmann Fashion zajmującą się projektowaniem i produkcją odzieży dla kobiet biznesu. Do listopada 2011 r. była prezesem BBP, wydawcy „Pulsu Biznesu”. W latach 2008-2010 pełniła funkcję prezesa DCG. W latach 2001-2008 zarządzała marketingiem i sprzedażą spółek telekomunikacyjnych w grupie Orange. Od 2005 członek zarządu ds. marketingu i sprzedaży Orange, a następnie członek zarządu ds.

rynku masowego. Karierę rozpoczęła w 1992 r. w Unilever Polska. Od 1995 do 2021 r. zarządzała międzynarodowymi markami kosmetycznymi w filiach Coty Polska, Węgry i w Niemczech. W latach 2023, 2022 i 2021 nominowana przez „Gazetę Finansową” do grona 50 najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Polsce. W 2022 i 2021 r. została wyróżniona przez magazyn „Home&Market” tytułem Menedżera Roku, wcześniej, w 2008 r. – Menedżera Dekady. W 2022 r. otrzymała nagrodę Klubu Inwestorów Indywidualnych dla „Business Woman roku 2022”. W 2015 r. została nagrodzona przez ministra gospodarki i wiceprezesa Rady Ministrów statuetką Marka Polski oraz odznaczona medalem za zasługi dla rozwoju gospodarki RP.



Maria Magdalena Kwiatkiewicz

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA YES BIŻUTERIA

Firmę YES Biżuteria prowadzi z mężem i bratem – a teraz również z synem – od ponad 40 lat. Miłośniczka, a zarazem wytrawna znawczyni polskiego designu. Obecnie jest właścicielką największej w Polsce, bo liczącej ponad 1,6 tys. obiektów, prywatnej kolekcji biżuterii współczesnej oraz etnicznej, przywożonej z wypraw. Wewnętrzną potrzebę promocji polskiej sztuki złotniczej realizuje ponadto na gruncie powołanej do życia 24 lata temu Galerii YES znajdującej się na poznańskiej starówce. Jej dwie wielkie pasje – podróżowanie i fotografowanie – z roku na rok stają się coraz silniejsze. Wędrując do najdalszych zakątków świata z aparatem w dłoni, wyrusza na spotkanie z ludźmi, bo to oni są dla niej najważniejsi – zarówno w życiu osobistym,

jak i zawodowym. Fascynują ją tzw. zwykli ludzie, których wyjątkowość zapamiętuje dzięki fotografiom i emocjom. Pejzaże i egzotyczne krajobrazy zachwycają, ale są wyłącznie tłem to tego, co najważniejsze – nawiązywanych relacji, poznawanych obyczajów i wyzwań dnia codziennego spotykanych na krańcach świata rodzin. Właśnie ludzie w kontekście ich najbliższego otoczenia sytuuje w centrum uwagi cykli fotograficznych, których ma na koncie już kilkadziesiąt i którymi z wielką przyjemnością dzieli się od 10 ponad lat z instytucjami kultury i sztuki, najchętniej organizując wystawy w tkance miejskiej – na ulicach. Zależy jej bowiem na najszerzym dostępie do wiedzy i pierwiastku dobra, który stara się przywozić z każdej wyprawy.



Agnieszka Mosurek-Zava

EVP/CEO DOUGLAS POLAND & CEE

Od ponad 24 lat związana z branżą beauty. W 2000 r. rozpoczęła pracę w spółce Douglas w Niemczech, a od 2001 r. odpowiadała za wprowadzenie i rozwój sieci perfumerii w Polsce. Od 2006 r. jest prezesem spółki Douglas Polska. Od 2009 r. odpowiada za region CEE, do którego obecnie należy dziewięć krajów (Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia, Bułgaria, Litwa, Łotwa, Estonia, Polska). Pod jej zarządem Douglas zbudował wiodącą pozycję w obszarze nowoczesnej sprzedaży

omnichannelowej w sektorze premium beauty, mając w swej strukturze 339 perfumerii, w tym 154 w Polsce, oraz autoryzowane perfumerie e-commerce na wszystkich rynkach. Uzyskała tytuł doktora na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, studiowała również w Getyndze, Bonn oraz w Hamburgu. Jest absolwentką prestiżowego programu menedżerskiego IESE w Barcelonie. Wolne chwile spędza z rodziną. Lubi podróże, góry, sport i dobrą literaturę.



Małgorzata Pietraszewska

PREZES ZARZĄDU 10CLOUDS

Z ponad 10-letnim doświadczeniem w zarządzaniu przewodzi 10Clouds – firmie technologicznej specjalizującej się w sztucznej inteligencji, blockchainie i projektowaniu produktów cyfrowych. Dołączyła do 10Clouds w 2017 r. jako Head of People, a w 2022 r. została członkiem zarządu odpowiedzialnym za HR, sprzedaż i marketing. Pod jej kierownictwem firma została pierwszym w Polsce certyfikowanym pracodawcą przyjaznym neuro różnorodności. Jako CEO koncentruje się na globalnym rozwoju 10Clouds, wspierając klientów

w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Ukończyła anglistykę, prawo i administrację na UAM oraz MBA Essentials w London School of Economics. Współzałożycielka HR Meetup Warsaw i własnej firmy szkoleniowej. Aktywnie wspiera inicjatywy edukacyjne i społeczne. Znana z autentycznego stylu przywództwa, buduje kompetentne, zmotywowane zespoły dostarczające mierzalną wartość klientom. Jej podejście, łączące innowacyjność, inkluzywność i orientowanie na człowieka, sprawia, że technologia naprawdę pracuje dla ludzi.



DROGA DO SUKCESU I PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

Z Anną Kaminską, członkiem zarządu Grupy PSB Handel, rozmawiała Justyna Szymańska.

Jak z perspektywy czasu oceniają Państwo realizację strategii Grupy PSB opracowaną na lata 2023-2025?

Lata 2023 i 2024 dla Grupy PSB to bardzo intensywne, ale jednocześnie niezwykle owocne okresy. Mogę z przyjemnością stwierdzić, że zrealizowaliśmy wszystkie kluczowe cele wyznaczone w naszej strategii na ten okres. Co więcej, wdrożone projekty strategiczne zaczęły przynosić wymierne korzyści zarówno dla Grupy, jak i dla naszych klientów oraz partnerów biznesowych. Strategia, którą przyjęliśmy, opiera się na pięciu głównych filarach: cyfryzacji, poprawie warunków handlowych, marketingu i komunikacji, inwestycjach w zasoby ludzkie oraz optymalizacji kapitału i finansów.

Podzieliiliśmy nasze działania na kilkadziesiąt projektów strategicznych, z których każdy został uruchomiony zgodnie z harmonogramem, a wiele z nich już zakończyliśmy. Kluczowym elementem w obszarze cyfryzacji była automatyzacja procesów back office oraz rozwój nowoczesnych portali i aplikacji mobilnych. Standaryzacja również odegrała dużą rolę – wdrożyliśmy projekt 3000 SKU, czyli ujednolicenie asortymentu w naszych placówkach. Dzięki temu mogliśmy lepiej koordynować działania marketingowe i dostarczać klientom spójne doświadczenia zakupowe.

Nie obyło się bez wyzwań. Ubiegły, jak i mijający rok przyniosły nam konieczność dostosowania się do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych oraz stale rosnących oczekiwań klientów. Dzięki zespołowej pracy udało się jednak pokonać trudności i umocnić naszą pozycję lidera w branży.

Jakie działania podjęli Państwo w zakresie marketingu i komunikacji? Jak kampania „Wszystko” wpłynęła na wizerunek marki? Mówimy o perspektywie lat 2023–2025, zatem co zostało już zrealizowane, co dopiero będzie...

Marketing odgrywa kluczową rolę w naszej strategii. W 2023 r. wdrożyliśmy i obecnie kontynuujemy jedną z najbardziej kompleksowych kampanii w historii Grupy PSB pod hasłem „Wszystko”. Była to pierwsza spójna kam-



pania, która objęła wszystkie nasze kanały sprzedaży – zarówno hurtowe, jak i detaliczne. Dla kanału tradycyjnego, czyli placówek PSB Profi, hasło kampanii brzmiało: „Profesjonalnie, szybko, blisko WSZYSTKO”. Z kolei dla sieci detalicznej PSB Mrówka hasło przyjęło formę: „Prosto, szybko, blisko WSZYSTKO”.

Według danych z listopada 2024 r. to spójne podejście komunikacyjne zapewnia nam rozpoznawalność marek na poziomie: PSB Mrówka – 76 proc. rozpoznawalności, Grupa PSB – 58 proc., a PSB Profi – 48 proc. Warto podkreślić, że kampania jest częścią strategii omnichannel. Klienci mogą doświadczać naszej marki zarówno w przestrzeni cyfrowej, jak i w tradycyjnych placówkach. Dzięki temu udaje nam się skuteczniej angażować klientów i budować ich lojalność.

W bieżącym roku i w ubiegłych latach Grupa PSB mocno inwestowała w zasoby ludzkie. Jakie działania w tym zakresie przyniosły najlepsze efekty?

Zdecydowanie jednym z priorytetów było wzmocnienie naszego zespołu i inwestycja w rozwój pracowników. Organizowaliśmy liczne szkolenia z zakresu zarządzania kategoriami, aktywnej sprzedaży czy obsługi klientów. Dodatkowo uruchomiliśmy programy motywacyjne, które pomogły zwiększyć zaangażowanie i efektywność pracy w naszych placówkach.

Stworzenie atrakcyjnych warunków pracy było również istotne. Wierzymy, że zadowolony i do-

brze przygotowany zespół to klucz do sukcesu. Dlatego skupiliśmy się nie tylko na rozwoju zawodowym naszych pracowników, ale także na budowaniu środowiska pracy, które sprzyja kreatywności i współpracy.

W 2024 r. stworzyliśmy Dekalog Przywództwa Grupy PSB, który nie tylko jest zbiorem zasad – to nasze zobowiązanie wobec siebie nawzajem oraz wobec wszystkich interesariuszy sieci PSB. Wyznacza on jasny kierunek działania, które budują zaufanie, efektywność i długofalowy rozwój. Dekalog kładzie nacisk na takie wartości, jak odpowiedzialność, transparentność, szacunek oraz skuteczność w zarządzaniu, które wspólnie przyczyniają się do wzmocnienia naszej pozycji na rynku.

Jakie wyniki udało się Państwu osiągnąć dzięki wdrożeniu strategii?

Efekty wdrożonych działań widać w liczbach. W 2023 r. nasi partnerzy osiągnęli przychody na poziomie blisko 9 mld zł, z czego 3,9 mld zł było zrealizowane za pośrednictwem Centrali PSB – Grupy PSB Handel S.A. Po dziewięciu miesiącach 2024 r. przychody partnerów wyniosły 6,5 mld zł, a przeciętny partner zwiększył swoje przychody o 3 proc. w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego. W przypadku sieci PSB Mrówka odnotowaliśmy 5-procentowy wzrost sprzedaży dla przeciętnej Mrówki, a 9-procentowy dla sieci z rozwojem organicznym – co pozwoliło nam osiągnąć 17 proc. udziału

w rynku DIY w Polsce. Przychody Grupy PSB Handel S.A. w tym okresie były wyższe o 9 proc., co świadczy o rosnącym zaufaniu do Centrali PSB i większej lojalności partnerów.

Te wyniki potwierdzają, że realizowana strategia przynosi oczekiwane rezultaty i umacnia naszą pozycję lidera na rynku. Co więcej, dane te pokazują, że Grupa PSB skutecznie reaguje na zmieniające się potrzeby klientów i wyzwania rynkowe.

Jakie plany Grupy PSB udało się zrealizować w 2024 r.?

Rok 2024 był dla nas kontynuacją realizacji strategii opartej na pięciu filarach. W obszarze zarządzania kategoriami skupiamy się na świadomym zarządzaniu ceną – wdrażamy nowe rozwiązania, które pozwolą nam lepiej dopasować ofertę do potrzeb klientów. Dla sieci PSB wdrażamy program motywacyjny PSB Plus, skierowany do firm wykonawczych oraz aplikację PSB Mrówka dla sieci detalicznej.

Rozwijamy również nowy format placówek – PSB Mrówka Express. To kompaktowe punkty sprzedaży, które umożliwiają szybkie zakupy artykułów remontowych i wykończeniowych, co idealnie wpisuje się w trend „15-minutowego miasta”. Chcemy być jak najbliższe naszych klientów, oferując im wygodę i szybkość zakupów.

W obszarze marketingu kontynuujemy kampanię „Wszystko”, ale idziemy o krok dalej, standaryzując nasze działania wizualne i marketingowe w całej sieci. Cyfryzacja i automatyzacja pozostają priorytetami – wdrażamy zaawansowane systemy zarządzania bazą produktową oraz integrujemy nasze rozwiązania technologiczne.

Jak oceniają Państwo sytuację na rynku DIY w Polsce?

Rynek DIY w Polsce rozwija się stabilnie, co potwierdzają dane – w ciągu dziewięciu miesięcy 2024 r. wzrósł on o 1,5 proc. w porównaniu z 2023 r. Nasze wyniki przewyższają te wskaźniki – PSB Mrówka zanotowała wspomniane wcześniej 5 proc. wzrostu sprzedaży. To pokazuje, że nasza strategia jest skuteczna, a klienci doceniają oferowane przez nas rozwiązania. Wyzwaniem pozostaje rosnąca konkurencja i zmieniające się oczekiwania klientów, jednak

dzięki inwestycjom w cyfryzację, standaryzację oraz rozwój nowych formatów sprzedaży jesteśmy przygotowani na te zmiany i gotowi, aby sprostać kolejnym wyzwaniom.

Jak odnajduje się Pani w teoretycznie męskiej branży budowlanej? Czy uważa Pani, że kobiecy i męski styl zarządzania różnią się od siebie?

Branża budowlana rzeczywiście jest postrzegana jako domena mężczyzn, ale myślę, że takie stereotypy powoli odchodzą w przeszłość. W swojej pracy stawiam na profesjonalizm, zaangażowanie i efektywne zarządzanie zespołem, a płeć nie ma tutaj większego znaczenia. Kobiety w branży budowlanej wnoszą świeże spojrzenie, umiejętność budowania relacji oraz elastyczność, co staje się coraz bardziej doceniane.

Dla mnie kluczowe jest budowanie środowiska pracy, które sprzyja innowacyjności, wzajemnemu wsparciu i realizacji ambitnych projektów. Myślę, że różnorodność w podejściu – zarówno kobiecym, jak i męskim – może być ogromnym atutem każdej firmy.

Podsumowując – jakie są główne cele Grupy PSB na najbliższe lata?

Naszym nadrzędnym celem jest dalszy rozwój i umacnianie pozycji lidera na rynku materiałów budowlanych i artykułów DIY w Polsce. Pragniemy być jeszcze bliżej naszych klientów, oferując im rozwiązania dostosowane do ich potrzeb. Rozwój cyfryzacji, ekspansja sieci PSB Mrówka Express oraz inwestycje w zasoby ludzkie to nasze priorytety.

Jednocześnie koncentrujemy się na działaniach ukierunkowanych na potrzeby klientów. Intensywnie pracujemy nad programem lojalnościowym w postaci aplikacji PSB Mrówka, która zostanie wdrożona w połowie 2025 r. Aplikacja umożliwi klientom zbieranie punktów za zakupy oraz korzystanie z atrakcyjnych promocji.

Naszymi kluczowymi priorytetami pozostają transformacja cyfrowa, rozbudowa sieci PSB Mrówka oraz inwestycje w rozwój zasobów ludzkich. Wierzymy, że konsekwentna realizacja tej strategii pozwoli Grupie PSB na dalsze sukcesy oraz wyznaczanie standardów w branży.



Aneta Podyma

PREZES ZARZĄDU UNUM

Aneta Podyma ma imponujące doświadczenie menedżerskie. Karierę zaczynała w Merrill Lynch w Paryżu, uruchomiła działalność polskiego oddziału BlackRock, stworzyła AXA TFI, przewodziła w roli CEO i była dyrektorem generalnym Genworth Financial w regionie CEE. Od 2015 r. jest prezesem zarządu Unum Życie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu. W pracy kładzie nacisk na oparte na wartościach etyczne relacje z klientami, oferowanie transparentnych produktów finansowych i najwyższą jakość obsługi. Dostrzega i docenia ludzi, wierzy w ich potencjał i pomaga im się

rozwijać. To wg. 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. jest członkiem Rady Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości. Aneta Podyma angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń, pełniąc od 2017 r. funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń.



Pat Romanek

PREZES ZARZĄDU AMOCARAT

Praktyk biznesu od ponad 25 lat. Doradzała w polskich i międzynarodowych koncernach, przygotowując zespoły do transformacji i rozwoju. Zorientowana na wyniki, ze sprawdzoną umiejętnością rozwijania zespołów w celu maksymalizacji rentowności i wzrostu wartości firmy. Przez ponad 10 lat zarządzała oddziałem brytyjskiej spółki w Polsce, odpowiadającym za sprzedaż

międzynarodową. Przygotowała oraz wdrożyła strategię, która pozwoliła firmie wejść na ponad 20 rynków w Europie i na Bliskim Wschodzie, prowadząc również przez 2 lata projekt ekspansji marki na rynek chiński. Od 2 lat jest prezesem spółki Amocarar, właściciela marki Obsessive, przygotowując firmę do dalszego rozwoju biznesu na kilkudziesięciu rynkach międzynarodowych.



Monika Röhr-Łukasik

DYREKTORKA REGIONALNA FIRMY FOUNDEVER W POLSCE I BUŁGARII

Od 16 lat jest integralną częścią zespołu Foundever. Swoją karierę rozpoczęła jako konsultantka telefoniczna, a dzięki biegłej znajomości trzech języków, talentowi i determinacji szybko awansowała, zdobywając cenne doświadczenie na różnych szczeblach kariery. W efekcie objęła stanowisko zastępcy dyrektora, a w 2019 r. kluczową funkcję dyrektorki zarządzającej w Polsce. Niedawno rozszerzyła swoje obowiązki, przejmując także odpowiedzialność za działalność firmy w Bułgarii.

Przez lata mocno związana z branżą BPO, realizuje autorską misję #InspireGrowth, koncentrując się na strategicznym rozwoju biznesu i doskonaleniu

operacji. Pod jej kierownictwem Foundever Poland zyskało nowych klientów. Zespół powiększył się o blisko 1 tys. pracowników, a firma otworzyła dwie nowe lokalizacje w Polsce. Jako uczestniczka i prelegentka na licznych branżowych konferencjach oraz jurorka w Polish Contact Center Awards aktywnie promuje pozytywny wizerunek branży BPO Contact Center w Polsce, podkreślając, że dobrostan pracowników ma kluczowy wpływ na jakość obsługi klienta.

Prywatnie jest mamą dwójki dzieci, miłośniczką fitnessu i tańca. W życiu kieruje się mottem „Nie ma rzeczy niemożliwych, trzeba tylko znaleźć na nie sposób. Wykorzystaj swój potencjał!”.



Joanna Seklecka

PRZEWODNICZĄCA KOMITETU AGENTÓW ROZLICZENIOWYCH, PREZESKA ZARZĄDU ESERVICE

Joanna Seklecka łączy obowiązki Prezeski Zarządu eService – największego polskiego dostawcy rozwiązań płatniczych dla biznesu oraz Przewodniczącej Komitetu Agentów Rozliczeniowych, zrzeszającego firmy polskiej branży płatniczej. Angażuje się w rozwój bezpiecznych i wygodnych płatności elektronicznych oraz wzmacnianie głosu branży w debacie nt. budowy nowoczesnej gospodarki wspieranej innowacyjnymi technologiami płatniczymi. Uczestniczy w dialogu na rzecz zmian regulacyjnych, mogących stymulować wzrost gospodarczy oraz tworzenie przyjaznych rozwiązań dla wszystkich użytkowników płatności elektronicznych – przedsiębiorców i konsumentów.

Jej zaangażowanie zawodowe i społeczne zostało wielokrotnie uhonorowane, m.in. tytu-

łami: Ambasadorki Gospodarki Elektronicznej, Najbardziej wpływowej kobiety polskiej branży płatniczej, Menedżerki Roku oraz stałą obecnością w gronie 50 Najbardziej wpływowych kobiet w Polsce.

Joanna Seklecka jest absolwentką SGH w Warszawie oraz studiów doktoranckich na kierunku zarządzanie. Ukończyła elitarny Stanford Executive Program na Stanford University Graduate School of Business. Karierę w eService rozpoczęła w 2004 r., jako dyrektor Dep. Finansów i Księgowości. Następnie objęła stanowisko wiceprezesa, a w październiku 2017 r. prezesa eService. Z powodzeniem realizuje na nim cele biznesowe i buduje pozycję firmy w strukturach światowego potentata – Global Payments Inc. (NYSE: GPN).

SUKCES NIE ZNOSI STAGNACJI

Cofnijmy się o sześć lat i zacznijmy od początku. Smartney wchodzi na rynek. Z jednej strony szalenie popularne chwilówki, z drugiej – monolityczne banki. Skąd pomysł, że dla Was będzie jeszcze miejsce?

Kiedy zbierałam zespół i zaczynałam pracę nad Smartneym, który oczywiście wtedy jeszcze się tak nie nazywał, chciałam stworzyć firmę 2.0. Nie dość, że sami byliśmy konsumentami z określoną wizją tego, z jakich produktów chcielibyśmy korzystać, to mieliśmy sporo doświadczenia wyniesionego z bankowości, ubezpieczeń czy z branży pożyczkowej. Dlatego nie zastanawialiśmy się wtedy nad tym, co robią inni, tylko jak tworzyć nowoczesne rozwiązania adresowane do nowoczesnych ludzi: nie lubiących przepłacać, dobrze czujących się online, potrzebujących finansowania nie tylko na korzystnych warunkach, ale oczekujących jego wypłaty w kilka minut. Pewnie, że słyszałam, że to niemożliwe, bo nikt tak nigdy nie robił. W nasz pomysł uwierzyła jednak międzynarodowa grupa bankowa Oney. Mieliśmy know-how, mieliśmy wizję i pomysł, a zdobyliśmy finansowanie i wsparcie w jego realizacji. Sprawy potoczyły się błyskawicznie i nawet pandemii nie udało się powstrzymać naszego wzrostu.

To wystarczyło?

Nie. Sama wizja to dużo, ale muszą za nią stać wiedza, doświadczenie i technologia. Nam ich nie brakowało. Nasze produkty tworzymy tak, by jak największą część procesu dało się zautomatyzować. Chętnie korzystamy z AI – właściwie w każdym obszarze działalności – a naszym pracownikom umożliwiamy tworzenie, testowanie oraz wdrażanie własnych pomysłów. To chyba nasza unikalna cecha. Sama prowadziłam szkolenia poświęcone metaverse czy AI, gdy te technologie zaczynały stawać się popularne. Mamy w firmie wspaniałych ekspertów i również oni edukują swoje koleżanki i kolegów. Prowadzimy program talentowy. Wszystko po to, żeby pobudzić wyobraźnię i innowacyjność. Dzięki nim stworzyliśmy produkty, których procesy zamykają się w ciągu kilku minut i są dostępne w całej Polsce. To właśnie nasza unikalna kultura pracy sprawiła, że Grupa Oney powierzyła nam stworzenie w Polsce centrum kompetencyjnego w zakresie digital lending. Dzielimy się swoim doświadczeniem i wspieramy merytorycznie podmioty w całej Europie, jednocześnie zdobywając wiedzę o charakterystyce innych rynków. Kto wie, kiedy ją wykorzystamy.

Pod koniec listopada opublikowano w Cashless.pl „Ranking Firm Pożyczkowych oraz Operatorów BNPL”. Smartney zajął drugie miejsce i prześcignął większość konkurencji. Co się stało, że klienci zaczęli korzystać z Waszej oferty chętniej niż z oferty znanych i od lat obecnych na rynku marek?

Dostęp do finansowania jest dla ludzi bardzo ważny. Niezależnie od tego,

Katarzyna Józwik, współtwórczyni i prezeska Smartney, największego fintechu pożyczkowego w Polsce, opowiada o tym, jak osiągnąć sukces, oraz jak zachować właściwy kierunek, prowadząc firmę na pełnym wyzwaniu rynku.



Nasze produkty tworzymy tak, by jak największą część procesu dało się zautomatyzować. Chętnie korzystamy z AI właściwie w każdym obszarze działalności, a naszym pracownikom umożliwiamy tworzenie, testowanie oraz wdrażanie własnych pomysłów.

czy Polacy chcą realizować swoje marzenia, czy borykają się z większymi wydatkami, czy planują zainwestować w siebie – nie zawsze dysponując własnym kapitałem. W dobie szybko rozwijającego się e-commerce trudno sobie również wyobrazić zakupy bez rozwiązań sales finance, takich jak zakupy na raty czy płatności odroczone. Dlatego wykorzystując nowoczesne technologie w Smartneym, przeprojektowaliśmy lub stworzyliśmy znane rozwiązania na nowo. Naszą receptą na stały rozwój jest przede wszystkim tworzenie produktów, z których może skorzystać jak największa liczba ludzi zamiast szukania niewielkich nisz na rynku, oraz oferowanie wartości dodanej we wszystkim, co robimy. Rośniemy na tyle szybko, że nie ma wątpliwości, że nasz model biznesowy działa. Obsługujemy zarówno klientów, którzy nie chcą przepłacać w innych firmach bankowych, jak i takich, których skomplikowane bankowe procedury wykluczają z rynku finansowego.

Liderem zostaliście szybko. Czy w ciągu ostatnich kilku lat były jakieś wydarzenia, które szczególnie się do tego przyczyniły? Albo takie, z których jest Pani szczególnie dumna?

W naszej historii zdecydowanie więcej jest wydarzeń, z których jestem dumna, niż których żałuję. Przygotowując się do rozpoczęcia działalności, uznaliśmy np., że nie wszystkie rozwiązania musimy stworzyć sami. Otczyliśmy się zatem firmami, które pomogły nam w realizacji naszej strategii. W naszym ekosystemie znajdują się zarówno dostawcy zaawansowanych technologii, jak i najlepsi w Polsce pośrednicy finansowi, partnerzy wspomagający nas w weryfikacji danych czy przechowywaniu dokumentacji. Nie byłibyśmy tu, gdzie jesteśmy, gdyby nie otaczający nas SmartTech. Nie byłibyśmy tutaj również, gdyby nie fuzja z naszą spółką siostrą – Oney Polska. Połączyliśmy nasze zasoby i doświadczenie, by oferować konsumentom jeszcze więcej wartości. O ile Smartney zawsze był ekspertem od pożyczania, to Oney miał ogromne doświadczenie w pracy na rynku retail i w pośrednictwie finansowym. Dzisiaj, jako jedna firma, rozwijamy się w obu tych obszarach.

Dużo mówimy o innowacjach. Jak to wygląda w praktyce? Co ma Smartney, czego nie ma nikt inny?

Przede wszystkim koncentrujemy się na oferowaniu zaawansowanych technologicznie i wygodnych procesowo produktów kredytowych. W sposób stały i w kontrolowanych warunkach rozwijamy swoją ofertę i – co dla nas szczególnie ważne – partnerstwa biznesowe. Wprowadziliśmy z ich wykorzystaniem najnowocześniejszy w Polsce produkt konsolidacyjny. To jedyne tego typu rozwiązanie, które nie tylko wykorzystuje Open Banking i oparte o AI rozwiązania analityczne, ale które dzięki wykorzystaniu autorskich rozwiązań dopasowuje proponowane warunki do potrzeb klienta. Nie wymagamy dokumentów, nie wymagamy wcześniejszego korzystania z naszej oferty. Informacje o konsolidowanych zobowiązaniach przedstawiamy na podstawie analizy danych zgromadzonych w bazach zewnętrznych oraz pozyskanych za pośrednictwem Open Banking, a cały proces możliwy jest do przejścia w kilka minut. Stworzyliśmy i rozwijamy również OneyRaty – pierwsze w Polsce fintechowe rozwiązanie adresowane nie tylko do e-commerce, ale także dla szerszej rozumianego rynku retail. Dzięki naszej aplikacji każdy punkt handlowy w Polsce może zaoferować swoim klientom elastyczne finansowanie zakupów na podstawie produktów Smartney oraz naszego partnera, jednego z najwyższycie ocenianych w Polsce banków. Mam na-

dzieję, że jeszcze w tym roku uda nam się wystartować z kolejnym produktem.

Czy uważa Pani, że jest jeszcze miejsce dla nowych rozwiązań na rynku finansowym? Czy Wy byliście ostatni?

Gracze rynkowi przez lata bazowali na sprawdzonej ofercie produktowej, teraz zaczynają sięgać po nowe rozwiązania, dywersyfikując swoje portfele. Jest to częściowo strategia wymuszona przez czynniki zewnętrzne, np. ograniczenia cen i ich potężny wpływ na przychodowość czy dostępność finansowania. Dla nas break-even było jedynie punktem wyjścia i bodźcem do rozwoju. Uważam, że wciąż jest na rynku miejsce na innowacje, ale ich tworzenie wymaga podjęcia ryzyka. Czasem kilka pomysłów musi nie zadziałać, żeby znalazł się taki, który się sprawdzi. Ważne, by nie oglądać się na to, co robi konkurencja, tylko na to, czego potrzebują konsumenci i zacząć to tworzyć.

Ma Pani imponujące CV. Już po założeniu Smartney przewodniczyła Pani pracom Komisji ds. Fintech przy Związku Przedsiębiorstw Finansowych. Panelistka, autorka artykułów, popularyzatorka nowoczesnych technologii. Dzisiaj łączy Pani kierowanie szybko się rozwijającym Smartneym z zasiadaniem w Radzie Związku Przedsiębiorstw Finansowych. Nie za dużo?

Jestem jedną z tych osób, którym trudno usiedzieć w miejscu. Moje otoczenie zawsze powtarza, że mam dziesiątki pomysłów na godzinę, a wychodząc poza moją firmę, mam zasoby, by zrealizować ich nieco więcej. W ZPF dzielę się naszą dość unikalną perspektywą i wspólnie z koleżankami i kolegami mam realny wpływ na funkcjonowanie rynku. Występując na konferencjach i prowadząc webinary, mam nadzieję zaszczepić wśród ich słuchaczy trochę Smartneyowego ducha i naszego podejścia „DA SIĘ”. Uważam, że rynek jest na tyle silny, jak dalece wszyscy jesteśmy silni, zatem zależy mi, żeby stale się rozwijał. Koniec końców, zawsze zyskuje na tym klient. Szukam work-life balance i otoczyłam się wspaniałym zespołem, mam więc spore pole do realizacji również tych pozapracowych pasji. Każdemu życzę wokół siebie takiej załogi, jaką mam w Smartneym.

Katarzyna Józwik to ekspertka z ponad 20-letnim doświadczeniem w branży finansowej. Stawia na zwinne zarządzanie i budowanie kultury ciągłego testowania nowych rozwiązań. Orędowniczka nowych technologii, kilkakrotna przewodnicząca Komisji ds. Fintech przy Związku Przedsiębiorstw Finansowych i popularyzatorka metaverse w Polsce. Autorka artykułów, panelistka podczas konferencji i webinarów poświęconych rozwiązaniom przyszłości. Certyfikowana ekspertka ds. metaverse i blockchain. Wielokrotnie wyróżniania i nagradzana przez branżę i media finansowe w Polsce.



Anna Rulkiewicz

PREZES ZARZĄDU GRUPY LUX MED

Absolwentka Stanford Executive Program na Stanford University Graduate School of Business, a także Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu i Uniwersytetu w Hamburgu, studiów podyplomowych w Polsko-Francuskim Instytucie Ubezpieczeń przy Instytucie Francuskim. Uczestniczy w pracach zespołu problemowego ds. usług publicznych, powołanego w ramach Rady Dialogu Społecznego. Jest również wiceprzewodniczącą rady Polskiego Komitetu Olimpijskiego. W lipcu 2016 r. została mianowana

wiceprezydentem Pracodawców RP, a w czerwcu 2017 r. została wybrana na kolejną kadencję na stanowisko prezesa Pracodawców Medycyny Prywatnej. W 2018 r. została powołana przez ministra zdrowia do rady społecznej ogólnopolskiej debaty „Wspólnie dla Zdrowia – słuchamy, rozmawiamy, działamy”. Zasiada również w kapitule programu prowadzonego przez Ministerstwo Zdrowia – „Pracodawca Zdrowia”. W latach 2013-2017 pełniła funkcję członka Rady Nadzorczej Banku Handlowego (Citi Handlowy).



Joanna Skoczeń

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA I PREZES ZARZĄDU FIRMY VANITYSTYLE

Od 17 lat efektywnie kieruje zespołem spółki, budując strategię rozwoju opartą na zaangażowaniu poprzez zaufanie, otwartą komunikację i społeczną odpowiedzialność. Zarządzana przez nią firma pomaga polskim pracodawcom holistycznie dbać o zdrowie ich pracowników, propagując aktywność i apetyt na życie poprzez oferowanie programów motywacyjnych z zakresu sportu, rekreacji i kultury, pamiętając, że człowiek – jego potrzeby i pasje – jest najważniejszy. Doświadczony strateg i praktyk biznesowy z kilkunastoletnim do-

świadczeniem w obszarze zarządzania finansami i księgowością w firmach z branży IT, FMCG, doradztwa i konsultingu oraz ochrony środowiska. Absolwentka Wydziału Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej oraz Wydziału Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania. Ma dyplom ukończenia studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania z zakresu rachunkowości zarządczej. Ukończyła program Strategic Leadership Academy w ICAN Institute.



Agata Skowrońska-Domańska

WICEPREZESKA ZARZĄDU ARCHICOM

Od 2021 r. jest obecna w strukturach Archicom, gdzie dziś pełni funkcję wiceprezesa zarządu i CFO. Wcześniej była związana z Echo Investment, gdzie na stanowisku dyrektora ds. planowania strategicznego przyczyniła się do umocnienia marki na rynku ogólnopolskim. Na rynku nieruchomości działa od 25 lat, gromadząc doświadczenie w największych organizacjach tego sektora – m.in. w Skanska, Bouygues Immobilier, Yareal czy też Simon&Ivanhoe. Zyskane przez lata doświadczenie sprawiło, że dziś jest jedną z czołowych specjalistek w branży. Specjalizuje się w obszarze cyfrowej transformacji przedsiębiorstw, skupiając się zarówno na obszarach operacji, przetwarzania, jak i kultury organizacyjnej. Wierzy, że w centrum każ-

dej zmiany jest człowiek, a technologia jest jego wiernym sprzymierzeńcem. Jest zaangażowana w promowanie pozytywnych wartości w zakresie ładu korporacyjnego, kształtowanie strategii finansowej organizacji notowanych na GPW, a także podejmuje działania mające na celu utrzymanie płynności finansowej spółki w połączeniu z nadrzędnym celem, jakim jest troska o dobro klientów. Pełni także funkcję coacha i mentora biznesowego, wspierając liderów w rozwijaniu kompetencji oraz wdrażaniu innowacyjnych strategii. Za swoje osiągnięcia została wyróżniona m.in. tytułem Top Woman in Real Estate 2019 w kategorii Innowacje i Technologia oraz znalazła się w gronie laureatek plebiscytu Strong Women in IT 2021.

OGŁOSZENIE WŁASNE



W lutym na łamach „Gazety Finansowej” i „Home&Market”, opublikujemy raport

25 NAJWAŻNIEJSZYCH OSOBOWOŚCI NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI

Zapraszamy do współpracy i promocji na łamach tego wydania.

Aleksandra Piekarska a.piekarska@gazetafinansowa.pl 512 382 737
Agnieszka Prasowska a.prasowska@gazetafinansowa.pl 501 209 900

Przyszłość kobiet w biznesie – nowe wyzwania, nieograniczone możliwości

Kobiety w biznesie – temat pełen wyzwań, stereotypów i przetomowych sukcesów. Choć ich liczba na kierowniczych stanowiskach wciąż ustępuje mężczyznom, te, które odnajdują się w świecie rywalizacji i decyzji, często przewyższają swoich kolegów precyzją, intuicją i skutecznością.



AGATA JAŚLARZ

prezes Akademii Inwestora

Jakie cechy wyróżniają kobiety sukcesu? W jakich branżach najlepiej się sprawdzają i jakie wyzwania stoją przed nimi? Poznajmy różnorodne perspektywy na rolę kobiet w biznesie.

Czy kobiety nadają się do biznesu? Kwestia obecności kobiet w biznesie to temat budzący wiele emocji. Wszystko zależy od indywidualnych cech danej osoby. W świecie biznesu dobrze odnajdują się kobiety, które wykazują pewność siebie, przedsiębiorczość i gotowość do podejmowania ry-

zyka. Warto jednak zaznaczyć, że takich kobiet jest mniej. Te, które naprawdę pasują do biznesu, są w tym wyjątkowo dobre – czasem nawet lepsze od mężczyzn.

Z mojego doświadczenia wynika, że kobiety, które osiągają sukces w biznesie, wyróżniają się wyjątkową precyzją, szybkością działania oraz prostą, konkretną komunikacją. Potrafią podejmować decyzje bez zbędnych wątpliwości, co jest ogromnym atutem w świecie pełnym dynamicznych wyzwań.

Dlaczego kobiety rzadziej podejmują ryzyko?

Przyczyną może być wpływ ról społecznych i oczekiwań wobec kobiet. Wiele z nich zaczyna koncentrować się bardziej na rodzinie niż na pracy zawodowej. Dążenie do stabilności i bezpieczeństwa często przeważa nad skłonnością do ryzyka.

Mimo to są kobiety, które świetnie



radzą sobie w wybranych, ryzykownych branżach, takich jak flipping nieruchomości. W tym obszarze – kupując, remontując i sprzedając nieruchomości – działają szybko i skutecznie. W obszarze inwestowania kapitału, które wiąże się z większą dozą niepewności, kobiety nadal stanowią mniejszość.

Branże, w których kobiety czują się najlepiej

Kobiety świetnie odnajdują się w branżach kreatywnych, takich jak moda, kosmetyki, organizacja eventów czy fotografia. Mają naturalny talent artystyczny, który pozwala im tworzyć projekty wyróżniające

się na rynku.

Jeśli chodzi o bardziej „techniczną” sferę, np. finanse, większość kobiet w tej branży to wyjątki. W codziennym życiu rzadko spotykam kobiety zainteresowane tematami inwestycji czy szeroko pojętych finansów, co wciąż jest postrzegane jako domena mężczyzn. Z czasem kobiet w biznesie będzie przybywać. Obserwuję, że coraz więcej kobiet rozwija swoje kariery zawodowe i dąży do osiągnięcia sukcesów. Z mojego doświadczenia wynika, że kobiety na stanowiskach kierowniczych radzą sobie bardzo dobrze. Współpracowałam z dwiema menedżerkami, które wyróżniały się

precyzją, intuicją i niezwykłą skutecznością. Wystarczyło, że przekazałam im podstawowe informacje, a resztę realizowały perfekcyjnie. Cenię kobiety na takich stanowiskach za szybkość działania i precyzję. Z mężczyznami na podobnych pozycjach bywa inaczej – czasem różnice w spojrzeniu na sprawy powodują wyzwania komunikacyjne, co może wymagać więcej czasu na wypracowanie porozumienia.

Balans między pracą a życiem prywatnym

Łączenie kariery zawodowej z życiem prywatnym to duże wyzwanie, ale wszystko zależy od priorytetów i podejścia. Sama jestem pasjonatką pracy i działam niemal 24 godziny na dobę, bo to mnie napędza. Wiem jednak, że wiele kobiet potrzebuje równowagi – szczególnie te, które mają rodziny.

Kobiety w biznesie to temat wielowymiarowy. Choć jest ich mniej niż mężczyzn na najwyższych stanowiskach, te, które się w nim odnajdują, często osiągają imponujące wyniki. W przyszłości ich rola z pewnością wzrośnie, a elastyczność w podejściu do pracy – zarówno pod względem czasu, jak i organizacji – może być kluczem do ich sukcesu.

REKLAMA



APTEKA

NAJLEPSZY WYBÓR DLA TWOJEJ KARIERY

Stabilna praca i bogaty pakiet benefitów



ATRAKCYJNY
SYSTEM PREMIOWY



SZKOLENIA
I WARSZTATY



PRYWATNA
OPIEKA MEDYCZNA



ŚWIADCZENIA
SOCJALNE



KARTA
SPORTOWA



BUDOWANIE
ŚCIEŻKI KARIERY



Great
Place
To
Work®

5

LAT

LEGENDA

Aplikuj na **DOZkariera.pl**



KOBIECA SPRAWCZOŚĆ I ENERGIA

Jakie wartości i perspektywy kobiece przywództwo wnosi do zarządzania instytucjami kultury w Polsce? Czy dostrzega Pani różnice w podejściu kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w tej branży?

To trudne pytanie i łatwo o uproszczenia, tym bardziej że rzadko zdajemy sobie sprawę z tego, że takie samo zachowanie w wykonaniu lidera i liderki jest zwykle różnie odczytywane. Kobiętom dużo łatwiej zarzucić np. nadmierną dyrektywność, gdyż nadal działa kulturowa klisza empatii, której się od kobiet oczekuje. Tymczasem u mężczyzn nie razi takie zachowanie – jest wręcz oczekiwane. Badania pokazują, że kobiety mają większą łatwość w pracy zespołowej i włączającej, ale w dziedzinie kultury są przede wszystkim w większości przypadków bardzo dobrymi liderkami.

Czy Pani zdaniem kobiety liderki w widoczny sposób wpływają na strategię i rozwój instytucji kultury takich jak Muzeum Warszawy? Czy mogą np. wpływać na promowanie różnorodności i włączania perspektyw płci w tworzeniu kolekcji i programów muzealnych?

Rzeczywiście uważność na wyrównywanie szans pomiędzy twórczyniami i twórcami, naukowczyniami i naukowcami, ekspertkami i ekspertami jest nadal jeszcze częstsza u liderki niż u liderów, ale to się na szczęście zmienia. Obecnie obowiązkiem każdego lidera instytucji kultury i nie tylko, powinna być w moim przekonaniu dbałość o różnorodność programową i w zespołach pod względem płci. Nie chodzi tylko o obecność kobiet, ale także innych osób, które są lub historycznie były dyskryminowane. Jeśli widocznie prokobiecy programy częściej są realizowane w instytucjach prowadzonych przez kobiety, to dlatego, że doświadczenie dyskryminacji ze względu na płeć czy też nierównych szans jest realnym doświadczeniem wielu kobiet.

Fundacja Muzeum Warszawy, wspierana w dużej mierze przez kobiety, odegrała kluczową rolę w poszerzaniu kolekcji sztuki współczesnej w zbiorach muzeum. Jak Pani ocenia ich wkład w rozwój instytucji?

Po pierwsze, jest to wspaniały przykład kobiecej sprawczości i energii. Załówek pomysłu powstał w rozmowie z Anną Filipowicz, która zmobilizowała wokół tej idei niezwykłą grupę osób, z których większość to kobiety. Fundacja jest bardzo energicznie prowadzona przez Agnieszkę Jarosz, ale działała lub działało w niej też wiele innych

Karolina Ziębińska, dyrektorka Muzeum Warszawy, opowiada o roli kobiet w zarządzaniu instytucjami kultury, promowaniu różnorodności oraz roli współpracującej z biznesem i prywatnymi darczyńcami Fundacji Muzeum Warszawy w budowaniu kolekcji sztuki współczesnej. Rozmowa ujawnia, jak kobiece przywództwo przyczynia się do rozwoju instytucji i redefiniuje ich rolę w społeczeństwie.

fot.: Tomasz Kaczor



wspaniałych kobiet, nie sposób wszystkich wymienić z nazwiska. Panowie są w mniejszości i mam nadzieję, że nie czują się z tym źle. Jeśli chodzi o rolę, jaką odgrywa fundacja w rozwoju kolekcji Muzeum Warszawy, to jest ona, jak pani mówi, kluczowa. Muzeum, kiedy obejmowałam stanowisko dyrektorki, miało w swojej kolekcji zaledwie kilka sztuk dzieł współczesnych. Choć Muzeum Warszawy w swoim pierwotnym założeniu jest instytucją o profilu historycznym, to w swojej misji ma opowiadanie i interpretowanie fenomenu Warszawy. Nie wyobrażam sobie, jak można to robić, nie poszerzając kolekcji o współczesne dzieła. Gdyby nie działalność fundacji, która zbiera fundusze na zakup dzieł współczesnych, bardzo trud-

no byłoby uzupełniać tę lukę, gdyż muzeum ma skromne fundusze na zakupy do kolekcji. W ciągu zaledwie dwóch lat działalności fundacja sfinansowała zakup 35 dzieł, co zwiększyło o 700 proc. obecność sztuki współczesnej w zbiorach naszego muzeum! Jest to więc wkład bardzo wymierny i wpływający na wizerunek Muzeum Warszawy, które dzięki temu jest – mam taką nadzieję – odbierane nie tylko jako instytucja skierowana ku przeszłości, ale także zainteresowana współczesnością miasta.

Współpraca Muzeum Warszawy z fundacją pokazuje przykład efektywnego partnerstwa między instytucją publiczną a organizacją wspieraną przez sektor prywatny. Jakie wnioski mogą płynąć z tego modelu dla innych instytucji kultury w Polsce?

Ten model, który istnieje w innych instytucjach kultury, to mecenat prywatny czy działalność stowarzyszeń przyjaciół. Fenomen Fundacji Muzeum Warszawy polega na formule, która ma bardzo jasno postawiony cel – wsparcie finansowe konkretnych aspektów działalności muzeum, czyli rozwoju kolekcji i edukacji o charakterze obywatelskim i prodemokratycznym – oraz na bardzo dobrych wynikach osiągniętych w krótkim czasie. Według mnie jest to wynik elastyczności po obu stronach, ciekawości, nieschematycznego myślenia. Uważam, że krzyżowanie się sektora publicznego i prywatnego jest cie-

umiejętność. Nie bez znaczenia jest, że wszystkie osoby zaangażowane w fundację są czynne zawodowo, więc nie tylko mają kontakty w środowisku biznesu, ale też znają bieżące trendy w politykach CSR.

Czy współpraca z sektorem prywatnym jest także sposobem na budowanie świadomości znaczenia sztuki w społeczeństwie?

Mam taką nadzieję. Zawsze podziwiałam ludzi biznesu – za odwagę, skuteczność, innowacyjność. Jeśli takie osoby angażują się w kulturę, to nie tylko dają przykład innym, ale przede wszystkim działają na rzecz wychodzenia poza bańkę środowiska artystycznego i intelektualnego, które sztukę tworzy i jest jednocześnie jej naturalnym konsumentem.

Czy uważa Pani, że kobiety artystki są dostatecznie widoczne i doceniane w polskim świecie sztuki? Jakie kroki podejmuje Muzeum Warszawy, aby wspierać ich twórczość?

Wiele się zmieniło w ciągu ostatnich lat, jeśli chodzi o widoczność artystek, ale jeśli chodzi zwłaszcza o artystki starsze albo historyczne, to zaległości są naprawdę ogromne i jest jeszcze dużo do zrobienia. Muzeum Warszawy prowadzi wyrazistą politykę, jeśli nie prokobiecą, to co najmniej gender balance zarówno jeśli chodzi o program, jak i zakupy do kolekcji. Widac to w programie wystaw czasowych czy wydawnictw. Dbamy zarówno o to, by robić wystawy monograficzne, oparte na badaniach i działające na rzecz wyłuskiwania z historii i wydobywania z zapomnienia znaczących postaci kobiecych. Przykładem mogą być wystawy i publikacje poświęcone architektce zieleni Alinie Scholz czy projektantce Julii Keilowej. Dbamy też o obecność artystek na pokazach zbiorowych, promujemy młode twórczynie czy robimy projekty zwracające uwagę na ciągłe zbyt słabą obecność kobiet w historii społecznej, czy historii sztuki. Przykładem niech będą wystawy „Prawobrzeżne”, „Niewidoczne – historie warszawskich służących”, „Nie miałyśmy szczęśliwej gwiazdy – herstorie warszawskie” czy publikacja o współczesnych architektach „Zmiana perspektywy”. W zakupach dzieł współczesnych jak dotąd artystki stanowią ponad 60 proc. Zwracamy też uwagę, żeby w programach wykładów, spotkań, oprowadzań czy na konferencjach naukowych ekspertki nie były marginalizowane, tym bardziej że jest ich w każdej dziedzinie wiele.

Rozmawiała Katarzyna Nowakowska

„Uważność na wyrównywanie szans pomiędzy twórczyniami i twórcami, naukowczyniami i naukowcami, ekspertkami i ekspertami jest nadal jeszcze częstsza u liderki niż u liderów, ale to się na szczęście zmienia.

„Wiele się zmieniło w ciągu ostatnich lat, jeśli chodzi o widoczność artystek, ale jeśli chodzi zwłaszcza o artystki starsze albo historyczne, to zaległości są naprawdę ogromne i jest jeszcze dużo do zrobienia.

kawe i twórcze. Nie chodzi w takiej współpracy tylko o pieniądze, ale o różne sposoby myślenia, style działalności, różną wrażliwość, którymi warto się dzielić.

Dla firm wspierających zakupy dla Muzeum Warszawy to zapewne część strategii CSR. Jaką rolę odgrywają kobiety z Fundacji Muzeum Warszawy w budowaniu tych relacji i przekonywaniu darczyńców do wspierania akurat zakupu dzieł sztuki?

Jak było wspomniane wcześniej, zarząd fundacji to same kobiety, więc ich rola jest kluczowa. Znają jednocześnie biznes i świat kultury, sprawnie poruszają się w obu środowiskach i rozumieją zasady, wartości i logikę tych często osobnych światów. Dlatego potrafią je spotkać ze sobą. To wspaniała

Przywódstwo kobiet w biznesie

Współczesny świat biznesu coraz bardziej docenia wartość różnorodności, w tym unikalną rolę kobiet na stanowiskach kierowniczych.



ALEKSANDRA LEMAŃSKA
PCM Leadership Mentor & Speaker,
założycielka LemanSkills

Chociaż od lat trwa walka o równouprawnienie, droga do pełnej równości płci w zarządzaniu wciąż pozostaje wyzwaniem. Statystyki pokazują, że kobiety coraz częściej odgrywają kluczowe role w kierowaniu przedsiębiorstwami, ale jednocześnie ich obecność w zarządach jest nadal niewystarczająca.

Raport McKinsey z 2022 r. wskazuje, że kobiety stanowią tylko 24 proc. członków zarządów największych firm na świecie. W Polsce – choć aż 28 proc. prezesek kieruje największymi firmami – niemal 74 proc. spółek giełdowych na GPW nie ma w zarządzie ani jednej kobiety. Pod koniec 2023 r. tylko 34 proc. jednoosobowych działalności gospodarczych w Polsce było prowadzonych przez przedsiębiorczynie. Te dane

obrazują nie tylko bariery, ale także potencjał, który czeka na pełne wykorzystanie.

Przywódstwo kobiet to nie tylko trend – to przyszłość, która wzbogaca organizacje o różnorodne perspektywy, innowacyjność i siłę transformacji.

Bariery w rozwoju kariery kobiet

Na niską reprezentację kobiet na stanowiskach kierowniczych wpływa wiele czynników. Wciąż pokutują stereotypy, które ograniczają dziewczynki już na etapie edukacji. Raport „Kobiety w IT 2024” pokazuje, że tylko 13,9 proc. dziewcząt w wieku 10-14 lat interesuje się naukami ścisłymi, w porównaniu z 34 proc. chłopców. Często brak wsparcia ze strony otoczenia – czy to w formie mentoringu, czy motywacji skutkuje zniechęceniem i porzuceniem ambicji zarządczych.

Dodatkowo kobiety często same wpadają w pułapkę ograniczających przekonań, wierząc, że muszą spełniać wszystkie wymogi stanowiska, by w ogóle na nie aplikować. W rzeczywistości mężczyźni ubiegają się o te same

role, spełniając średnio 60 proc. wymagań. Społeczne oczekiwania związane z rolami opiekuńczymi również stanowią istotną barierę. Wciąż to kobiety przejmują większość obowiązków związanych z wychowywaniem dzieci, opieką nad osobami starszymi czy prowadzeniem gospodarstwa domowego, co ogranicza ich przestrzeń na rozwój zawodowy. Szczególnie kompetencje lidarskie są wymagające do budowania i utrzymania na poziomie, który będzie tworzyć angażujące środowisko pracy. Wciąż zbyt często kobiety słyszą, że nie nadają się na liderki mimo ogromnych kompetencji. Przelą-

mywanie tych przekonań to nasza wspólna odpowiedzialność.

Korzyści z różnorodności płciowej

Tymczasem badania jednoznacznie wskazują, że różnorodność płciowa na poziomie zarządu jest korzystna dla firm. Według McKinsey organizacje z większym udziałem kobiet mają o 21 proc. większe szanse na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników finansowych. Zróżnicowane zespoły są bardziej kreatywne, efektywne w rozwiązywaniu problemów i lepiej rozumieją potrzeby klientów. Różnorodność to nie tylko kwestia równowagi – to strategiczny wybór, który przynosi

firmom realne korzyści. Wspólne działanie kobiet i mężczyzn poszerza perspektywę biznesową.

Inicjatywy wspierające kobiety

Na szczęście coraz więcej firm wdraża programy wspierające kobiety w rozwoju zawodowym. Mentoring, szkolenia z przywództwa czy działania zmieniające stereotypowe przekonania przynoszą realne efekty. Jednocześnie polityki promujące równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pomagają kobietom lepiej godzić różne role społeczne.

Wszystkie te inicjatywy mają na celu stworzenie przestrzeni, w której kobiety będą mogły w pełni wykorzystać swoje talenty, jeśli tylko tego chcą. Nie każda kobieta musi dążyć do roli liderki – kluczowe jest, by miała możliwość dokonania świadomego wyboru.

Świadome wsparcie kobiet w biznesie to inwestycja w lepszą przyszłość – dla firm, dla zespołów, dla całego społeczeństwa.

W świecie, który coraz bardziej otwiera się na różnorodność, kobiety odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu biznesowej rzeczywistości. Warto, by doceniły swoje możliwości, sięgały po więcej i wspólnie z mężczyznami budowały środowisko pracy, które sprzyja rozwojowi wszystkich.



Obsessive: zarządzanie firmą w dobie zmian i międzynarodowego rozwoju

Z Pat Romanek, prezes zarządu Amocarat, rozmawiała Justyna Szymbańska.

Obsessive to marka bielizny z 18-letnią historią i ugruntowaną pozycją. Jak zarządzać tak dojrzałym brandem, aby pozostał konkurencyjny na dynamicznie zmieniającym się rynku?

Kluczem jest nieustanna adaptacja. Zarządzanie marką z taką historią wymaga balansowania między utrzymaniem tożsamości a odpowiadaniem na zmieniające się potrzeby klientów. Obsessive wciąż jest marką sensowną, ale dostosowujemy komunikację, produkty i strategię sprzedaży do nowych wyzwań i oczekiwań klientów.

Oferta Obsessive rozszerzyła się w tym roku o dwie nowe marki – Freedom i Exquisite. Co było inspiracją do ich stworzenia i jakie potrzeby mają one zaspokajać?

Freedom i Exquisite to naturalna odpowiedź na różnorodność oczekiwań klientów. Freedom kierujemy do młodszej grupy odbiorców, która szuka modowej bielizny w trendach, często będą-

cej uzupełnieniem codziennych stylizacji. Exquisite to linia bielizny premium dla kobiet, które cenią luksus, perfekcyjne detale i ekskluzywne materiały. Obie marki pozwalają nam lepiej segmentować ofertę i odpowiadać na potrzeby różnych grup odbiorców, co jest kluczowe w utrzymaniu konkurencyjności.

W jakich kanałach sprzedaży marka widzi obecnie największy potencjał wzrostu?

Na pewno online, w tym platformy marketplace. E-commerce rozwija się w niesamowitym tempie, a klienci coraz częściej oczekują wygody zakupów internetowych. Chcemy wzmacniać naszą obecność w tych kanałach, jednocześnie dbając o omnichannelowe doświadczenie. Nie zapominamy jednak o tradycyjnych formach sprzedaży, które wciąż są bardzo istotne.

Jak radzą sobie Państwo z wyzwaniami na międzynarodowych rynkach?

Każdy rynek to inne wyzwania – od preferencji estetycznych

po kwestie logistyczne. Obecnie koncentrujemy się na umacnianiu pozycji w Europie, ale też wejściu na rynki azjatyckie. Nasza strategia polega na elastycznym dostosowywaniu oferty i współpracy z lokalnymi partnerami, aby lepiej rozumieć potrzeby klientów. To długoterminowy proces, ale wierzymy, że konsekwencja w działaniu przyniesie wymierne rezultaty.

Jak widzi Pani przyszłość marki Obsessive w kontekście dynamicznie zmieniającego się rynku mody?

Exquisite czy Freedom to odpowiedź na ewolucję naszego klienta, który oczekuje coraz bardziej oryginalnych produktów. Wprowadzenie tych marek to element naszej strategii dywersyfikacji, który pozwala nam także docierać do nowych grup odbiorców. Rozwój online to z kolei klucz do skalowalności i globalnego zasięgu. Długoterminowo chcemy, aby Obsessive była marką pierwszego wyboru w różnych segmentach bielizny – od zmysłowej, przez modową, po



luksusową. Moda to ciągła zmiana, a bielizna jest jej istotnym elementem. W przyszłości chcemy być liderem innowacji, zarówno w zakresie designu, jak i sposobu dotarcia do klienta. Naszym celem jest nie tylko odpowiadać na trendy, ale je kreować. Planujemy

dalszą rozbudowę portfela marek, które razem stworzą spójną, ale różnorodną ofertę dla klientów z różnych zakątków świata. Przyszłość widzimy jako czas pełen wyzwań, ale i ogromnych możliwości dla Obsessive.

Materiał partner

Kobiety jako liderki zmian

Współczesny świat dynamicznie się zmienia, a jednym z najważniejszych wyzwań staje się przystosowanie do nowych realiów gospodarczych, społecznych i technologicznych. W tej rzeczywistości kobiety odgrywają coraz większą rolę jako liderki, które wnoszą do organizacji innowacyjność i różnorodność – cechy szczególnie istotne w branżach wymagających elastyczności i szybkości reagowania na zmieniające się otoczenie.



MEC. KAROLINA PILAWSKA

adwokat

Kancelaria Pilawska Zorski Adwokaci

Jednym z takich obszarów jest prawo – dziedzina, która nieustannie ewoluuje pod wpływem nowoczesnych technologii, zmieniających się regulacji i globalizacji.

Kobiety w prawniczym przywództwie

Kobiety coraz częściej zajmują najwyższe stanowiska w kancelariach prawnych, sądach i organizacjach branżowych, zmieniając sposób, w jaki postrzegane jest przywództwo w prawie. Wnoszą do tej dziedziny empatię, zdolność budowania relacji i innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów – cechy, które są kluczowe w nowoczesnym zarządzaniu.

Jako adwokat i liderka zespołu obserwuję, jak kobiety wpływają na zmiany w sektorze prawnym. Ich obecność w strukturach zarządczych pozwala na wypracowanie nowych standardów obsługi klienta oraz tworzenie strategii, które nie tylko spełniają oczekiwania, ale także wyznaczają nowe trendy. Kobiety wnoszą do tej branży wyjątkową zdolność do rozumienia potrzeb różnych grup społecznych i znajdowania rozwiązań dostosowanych do indywidualnych sytuacji klientów.



Mimo rosnącej roli kobiet w branży prawniczej nadal istnieją bariery, które utrudniają ich pełny rozwój. Jedną z nich są stereotypy związane z kobiecym stylem zarządzania, który bywa niesłusznie oceniany jako mniej skuteczny.

Różnorodność w zespole prawniczym

Diverse perspectives drive better solutions – ta maksyma znajduje swoje zastosowanie również w prawie. Kobiety wnoszą do zespołów prawniczych różnorodne punkty widzenia, co pozwala na bardziej kompleksowe podejście do spraw. Klienci oczekują dziś indywidualnego podejścia, a różnorodność w zespole pozwala na lepsze zrozumienie ich potrzeb i tworzenie strategii dopasowanych do specyfiki sprawy.

Badania wskazują, że zespoły prawnicze, które uwzględniają różne perspektywy – płciowe, wiekowe czy kulturowe – osiągają lepsze wyniki w rozwiązywaniu problemów. W kancelariach, w których kobiety pełnią funkcje zarządcze, często wprowadza się także większą elastyczność w organizacji pracy, co sprzyja efektywności i równowadze między życiem zawodowym a prywatnym.

Wyzwania kobiet w prawie

Mimo rosnącej roli kobiet w branży prawniczej nadal istnieją bariery, które utrudniają ich pełny rozwój. Jedną z nich są stereotypy związane z kobiecym stylem zarządzania, który bywa niesłusznie oceniany jako mniej skuteczny. Dodatkowo kobiety w prawie często muszą mierzyć się z wyzwaniami związanymi z pogodzeniem życia zawodowego z prywatnym, zwłaszcza w obszarach wymagających dużej dyspozycyjności, takich jak prawo procesowe.

Te przeszkody nie powstrzymują jednak kobiet przed osiągnięciem

sukcesów. Coraz więcej programów mentoringowych i inicjatyw wspierających kobiety w prawie pozwala na rozwój ich kompetencji oraz przełamywanie barier strukturalnych.

Przewagi konkurencyjne dzięki kobiecemu przywództwu

Kobiety wnoszą do prawa wartości, które są dziś fundamentem budowania przewagi konkurencyjnej – empatię, zdolność komunikacji i umiejętność współpracy. Te cechy są szczególnie ważne w kontekście negocjacji, mediacji czy sporów sądowych, gdzie kluczowe znaczenie ma zrozumienie różnych punktów widzenia i umiejętność znajdowania kompromisów.

W mojej kancelarii obserwuję, jak różnorodność podejść w zespole wzbogaca nasze działania. Kobięca perspektywa pozwala lepiej rozumieć zarówno potrzeby klientów, jak i specyfikę konfliktów, co przekłada się na bardziej efektywne rozwiązania prawne.

Kobiety jako kreatorki zmian legislacyjnych

Ważnym aspektem roli kobiet w prawie jest ich wkład w kształtowanie zmian legislacyjnych. Coraz więcej kobiet angażuje się w prace legislacyjne, konsultacje społeczne czy działania na rzecz poprawy funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości.

Jako uczestniczka takich procesów widzę, jak kobiety wpływają na usprawnienie procedur sądowych czy tworzenie regulacji bardziej przyjaznych dla obywateli. Innowacyjność w tym zakresie polega na dostrzeganiu proble-



Kobiety liderki często inicjują wdrażanie nowoczesnych technologii w kancelariach, takich jak systemy zarządzania sprawami (CRM), sztuczna inteligencja wspierająca analizę dokumentów czy automatyzacja procesów związanych z obsługą klienta.

mów z perspektywy praktyków prawa i proponowaniu rozwiązań odpowiadających na realne potrzeby społeczne.

Podsumowanie

Kobiety jako liderki zmian odgrywają coraz większą rolę w kształtowaniu nowoczesnego prawa. Ich innowacyjne podejście, otwartość na różnorodność i zdolność budowania relacji są kluczowymi elementami sukcesu w dynamicznie zmieniającym się świecie prawniczym.

Dzięki swojej determinacji i umiejętnościom kobiety nie tylko dostosowują się do zmian, ale również je kreują – zarówno w kancelariach, jak i w przestrzeni legislacyjnej. To one wnoszą nową jakość do świata prawa, łącząc tradycję z nowoczesnością i przyczyniając się do budowania bardziej otwartego i efektywnego wymiaru sprawiedliwości.



Skutecznie promować równość płci w nauce, biznesie i technologii

Technologie zmieniają naszą codzienność – sposób, w jaki pracujemy, uczymy się i spędzamy wolny czas. Tymczasem udział kobiet w sektorze IT, uznawanym za kluczowy dla rozwoju współczesnych gospodarek, wynosi zaledwie niespełna 17 proc.



DR ALDONA TOMCZYŃSKA
liderka Zespołu Data Science,
Laboratorium Baz Danych
i Systemów Analityki Biznesowej,
Ośrodek Przetwarzania Informacji

W Ośrodku Przetwarzania Informacji – Państwowym Instytucie Badawczym prowadzimy liczne analizy dotyczące obecności kobiet w nauce. Nasze badania pokazują, że studentki chętnie wybierają kierunki z obszaru STEM (nauka, technologia, inżynieria, matematyka), w których nowe technologie wykorzystywane są

do rozwiązywania wyzwań społecznych. Na przykład w 2022 r. kobiety stanowiły niemal 60 proc. studentów kierunków związanych z bioinformatyką.

Przełamywać stereotypy

Aby skutecznie promować równość płci w nauce, biznesie i technologii, konieczne jest przełamywanie stereotypów. Z danych wynika, że na studiach matematycznych kobiet jest równie wiele co mężczyzn. Dlaczego zatem na kierunkach informatycznych udział kobiet wynosi zaledwie ok. 15 proc., zarówno wśród studentek, jak i kadry naukowej? W obszarze nowych technologii potrzebujemy ambasaderek, które zainspirują młode kobiety



do wyboru kariery w dziedzinach, takich jak sztuczna inteligencja, data science czy inżynieria. Wierzę, że są to ścieżki

zawodowe, z których wyboru wiele kobiet czerpałoby satysfakcję. Co więcej, rozwój tych obszarów wymaga udziału osób

o różnorodnych doświadczeniach, ponieważ to właśnie różnorodność zapewnia odpowiadający rozwój technologii.

Innowacje na miarę twojej firmy – jak AI dopasowane do organizacji zmienia biznes

Każdy z nas dostrzega, jak technologia zmienia świat wokół nas – od codziennych wyborów zakupowych po sposób, w jaki funkcjonujemy w pracy. Jednak sam rozwój technologiczny to za mało. Aby sprostać wyzwaniom współczesności, firmy muszą odważyć się na krok dalej – na kreowanie zmian i adaptację rozwiązań szytych na miarę.



MAŁGORZATA PIETRASZEWSKA
prezes Zarządu 10Clouds

Jako CEO 10Clouds z dumą mogę powiedzieć, że nasza droga w dziedzinie sztucznej inteligencji (AI) to ponad dekada intensywnych badań, eksperymentów i sukcesów, które nie tylko wzbogaciły nas jako firmę, ale przede wszystkim przyniosły realną wartość naszym klientom.

AI jako odpowiedź na realne potrzeby

Każda organizacja zmagają się z unikalnymi wyzwaniami. Uniwersalne narzędzia często nie są wystarczające, dlatego personalizowane systemy AI zyskują na znaczeniu. Przykład? Nasz klient z sektora finansowego zmagają się z długim procesem podejmowania decyzji kredytowych.

Opracowaliśmy narzędzie AI, które „nauczyło się” ich procedur i regulacji. Efekt? Skrócenie czasu analizy o 57 proc. i niemal całkowita eliminacja błędów.

W branży e-commerce hurtownia kosmetyczna miała problem z czasochłonnym tworzeniem opisów produktowych. Dzięki automatyzacji procesu zaoszczędzono 90 proc. czasu, jednocześnie zapewniając spójność i zgodność z wymogami prawnymi. Korzyści? Większa elastyczność w zarządzaniu ofertą i mniej miejsca na błędy.

Inspiracje z rynku

Innowacyjne podejście do AI widzimy nie tylko w naszych projektach. Klarna, lider w branży płatności, zwiększyła efektywność zespołów o 30 proc. dzięki narzędziu obsługującemu zapytania pracowników. PwC oszczędza 88 proc. czasu, przygotowując analizy przed spotkaniami z klientami z pomocą AI, a Bloomberg poprawił skuteczność analizy sentymentów rynkowych o 113 proc.

Te przykłady pokazują, że sztuczna inteligencja to nie przyszłość – to teraźniejszość. Jej siła tkwi jednak w dostosowaniu do specyfiki organizacji.

Jak działa AI dopasowana do firmy?

Personalizowane systemy AI analizują dane organizacji, odwzorowując jej procesy i wyciągając wnioski z dokumentów oraz informacji rynkowych. Dostarczają rekomendacje w czasie rzeczywistym, wspierając działania i przewidując przyszłe wyzwania. Kluczową zaletą jest integracja z istniejącymi systemami, co pozwala AI rozwijać się razem z firmą i dopasowywać do jej potrzeb.

Skuteczne wdrożenie wymaga

jednak zrozumienia specyficznych potrzeb organizacji. Proces powinien być elastyczny, by system mógł ewoluować wraz z jej celami.

Dlaczego warto zaufać AI?

Sztuczna inteligencja to coś więcej niż automatyzacja. To szansa na budowanie przewagi konkurencyjnej i lepsze zrozumienie klientów. W e-commerce personalizuje oferty, w finansach wspiera decyzje kredytowe, a w logistyce optymalizuje zarządzanie łańcuchem dostaw. AI zwiększa efektywność operacyjną, jednocześnie budując zaufanie i lojalność klientów, dostarczając im dopasowane i wiarygodne rozwiązania. To technologia, która zmienia

zasady gry, wspierając firmy w osiągnięciu ich celów.

Jak zacząć?

Każde wdrożenie AI wymaga przemyślanej strategii. Kluczowe jest zidentyfikowanie obszarów, w których technologia może przynieść największe korzyści. Ważne jest wprowadzanie rozwiązań krok po kroku, rozpoczynając od projektów o wysokim potencjale.

Nie możemy jednak zapominać, że AI to tylko narzędzie. Jego efektywność zależy od zaangażowania ludzi i ich otwartości na zmiany. Firmy, które odnoszą sukces, traktują sztuczną inteligencję jako wsparcie dla swoich zespołów, a nie ich zastępstwo.

Przyszłość z AI

Moje doświadczenie pokazuje, że AI ma największy potencjał w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów – od optymalizacji procesów po wspieranie codziennej pracy zespołów. Jako CEO regularnie mierzę się z decyzjami o wyborze narzędzi technologicznych i wiem, jak istotne jest dopasowanie ich do specyfiki firmy.

Dlatego zachęcam do refleksji: jakie wyzwania w twojej organizacji mogłoby rozwiązać AI? Być może rozwiązania są bliżej, niż myślisz.

Materiał partnera



Tworzyć inkluzywną kulturę organizacyjną

W dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu kluczowym elementem sukcesu stają się różnorodność i innowacyjność, a kobiety odgrywają w tym procesie główną rolę.



JUSTYNA ANDREAS

Managing Director Commercial Entities w Packeta Group

Ich zdolności adaptacyjne, umiejętności miękkie oraz holistyczne podejście do zarządzania umożliwiają skuteczne kierowanie zespołami i wprowadzanie zmian, które stają się przewagą konkurencyjną w każdej branży, w tym także w sektorze logistycznym.

Różnorodność jako podstawa innowacji

Różnorodność w zespołach, obejmująca różne perspektywy kulturowe, płciowe i pokoleniowe, stwarza idealne warunki do generowania innowacyjnych rozwiązań. Zespoły kierowane przez kobiety, dzięki rozwiniętym zdolnościom analizy złożonych sytuacji, lepiej dostosowują strategię biznesową do zmieniających się warunków, są tym samym bardziej kreatywne i innowacyjne. Kobiety liderki potrafią spojrzeć na wyzwania, jakie stawia przed nimi choćby branża logistyczna,

z wielu perspektyw, co przyczynia się do kreowania rozwiązań uwzględniających różne potrzeby klientów i rynku. Różnorodne zespoły szybciej reagują na zmiany, dostosowując swoje strategie i działania w taki sposób, by minimalizować ryzyko i jednocześnie wykorzystywać powstające możliwości. W zglobalizowanym świecie logistyki, gdzie dynamika rynku wymaga elastyczności i kreatywności, takie podejście prowadzi do większej efektywności i konkurencyjności firm.

Przewycięzanie barier i rola kobiet w zmianach organizacyjnych

Pomimo widocznych sukcesów, kobiety wciąż napotykają bariery w rozwoju zawodowym, szczególnie w sektorach tradycyjnie postrzeganych jako męskie. Prze-

zwycięzanie tych barier wymaga kompleksowego podejścia – od chęci tworzenia równościowego środowiska w organizacji przez zarząd i zaangażowanie pracowników na każdym szczeblu, po tworzenie programów wsparcia, edukacyjnych i szkoleniowych, które pomogą kobietom zdobyć niezbędne umiejętności, by awansować. Dlatego elastyczność, równe zasady awansu oraz jasne ścieżki kariery są kluczowe dla uwolnienia pełnego potencjału kobiet jako liderki. Przykłady kobiet pełniących decyzyjne funkcje w firmach pokazują, że ich obecność przyczynia się do budowy inkluzywnych środowisk pracy, sprzyjających różnorodności i równowadze. Kobiety liderki mogą działać jako mentorki, inspirując i wspierając rozwój kariery innych kobiet w organizacjach.

atmosferze otwartości i współpracy. Dodatkowo umiejętność dostosowywania się do niepewnych sytuacji oraz podejmowania decyzji pod presją czyni je niezastąpionymi w zarządzaniu zmianami. Uważam, że współczesne kobiety na stanowiskach liderów przekształcają branżę logistyczną, wnosząc innowacyjność i zdolność szybkiego reagowania na wyzwania. Ich wkład w budowanie różnorodnych i efektywnych zespołów przyspiesza rozwój firm oraz umożliwia wykorzystanie nowych możliwości w dynamicznym środowisku biznesowym.

Równość jako fundament zrównoważonego rozwoju

Obecność kobiet na każdym szczeblu organizacyjnym jest nie tylko kwestią odpowiedzialności społecznej, ale także strategiczną decyzją. Firmy, które zapewniają kobietom równe szanse rozwoju i awansu, korzystają z ich unikalnych perspektyw w procesie podejmowania decyzji. Działania te nie tylko wzmacniają innowacyjność organizacji, ale także przyczyniają się do jej długoterminowego rozwoju.

Wierzę, że wspieranie różnorodności i rozwój kobiet jako liderki zmian stanowią klucz do budowania konkurencyjności w globalnym środowisku biznesowym. Wspólne zaangażowanie w tworzenie inkluzywnej kultury organizacyjnej sprawia, że kobiety stają się siłą napędową zmian, które redefiniują współczesne podejście do biznesu. My 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.



Kompetencje kobiet a transformacja zespołów

Liderki odgrywają kluczową rolę w transformacji organizacji. Ich empatia, zdolności komunikacyjne i uważne słuchanie budują zaufanie w zespołach, co sprzyja



Wspieranie różnorodności i rozwój kobiet jako liderki zmian stanowią klucz do budowania konkurencyjności w globalnym środowisku biznesowym.

Kobiety i intuicja w biznesie

Kobieca intuicja w biznesie to temat, który coraz częściej podkreśla wyjątkową zdolność kobiet do podejmowania decyzji w trudnych sytuacjach.

MICHAŁ ŁAWNICZAK

numerolog i tarocista

Wyróżnia się tutaj ich umiejętność dostrzegania subtelnych sygnałów, rozumienia emocji i przewidywania trendów. To zdolność, która łączy analitykę z wrażliwością na niuanse psychologiczne i interpersonalne, stanowiąc ważne narzędzie w zarządzaniu zespołem, negocjacjach czy budowaniu relacji biznesowych. Empatia i umiejętność dostrzegania emocji pozwalają kobietom lepiej rozumieć potrzeby klientów i współpracowników, co przekłada się na efektywne budowanie relacji. Wielozadaniowość, charakterystyczna dla kobiet, umożliwia szybkie podejmowanie decyzji w dynamicz-

nych warunkach, dzięki czemu panie często lepiej radzą sobie w nieprzewidywalnych sytuacjach. Zdolność postrzegania zmian w otoczeniu biznesowym przez pryzmat emocji i zachowań konsumentów również daje im przewagę.

Kobieca intuicja nie jest jednak wyłącznie domeną wrodzonych zdolności. Jest to umiejętność, którą można rozwijać poprzez doświadczenie i obserwację. Przykłady kobiet, które „wyczuły” odpowiedni moment na inwestycję czy wejście na nowe rynki, podkreślają znaczenie intuicji w biznesie, szczególnie w trudnych czasach. Rok 2025 zapowiada wyzwania biznesowe, ale jednocześnie przynosi szanse, zwłaszcza dla kobiet prowa-

dzących male i średnie przedsiębiorstwa. Kluczem będzie elastyczność, znalezienie niszy i zaufanie intuicji. Ważnym aspektem może być także wsparcie zewnętrzne, np. w formie porad numerologicznych, które pomagają analizować potencjał biznesowy, unikać złych decyzji i harmonijnie rozwijać firmę.

Numerologia w biznesie

Numerologia może być ciekawym narzędziem wspierającym rozwój



Kobieca intuicja w biznesie to siła, która w połączeniu z analitycznym podejściem pozwala skutecznie pokonywać wyzwania.

przedsiębiorstwa. Analiza liczb życia, numerologii firmy i cyklu osobistego pozwala spojrzeć na biznes z nietypowej perspektywy, uwzględniającej energię i potencjał. Oto skrócone znaczenia niektórych liczb w kontekście biznesowym:

1. Jedyńka – energia lidera i innowatora. Firma ma szansę na sukces dzięki niezależności i przełamaniu barier.
2. Dwójka – sukces oparty na współpracy i harmonii. Idealna dla branż związanych z relacjami międzyludzkimi.
3. Trójka – kreatywność i komunikacja. Sprzyja branżom artystycznym, mediom i marketingowi.
4. Czwórka – stabilność i organizacja. Odpowiednia dla branż technologicznych i budowlanych.
5. Piątka – zmiana i elastyczność. Doskonała dla branż dynamicznych, np. technologii czy podróży.
6. Szóstka – odpowiedzialność

i opiekuńczość. Idealna dla firm związanych z edukacją, zdrowiem i usługami społecznymi.

7. Siódemka – specjalizacja i refleksja. Sprzyja branżom badawczym i naukowym.

8. Osemka – sukces finansowy. Branże związane z zarządzaniem, finansami i nieruchomościami mogą tu liczyć na powodzenie.

Podsumowanie

Kobieca intuicja w biznesie to siła, która w połączeniu z analitycznym podejściem i wsparciem, np. numerologii, pozwala skutecznie pokonywać wyzwania i budować sukces. Kobiety, które potrafią zaufać swojej intuicji i świadomie rozwijać swoje umiejętności, mają szansę na dynamiczny rozwój, niezależnie od zmieniających się warunków rynkowych. Warto pracować w zgodzie ze sobą i odważnie sięgać po nowe możliwości.

Inwestowanie a budowanie przyszłości

Współczesne kobiety zyskują coraz większą pewność siebie w podejmowaniu decyzji zawodowych oraz inwestycyjnych. Coraz częściej przejmują kontrolę nad swoimi finansami, świadomie budując stabilną przyszłość.



ANETA MAZUREK
Head of Communication
w Mennicy Mazovia

O ile w przeszłości inwestowanie kojarzyło się głównie z mężczyznami, o tyle obecnie kobiety wkraczają na rynek inwestycji z równie dużą determinacją, a ich zaangażowanie w obszarze finansów staje się coraz bardziej widoczne. Jednym z obszarów, w którym kobiety mają ogromny potencjał do dalszego rozwoju, jest sektor inwestycji w metale szlachetne, a szczególnie inwestowanie w złoto.

Potencjał złota

Tradycyjnie kobiety znane były z preferencji do biżuterii, której

wartość estetyczna i sentymentalna była często bardziej istotna niż jej potencjał inwestycyjny. Wiele pań wciąż traktuje złoto jako formę ozdoby, a nie jako sposób na zabezpieczenie majątku. Biżuteria, chociaż przepiękna, ma zazwyczaj niższą próbę złota, a jej wartość jako inwestycji jest mocno uzależniona od mody, designu i innych czynników estetycznych. To podejście nie uwzględnia pełnego potencjału, jaki kryje się w inwestowaniu w złoto w jego czystej, inwestycyjnej formie.

Mądrze zarządzać majątkiem

Złoto inwestycyjne, o próbie 999,9, to certyfikowane sztabki lub monety, które stanowią pewną, ponadczasową inwestycję, niezależną od zmieniających się trendów. To strategia, która nie tylko pozwala chronić kapitał przed inflacją, ale także zapewnia stabilność finansową w niepewnych czasach. Pomimo tych oczy-

wistych korzyści, kobiety wciąż jednak rzadziej niż mężczyźni decydują się na taki sposób inwestowania. Dlaczego? Przyczyną może być brak wiedzy, lęk przed złożonością rynku finansowego, a także stereotypy, które nadal pokutują na temat kobiet i ich roli w finansach. Dla wielu pań może to być zupełnie nowy grunt i przeraża je wizja wejścia do tego świata. To kwestia zmiany podejścia, otwarcia się na nowe możliwości. Złoto nie jest jedynie ozdobą, to także element mądrego zarządzania majątkiem, który może przynieść korzyści w przyszłości.

Ze wsparciem

Bardzo cieszy mnie to, że kobiety, które zaczynają interesować się tymi tematami, mogą liczyć na ogromne wsparcie ze strony innych. Coraz więcej z nich dostrzega wartość we współpracy i budowaniu sieci, która umożliwia wymianę doświadczeń i pomysłów. Tworzą się specjalne kluby biznesowe, grupy mentorskie oraz inicjatywy, które pozwalają kobietom wzajemnie się inspirować, udzielać praktycznych wskazówek i chwalić się swoimi sukcesami. Takie przestrzenie, w których kobiety mogą liczyć na otwartość,



bezpieczne dzielenie się swoimi obawami i radościami, stają się nieocenioną pomocą, szczególnie na początku drogi zawodowej. Wierzę, że wkrótce więcej pań – nie tylko w Polsce, ale i na świecie – dostrzeże w inwestycjach możliwość samodzielnego budowania przyszłości i poczucia niezależności finansowej. Z pomocą dostępnych na-

rzędzi i rosnącej liczby inicjatyw wspierających kobiety w biznesie drzwi do tego świata stają się coraz bardziej otwarte. To czas na zmianę podejścia, na pokazanie światu, że kobieta nie tylko dba o swoją rodzinę czy karierę, ale równie skutecznie potrafi inwestować w przyszłość – w sposób odpowiedzialny, przemyślany i z korzyściami na długie lata.

Przełomowe zmiany w obsłudze klienta – kluczowe trendy na 2025 r.

Rok 2025 przyniesie przełomowe zmiany w obszarze obsługi klienta napędzane przez sztuczną inteligencję. Technologie AI nie tylko poprawią efektywność operacyjną, ale także umożliwią wprowadzenie nowych standardów dostosowania usług do indywidualnych potrzeb konsumentów. Firmy będą w stanie świadczyć bardziej spersonalizowaną obsługę, a także wdrażać innowacyjne podejście do interakcji z klientami, co wpłynie na poprawę ich satysfakcji i lojalności.

Oto kluczowe trendy w obsłudze klienta na nadchodzący rok.

Trend 1. Sztuczna inteligencja w obsłudze klienta – rewolucja w jakości i efektywności

AI zrewolucjonizuje obsługę klientów, poprawiając jej jakość i efektywność. Automatyzacja rutynowych zadań pozwoli pracownikom skupić się na bardziej złożonych kwestiach, przyspieszy czas reakcji i lepiej odpowie na potrzeby klientów. Narzędzia AI, takie jak chatboty wspierające agentów, usprawnią procesy, zapewniając jednocześnie spójność komunikacji.

Trend 2. BPO jako partner strategiczny – nowe podejście do relacji biznesowych

Outsourcing stanie się kluczo-

wym narzędziem poprawy doświadczeń klientów i rozwoju biznesu, nie tylko redukując koszty, ale także wspierając transformację cyfrową organizacji. Firmy BPO oferujące doradztwo i implementację AI będą strategicznymi partnerami pomagającymi w poprawie jakości obsługi i efektywności organizacji.

Trend 3. Wzrost inkluzywności usług – dostosowanie samoobsługi do różnych grup użytkowników

Coraz większa liczba konsumentów, w tym osoby starsze, będzie korzystała z cyfrowych rozwiązań. Firmy powinny zadbać o dostępność narzędzi samoobsługi w różnych formatach, dostosowanych do wszystkich grup wie-

kowych. Inkluzywność stanie się kluczowa, umożliwiając starszym użytkownikom pełne korzystanie z platform cyfrowych i poprawiając jakość ich doświadczeń.

Trend 4. Etyczna sztuczna inteligencja – zaufanie klientów jako fundament przyszłości

W miarę jak sztuczna inteligencja staje się powszechniejsza, firmy muszą odpowiedzialnie zarządzać danymi klientów, zapewniając pełną transparentność w ich zbieraniu i wykorzystywaniu. Aby utrzymać zaufanie klienta, organizacje muszą zapobiegać nadużyciom AI, takim jak generowanie fałszywych informacji. Etyczne wykorzystanie AI nie tylko stanowi uzupełnienie regulacji ustawowych, ale także buduje lojalność klientów, stając się istotnym elementem wyróżniającym markę.

Trend 5. Centra obsługi klienta jako generator przychodów

Centra obsługi klienta staną się kluczowym elementem w procesie generowania przychodów, a nie tylko wsparciem w rozwiązywaniu problemów. Dzięki sztucznej inteligencji agenci będą proaktywnie identyfikować okazje sprzedażowe, dbając o lojalność klientów i wpływa-



jąc na wyniki finansowe firm. AI i współpraca z outsourcingami pozwolą także na optymalizację szkoleń oraz umożliwią agentom aktywne zwiększanie przychodów, identyfikując odpowiednich klientów i momenty do sprzedaży, a także minimalizując liczbę rezygnujących klientów.

Trend 6. Transformacja organizacji dzięki AI

Ze względu na nadchodzącą zmianę kultury organizacyjnej firmy będą musiały dostosować struktury, procesy i sposób pracy, inwestując w narzędzia, szkolenia pracowników oraz redefiniując podejście do klientów. Integracja AI wymaga zmiany nie tylko technologii, ale i strategii, uwzględniającej zmieniające się oczekiwania konsumentów i potrzeby pracowników.

W 2025 r. sztuczna inteligencja zrewolucjonizuje obsługę klienta, wprowadzając automatyzację, personalizację i wyższą jakość usług. Dzięki tym innowacjom firmy będą mogły szybciej odpowiadać na potrzeby klientów i budować z nimi długotrwałe relacje. Outsourcing stanie się kluczowym partnerem w transformacji biznesowej, a etyczne wykorzystanie AI oraz inkluzywność będą fundamentem zaufania ze strony konsumentów. Centra obsługi klienta staną się istotnym źródłem przychodów, a organizacje dostosują swoje struktury i kulturę do wyzwań cyfrowej transformacji.

Źródło: Foundever, 2024, raport „The 2025 CX Trends: From Buzzword to Business Case”

Material partnera



Rola liderki zmian to coś więcej niż prowadzenie z sukcesem własnej firmy. To także inspiracja i wsparcie dla innych kobiet, które chcą realizować swoje zawodowe ambicje.

szkolenia dla naszego personelu, aby sprostać wymaganiom rynku i doskonalić zdobyte umiejętności. Wierzę, że dobrze wykwalifikowany zespół to klucz do oferowania usług na najwyższym poziomie.

Dbamy również o odpowiedni poziom wiedzy naszych klientów. Wprowadziliśmy działania, które pomagają im lepiej zrozumieć dostępne możliwości korekcji widzenia, takie jak różnice między rodzajami soczewek, konieczność stosowania powłok uszlachetniających czy korzyści płynące z regularnych wizyt w salonie. Wierzymy, że świadomy klient to lojalny klient, dlatego edukacja stała się integralną częścią naszej działalności.

Zainwestowaliśmy również w nowoczesny sprzęt diagnostyczny, co pozwala nam oferować kompleksową opiekę. Dzięki temu nasi klienci mogą korzystać z zaawansowanych badań wzroku, które pomagają wykrywać problemy zdrowotne na wczesnym etapie. Wdrożenie takich technologii przyniosło ogromne korzyści w budowaniu naszej pozycji na rynku.

Przyszłość pełna wyzwań

Patrząc w przyszłość, widzę wiele wyzwań, ale również ogromny potencjał. Zbudowałam rodzinny biznes, gdzie tradycja spotyka się z nowoczesnością, a klienci otoczeni są troską. Jestem przekonana, że wartości, jakimi się kierujemy, przetrwają kolejne lata i są silnym fundamentem do dalszego rozwoju.

Uważam, że rola liderki zmian to coś więcej niż prowadzenie z sukcesem własnej firmy. To także inspiracja i wsparcie dla innych kobiet, które chcą realizować swoje zawodowe ambicje. Moja historia pokazuje, że dzięki swoim unikalnym wartościom, takim jak empatia, intuicja i wytrwałość, kobiety idealnie wpisują się w dynamiczny świat biznesu. Choć przywództwo kojarzy się z zarządzaniem, to bycie liderem oznacza także budowanie wartościowych relacji, dzielenie się wiedzą i motywowanie innych do działania poprzez własny przykład.

W oparciu o solidne fundamenty

Przetomowe zmiany zawsze zaczynają się od wizji i gotowości do działania. W świecie biznesu, gdzie wyzwania i szanse nas napędzają, kobiety coraz częściej stają się liderkami, które nie tylko adaptują się do zmian, ale także je inicjują.



MAŁGORZATA LESZCZYŃSKA

właścicielka salonów optycznych
Optom

Współczesna rzeczywistość wymaga od nas wielozadaniowości, empatii i umiejętności szybkiego podejmowania decyzji. To właśnie te cechy sprawiają, że tworzymy przyszłość i mamy coraz większy wpływ na rozwój firm i społeczności, którymi zarządzamy.

Rola kobiet w biznesie często bywa niedoceniana, a stereotypy dotyczące ich zdolności do przewodzenia i podejmowania ryzyka wciąż są obecne. Doświadczenie pokazuje jednak, że fantastycznie sobie radzimy na stanowiskach kierowniczych, wnosząc do organizacji świeże spojrzenie i kreatywność. Potrafimy również doskonale budować trwałe relacje. Moja historia jest dowodem na to, że niezależnie od okoliczności można osiągnąć sukces, pozostając wiernym swoim wartościom i marzeniom.

Dziedzictwo i początki w branży
Nazywam się Małgorzata Leszczyńska i od 1997 r. prowadzę rodzinny biznes – trzy salony optyczne. Moja droga zawodowa zaczęła się jednak znacznie wcześniej. Dorastałam w rodzi-

nie optyków i od najmłodszych lat miałam okazję obserwować, jak ważne w tym zawodzie są pasja i zaangażowanie. Rodzice nauczyli mnie, że kluczem do sukcesu jest połączenie rzetelnej pracy, empatii i umiejętności dostosowywania się do potrzeb klientów.

Optyka była moim przeznaczeniem. Pamiętam swoje pierwsze kroki w salonie mojej mamy, gdzie jako młoda dziewczyna poznawałam specyfikę zawodu i doskonaliłam zdobyte na Politechnice Wrocławskiej umiejętności. Z czasem zrozumiałam, że to coś więcej niż tylko techniczne umiejętności – to odpowiedzialność za zdrowie i komfort widzenia klientów. Te wartości stały się fundamentem mojej przyszłości.

Rodzinna firma jako siła napędowa

Razem z mężem postanowiliśmy zbudować własny biznes. Pierwszy salon otworzyliśmy z ograniczonymi środkami, ale z ogromnym entuzjazmem. Od początku naszym celem było stworzenie miejsca, które będzie wyróżniało się jakością obsługi i zaspokoi wszystkie potrzeby odbiorców naszych usług. Wierzyliśmy, że w branży optycznej najważniejsza jest kompleksowość, zespół i relacje, a sukces przychodzi wtedy, gdy dbamy o podnoszenie kwalifikacji oraz zadowolenie zarówno personelu, jak i klientów. Nie zawsze było łatwo. Pierwsze lata działalności były pełne

wyzwań. Brakowało płynności finansowej, ale zawsze mogłam liczyć na wsparcie najbliższych. Wierzyłam, że małe, rodzinne firmy mają przewagę tam, gdzie liczy się indywidualne podejście, życzliwość i autentyczność. Jakość oferowanych produktów i usług wyznaczała kierunek rozwoju i dała nam przewagę nad konkurencją, co stało się kluczowym czynnikiem w budowaniu reputacji mojej działalności.

Obecnie zarządzam kilkusobowym zespołem, którego częścią jest moja córka. Jej zaangażowanie daje mi pewność, że to, co budowałam wraz z mężem przez lata, ma solidne fundamenty i będzie się rozwijać w przyszłości. Jestem przekonana, że godnie mnie zastąpi w roli przywódcy dla zespołu, a dzięki jej energii i nowoczesnemu podejściu nasze salony zyskają wielu lojalnych klientów, którzy doceniają nie tylko wysoką jakość obsługi, ale także innowacyjność, którą wnoszą.

Liderka zmian w dynamicznym świecie

Od kiedy pamiętam, podnosiłam kwalifikacje, dostosowywałam się do zmian, kreowałam potrzeby innych i kształtowałam swoją

przyszłość. Tak stałam się liderką, która posiada umiejętność wyznaczania standardów, inspirowania i motywowania innych, a przede wszystkim dzieli się zdobytym doświadczeniem.

Moje decyzje o zdobywaniu nowych umiejętności i wdrażaniu nowoczesnych technologii były trudne, wiązały się z wysokimi kosztami i ryzykiem, ale wiedziałam, że poprzez wyrzeczenia będziemy w stanie konkurować na rynku. Nigdy nie bałam się podejmować odważnych działań, nawet jeśli oznaczało to chwilowy dyskomfort, bo każda zmiana, która pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby klientów, jest krokiem w stronę rozwoju biznesu i daje ogromną satysfakcję oraz spełnienie.

Kobiety w biznesie – siła różnorodności

Kobiety wnoszą do świata biznesu unikalne cechy, które są kluczowe dla sukcesu w dynamicznym i zmiennym środowisku. Empatia, intuicja, umiejętność słuchania i budowania relacji to wartości, które cenię najbardziej. Jako kobieta często spotykałam się z wyzwaniami wynikającymi z uprzedzeń i stereotypów, ale nigdy nie pozwoliłam, aby mnie one blokowały.

Wierzę, że różnorodność w biznesie to nie tylko korzyść, ale konieczność. Kobiety i mężczyźni, pracując razem, mogą tworzyć zespoły bardziej kreatywne i innowacyjne. Wspólnie budujemy przyszłość dla naszych dzieci, dajemy im przykład i pokazujemy, że wszystko jest możliwe.

Innowacje i edukacja

Jednym z filarów naszego sukcesu jest nieustanny rozwój i edukacja. Regularnie organizuję



Kobiety wnoszą do świata biznesu unikalne cechy, które są kluczowe dla sukcesu w dynamicznym i zmiennym środowisku.

Autentyczne zaangażowanie kobiet

Jako prezes Fundacji OnkoCafe i osoba działająca w obszarze zdrowia, jestem przekonana, że kobiety powinny odgrywać coraz większą rolę w kształtowaniu polityki zdrowotnej, ponieważ ich perspektywa jest niezwykle cenna. Wstępując się z empatią w głosy i potrzeby pacjentów, i działając wspólnie, jesteśmy w stanie tworzyć innowacyjne i skuteczne rozwiązania tam, gdzie wcześniej ich brakowało.



ANNA KUPIECKA
prezes Fundacji OnkoCafe
– Razem Lepiej

Od lat działam na rzecz pacjentów dotkniętych chorobami nowotworowymi – jako założycielka Fundacji OnkoCafe, a także jako osoba, która sama przeszła przez trudne doświadczenie walki z chorobą. Wiem, jak kluczowe znaczenie ma wczesne wykrywanie zmian nowotworowych i jak wiele zależy od nas, kobiet – naszego zaangażowania, wspólnoty i odwagi, by mówić głośno o naszych potrzebach.

Nasza misja w Fundacji OnkoCafe skupia się na wspieraniu pacjentów onkologicznych, edukacji, budowaniu świadomości zdrowotnej i realnych działaniach, które pomagają zwiększać dostępność profilaktyki w całej Polsce. Jednym z najważniejszych projektów, które realizujemy, jest program Różowy Patrol powered by Gliss – wyjątkowa inicjatywa szerząca wiedzę o profilaktyce raka piersi oraz zwiększająca zgłaszalność na badania przesiewowe.

Polskie statystyki raka piersi przerażają

W Polsce rak piersi jest najczęściej występującym nowotworem u kobiet. Niestety, jesteśmy jedynym krajem w Europie, gdzie wciąż odnotowuje się rosnącą śmiertelność w jego wyniku. Statystyki są alarmujące: na badania przesiewowe zgłasza się jedynie 30 proc. kobiet, podczas gdy osiągnięcie poziomu 70 proc. mogłoby zmniejszyć umieralność o 20-30 proc. To nie tylko liczby – to tysiące kobiet, które mogłyby przeżyć dzięki wczesnemu wykryciu choroby.

Powody tak niskiej zgłaszalności są różnorodne: strach przed diagnozą, brak wiedzy o profilaktyce czy utrudniony dostęp do badań w mniejszych miejscowościach. Wciąż mamy wiele do zrobienia, aby uświadomić kobietom, że rak piersi nie boli, nie daje wczesnych objawów i że badania są ich najlepszym sprzymierzeńcem.

Dlaczego kobiety nie badają się?

Statystyki z raportu Fundacji OnkoCafe na 2024 r., przygotowanego we współpracy z Modern Institute i Centrum Badawczo Rozwojowym Biostat, pokazują, jak wiele pracy jest jeszcze do wykonania:

- 44,1 proc. kobiet w wieku 45-74 lat

nigdy nie wykonało mammografii, bo „nie czuło takiej potrzeby”;

- ponad 10 proc. unika badań z powodu strachu, a kolejnych 10 proc. uważa mammografię za niebezpieczną dla zdrowia;
- niemal 25 proc. nie wie, jak skorzystać z refundowanych badań przesiewowych.

Raport przynosi jednak nadzieję: ponad 70 proc. kobiet, które otrzymały SMS z zaproszeniem na badanie, zmotywowało się do jego wykonania. To pokazuje, jak ważna jest personalizacja i indywidualny kontakt w działaniach profilaktycznych – element, który jest filarem Różowego Patrolu.

Różowy Patrol – innowacyjna odpowiedź na kryzys profilaktyki

Odpowiedzią Fundacji OnkoCafe na wyzwania w obszarze profilaktyki raka piersi jest program Różowego Patrolu powered by Gliss. To inicjatywa, która stawia na bezpośredni kontakt, praktyczną naukę samobadania piersi i budowanie zaufania w lokalnych społecznościach. Wierzmy, że kobieta najlepiej zrozumie inną kobietę – jej obawy, potrzeby i pytania dotyczące zdrowia. Dlatego nasze działania opierają się na rozmowie, edukacji i realnym wsparciu. Projekt, działający od października 2023 r., koncentruje się na budowaniu lokalnych społeczności wspierających kobiety w każdym aspekcie zdrowia piersi. Dzięki wsparciu marki Gliss udało się stworzyć już 63 kluby ambasaderek Różowego Patrolu – 28 z nich powstało w ciągu ostatniego roku. Przeszkolono ponad 300 ambasaderek, które edukują kobiety, motywują do regularnych badań i wspierają je w procesie diagnostycznym. Ich działania

dotarły bezpośrednio do ponad 15 tys. osób, a kluczowe przesłania kampanii zostały nagłośnione w mediach i materiałach edukacyjnych.

W tym roku do grona ambasaderek projektu dołączyły znane i inspirujące kobiety, m.in. Małgorzata Rozenek-Majdan oraz Aleksandra Gawlas-Wilińska, dyrektorka marketingu Henkel Consumer Brands. Obie ambasadorki przeszły szkolenie w naszej fundacji, ucząc się zasad samobadania piersi, technik wsparcia psychologicznego oraz przekazywania wiedzy o profilaktyce. Ich zaangażowanie pozwala nam dotrzeć do jeszcze większego grona kobiet – również w środowiskach biznesowych i medialnych.

Nasz projekt działa tak skutecznie, ponieważ opiera się na sile wspólnoty i autentycznym zaangażowaniu kobiet. Kluczową rolę odgrywają ambasadorki, które organizują spotkania edukacyjne w swoich społecznościach. Wspólnota, jaką budują ambasadorki, to realna siła – pozwala kobietom

poczuć, że nie są same i że mogą liczyć na wsparcie w każdej sytuacji.

Kobiety jako liderki zmian w zdrowiu i społeczeństwie

W Polsce wciąż za mało kobiet pełni kluczowe funkcje decyzyjne, takie jak zarządzanie placówkami medycznymi czy instytutami badawczymi. Przez wiele lat głównymi ekspertami i decydentami w tej dziedzinie byli mężczyźni. Wprowadzenie kobiecego głosu do tych struktur daje jednak szansę na szersze spojrzenie i lepsze decyzje.

Różnorodność w polityce zdrowotnej, podobnie jak w biznesie czy polityce, daje lepsze efekty. Mamy w kraju wiele wykształconych, kompetentnych kobiet, które mogą wnieść nieoceniony wkład w poprawę systemu opieki zdrowotnej.

Różnorodność, innowacyjność i siła wspólnoty to fundamenty skutecznych zmian. Wierzę, że jako kobiety mamy moc zmieniać świat – nie tylko dla siebie, ale także dla przyszłych pokoleń. Zdrowie to nasza wspólna odpowiedzialność i nasza szansa na pełne, spełnione życie. Naszym celem jest stworzenie systemu, w którym każda kobieta – niezależnie od miejsca zamieszkania – będzie miała równy dostęp do wiedzy, badań i wsparcia.

Współpraca z lokalnymi liderkami, organizacjami pozarządowymi, markami biznesowymi i instytucjami publicznymi to klucz do budowania lepszej przyszłości. Kobiety mają w sobie siłę, która może przekształcić naszą rzeczywistość, czyniąc świat zdrowszym, bardziej zróżnicowanym i pełnym empatii.



Wierzmy, że kobieta najlepiej rozumie inną kobietę – jej obawy, potrzeby i pytania dotyczące zdrowia. Dlatego nasze działania opierają się na rozmowie, edukacji i realnym wsparciu.

Pracownicy przyszłości – wzmocnienie pozycji kobiet

Innowacja oznacza zmianę, a ta musi być kształtowana przez nas wszystkich. Rzeczywistość pokazuje jednak, że kobiet i młodych talentów na stanowiskach decyzyjnych wciąż jest zbyt mało, aby aktywnie kierować tymi zmianami. Stoimy w obliczu przyszłości, w której technologie, takie jak wirtualny bliźniak, będą znacząco kształtować nasze życie. Tym ważniejsze jest, aby kobiety zabierały głos i wносиły swoje pomysły – nie tylko w zawodach STEM, ale także na poziomie zarządzania.



SABINE SCHEUNERT
Managing Director Eurocentral
w Dassault Systèmes

W Dassault Systèmes każdego dnia doświadczamy, jak ważne

jest uwzględnianie różnorodności w rozwoju naszych innowacji. Tylko w ten sposób możemy projektować technologie, które zmieniają nasze społeczeństwo w sposób efektywny i zrównoważony, a także pozytywnie kształtują drogę do tej zmiany. Zróżnicowane zespoły są do tego po prostu niezbędne – to klucz do aktywnego kształtowania przyszłości.

Konkretne inicjatywy

Dassault Systèmes uczestniczy w Indeksie Kariery Kobiet (FKI) od 2017 r. FKI wspiera firmy za pomocą wiarygodnych danych liczbowych, aby przeanalizować np. to, czy firma stworzyła niezbędne dla kobiet warunki do kontynuowania kariery. Ponad 300 firm w 11 krajach korzysta z tej szczegółowej analizy od 2012 r. Wypełniamy kwestionariusz, który ma ok. 30 stron. Są w nim np. pytania o to, ile mężczyzn i ile kobiet awansuje każdego roku. Inne pytania dotyczą warunków pracy, komunikacji i celów w zakresie różnorodności. 100 pkt to maksymalna możliwa do zdobycia liczba. Dassault Systèmes poprawił swój wynik z 65 pkt w 2017 r. do 81 pkt w 2023 r., co podkreśla nasze zaangażowanie we wzmocnienie pozycji kobiet w miejscu pracy. Na przestrzeni lat wdrożyliśmy także różne inicjatywy i obecnie

mamy wiele udanych programów, takich jak Rise up, który przygotowuje młode kobiety w firmie do pełnienia obowiązków kierowniczych. Obejmuje on również coroczne spotkania z menedżerami, które koncentrują się na promowaniu talentów w zespole, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet.

Ważnym sygnałem jest również to, że pięć z 14 członków zarządu naszej grupy to kobiety. Wierzmy, że taka widoczność na szczeblu kierowniczym ma fundamentalne znaczenie dla ścieżek kariery. Cele, takie jak ten ustalony dla najwyższego kierownictwa, mają sprawić, że tak będzie nadal – do 2025 r. 30 proc. kadry menedżerskiej powinny stanowić kobiety.

Wspieranie środowiska sprzyjającego inkluzywności

Patrząc w przyszłość, wspieranie środowiska sprzyjającego inklu-

zywności nie polega tylko na spełnianiu limitów lub osiągnięciu celów liczbowych – chodzi o przeprowadzenie znaczącej transformacji kulturowej w organizacji i poza nią. Nadając priorytet różnorodności, równości i integracji na wszystkich poziomach, firmy takie jak Dassault Systèmes nie tylko uwalniają pełny potencjał swoich pracowników, ale także dają przykład innym. Wpływ tych wysiłków wykracza daleko poza miejsce pracy, zmieniając normy społeczne i inspirując kolejne pokolenie liderów do wyobrażenia sobie tego, co jest możliwe do zrealizowania. Razem możemy zbudować przyszłość, w której innowacje mogą się rozwijać, a postęp technologiczny odpowiada na różnorodne potrzeby i aspiracje. Aby scenariusz ten był możliwy do zrealizowania, niezbędna jest jednak różnorodność perspektyw.

Wpływ kobiet na zrównoważony rozwój i CSR



MAGDA PIETKIEWICZ

ekspert HR, twórczyni platformy Enpulse

W ostatnich dekadach rola kobiet w kształtowaniu biznesu oraz społeczeństwa nabrała niezwykle istotnego znaczenia. Dowodem na to jest wzrost ich udziału w najwyższych strukturach zarządczych firm.



Według Gender Diversity Index kobiety zasiadają obecnie w zarządach aż 30 proc. największych amerykańskich firm, co oznacza imponujący wzrost o 10 pp. w ciągu zaledwie pięciu lat¹. To świadczy o postępującej transformacji w kierunku większej równości płci na najwyższych szczeblach zarządzania, a także potwierdza wzrastające znaczenie kobiet liderek.

Dziś kobiety coraz częściej inicjują działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli tak zwanego CSR, i wprowadzają zrównoważone praktyki do strategii organizacji. Ich zaangażowanie, perspektywa oraz zdolności wnoszą również do organizacji wartości, które sprzyjają tworzeniu wartościowego środowiska pracy. Analizując ich wkład w rozwój współczesnego świata, nie sposób pominąć danych z badań potwierdzających, że kobiety pełnią wyjątkową rolę w budowaniu odpowiedzialnego i włączającego, inkluzywnego biznesu.

Kobiety a zrównoważony rozwój – liderki zmian

Kobiety mają wiele umiejętności, które są kluczowe dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju – SDG (Sustainable Development Goals). Według badań Harvard Business Review, liderki wyróżniają się empatią, życzliwością, długoterminowym myśleniem i odpowiedzialnością społeczną². Naukowcy z Yale wskazują z kolei, że kobiety są bardziej zainteresowane pracą nad rozwiązaniami w zakresie zmian klimatu i skłonne do troski o środowisko, a także mają silniejsze proklimatyczne opinie i przekonania niż mężczyźni³.

Panie odgrywają też wiodącą rolę w inwestowaniu w ESG i częściej mają pozytywne spojrzenie na ten rosnący trend inwestycyjny. Potwierdzają to analizy i badania przeprowadzone przez takie organizacje, jak Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ), które wskazują, że kobiety są najbardziej chętne do wprowadzania zmian klimatycznych w obszarach gospodarczych⁴. Co więcej, firmy z większą liczbą kobiet w zarządzie częściej inwestują w odnawialne źródła energii, produkty niskoemisyjne i efektywność energetyczną. Mają też lepsze

”
W Polsce kobiety odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu i rozwijaniu idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

wyniki w zakresie przyjmowania polityk przyjaznych środowisku.

Przykłady polskich liderek CSR

W Polsce kobiety odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu i rozwijaniu idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Jednym z przykładów jest działalność Ewy Sadowskiej, wiceprezeski Fundacji Pomocy Wzajemnej „Barka”, która od lat angażuje się w pomoc osobom wykluczonym społecznie, wdrażając innowacyjne projekty gospodarcze. Jej praca pokazuje, jak odpowiedzialność społeczna może stać się motorem zmian i narzędziem budowania bardziej sprawiedliwego społeczeństwa.

Kolejną inspirującą postacią jest Irena Pichola, wiceprezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu, liderka ds. zrównoważonego rozwoju i ESG (Environmental, Social, Governance). Pichola działa na rzecz włączania aspektów środowiskowych, społecznych

i zarządczych do strategii polskich przedsiębiorstw. Ekspertka skutecznie zwiększa świadomość polskich firm na temat potrzeby długofalowego podejścia, pokazując, że zrównoważone zarządzanie to nie tylko odpowiedzialność, lecz także przewaga konkurencyjna.

Edukacja i innowacje jako fundamenty zrównoważonego rozwoju

Kobiety liderki aktywnie angażują się w promowanie edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju. Organizacje takie jak Vital Voices Poland czy Stowarzyszenie Kobiet Przedsiębiorczych są doskonałym przykładem instytucji wspierających młode liderki w rozwijaniu umiejętności przywódczych oraz promowaniu odpowiedzialnych praktyk biznesowych. Ich działalność skupia się na inspirowaniu kobiet do podejmowania innowacyjnych projektów, które pozytywnie oddziałują na lokalne społeczności, zwiększając świadomość na temat zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Trzeba podkreślić, że kobiety w Polsce odgrywają coraz większą rolę w kształtowaniu kierunków odpowiedzialnego biznesu. Już w 2013 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu opublikowało „Pierwszą listę kobiet polskiego CSR”⁵ – zestawienie, które wyróżniło 24 liderki działające w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. To pokazuje, od jak dawna kobiety wpływają

na zrównoważony rozwój. Dziś, gdy rośnie świadomość ekologiczna i społeczna, taka lista byłaby z pewnością dużo dłuższa.

Ochrona środowiska: kobiety na pierwszej linii frontu

Badania organizacji UN Women działającej pod skrzydłami ONZ⁶ potwierdzają, że kobiety mają ogromny wpływ na działania proekologiczne. Dobrym przykładem jest Dominika Kulczyk, bizneswomen i założycielka fundacji promującej odnawialne źródła energii, aktywnie angażuje się w projekty ekologiczne i walkę z ubóstwem energetycznym. Na arenie międzynarodowej z kole mamy takie aktywistki jak Wangari Maathai. Pochodząca z Kenii działaczka feministyczna i ekologiczna, została w 2004 r. uhonorowana Pokojową Nagrodą

”
Pomimo rosnącego wpływu kobiet na zrównoważony rozwój, pozostają one niedostatecznie reprezentowane w sektorach stereotypowo związanych z mężczyznami, takich jak technologie czy energetyka.

Nobla za pracę na rzecz ochrony środowiska, rozwoju, demokracji i pokoju.

Kobiety jako promotorki różnorodności

Kobiety są liderkami w promowaniu równości w organizacjach. Wprowadzane przez nie polityki, takie jak elastyczne godziny pracy czy mentoring, sprzyjają zarówno rozwojowi zawodowemu kobiet, jak i budowaniu bardziej inkluzywnych kultur organizacyjnych. Przykładów działań w Polsce dostarcza m.in. Anna Rulkiewicz, prezeska Grupy Lux Med, która znana jest z aktywnego promowania inkluzywności w branży medycznej. Wprowadza działania mające na celu wsparcie rozwoju kobiet na stanowiskach menedżerskich oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na otwartości i równych szansach. Jej inicjatywy w obszarze zarządzania różnorodnością przekładają się na innowacyjność firmy oraz wzrost satysfakcji pracowników i pacjentów.

Wyzwania i perspektywy

Pomimo rosnącego wpływu kobiet na zrównoważony rozwój, pozostają one niedostatecznie reprezentowane w sektorach stereotypowo związanych z mężczyznami, takich jak technologie czy energetyka. Na szczęście coraz prężniej działają inicjatywy takie jak Akademia Liderki Biznesu czy globalny program SheTrades, które wspierają rozwój kompetencji liderki i zwiększenie udziału kobiet w kluczowych procesach decyzyjnych. Dobrym przykładem jest też Lady Business Club, platforma biznesowo-edukacyjna, łącząca przedsiębiorcze Polki z całego świata.

Kobiety odgrywają kluczową rolę w propagowaniu zrównoważonego rozwoju i CSR. Ich empatia, długoterminowe myślenie oraz zaangażowanie stanowią fundament budowania odpowiedzialnego biznesu. Aby w pełni wykorzystać potencjał kobiet, konieczne jest dalsze wspieranie ich działań poprzez edukację, wsparcie legislacyjne i finansowe. Wspólne wysiłki pozwolą osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju i stworzyć lepszą przyszłość dla kolejnych pokoleń. Jest to ważne szczególnie teraz, w kontekście nowych regulacji ESG. Tu już nie chodzi o raportowanie, ale zmianę postrzegania tego jak funkcjonują firmy na każdym polu.

1. <https://5050wob.com>

2. <https://hbr.org>

3. <https://climatecommunication.yale.edu>

4. <https://unglobalcompact.org>

5. <https://odpowiedzialnybiznes.pl>

6. <https://www.unwomen.org>

UDZIAŁ KOBIET W BRANŻY NIERUCHOMOŚCI BĘDZIE RÓŚL

Z Ewą Rathe-Głowacką, dyrektorką marketingu Victoria Dom, rozmawiała Katarzyna Mazur.

Jak ocenia Pani obecność kobiet na polskim rynku nieruchomości, zwłaszcza w firmach deweloperskich?

Obecność kobiet w branży nieruchomości znacząco wzrosła w ciągu ostatnich lat, co jest niezwykle pozytywnym trendem. Jeszcze dekadę temu niewiele kobiet zajmowało stanowiska kierownicze w firmach deweloperskich. Dzisiaj coraz częściej widzimy je na czele działów marketingu, sprzedaży, a nawet inwestycji. To jednak wciąż nie wystarcza – udział kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania, takich jak zarządy czy rady nadzorcze, pozostaje stosunkowo niski.

Co ważne, kobiety przynoszą do tej branży nowe spojrzenie. Są zorientowane na potrzeby klienta, a ich umiejętności interpersonalne pomagają budować długofalowe relacje, co w branży nieruchomości jest kluczowe. Wprowadzają też bardziej zrównoważone podejście do zarządzania projektami, co przekłada się na większe sukcesy w realizacji inwestycji. Aby jednak w pełni wykorzystać ich potencjał, potrzebujemy większej różnorodności na poziomie strategicznym.

Jakie są aktualne statystyki dotyczące udziału kobiet w zarządach firm deweloperskich w Polsce?

Statystyki pokazują, że kobiety stanowią ok. 25 proc. członków zarządów w polskich firmach. W przypadku branży deweloperskiej liczby te mogą być nieco niższe. Wiele firm, szczególnie dużych, międzynarodowych korporacji, zaczyna wprowadzać polityki wspierające różnorodność, ale wciąż widać prze-



wagę mężczyzn na najwyższych stanowiskach.

Co ciekawe, w mniejszych firmach rodzinnych czy prywatnych udział kobiet w zarządach bywa wyższy. Dzieje się tak dlatego, że w takich strukturach łatwiej jest docenić kompetencje jednostek bez stereotypowego patrzenia na płeć. Niestety, w większych spółkach, gdzie dominuje bardziej tradycyjne podejście, kobiety muszą często udowadniać swoje kompetencje w większym stopniu niż ich koledzy.

Jak Polska wypada na tle innych krajów europejskich pod względem udziału kobiet w zarządach firm?

Tak jak wspomniałam wcześniej, w Polsce udział kobiet w zarządach wynosi średnio 25 proc., co jest poniżej średniej europejskiej wynoszącej ok. 34 proc. Kraje, takie jak Norwegia czy Francja, znacznie nas wyprzedzają, osiągając poziom 40 proc. i więcej. W Norwegii ten wynik wynika z wprowadzenia prawnego wymogu równości płci w zarządach już w 2003 r. To pokazuje, jak regulacje prawne mogą wpłynąć na tempo zmian. W Polsce brakuje takich przepisów, ale obserwujemy rosnące zainteresowanie różnorodnością

Mocno wierzymy w promowanie równości płci i różnorodności.

ze strony prywatnych przedsiębiorstw. Firmy zauważają, że różnorodność przynosi korzyści biznesowe, takie jak większa innowacyjność czy lepsze zrozumienie potrzeb klientów.

Co Pani zdaniem oznacza różnorodność w kontekście biznesu i jakie korzyści przynosi firmom deweloperskim?

Różnorodność to nie tylko kwestia etyczna czy społeczna, ale przede wszystkim biznesowa. Wprowadzenie różnorodnych perspektyw do procesów decyzyjnych pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby rynku. W branży nieruchomości, gdzie oczekiwania klientów są bardzo zróżnicowane – od młodych rodzin, przez seniorów, aż po inwestorów – takie podejście jest kluczowe.

Dodatkowo różnorodność wspiera innowacyjność. Badania McKinsey pokazują, że firmy zróżnicowane pod względem płci osiągają wyższe wyniki finansowe. To dlatego, że różnorodne zespoły są bardziej kreatywne i lepiej radzą sobie z rozwiązywaniem problemów. W firmach deweloperskich, gdzie decyzje muszą być szybkie i skuteczne, to ogromna przewaga.

Kolejnym aspektem jest wizerunek. Klienci coraz częściej zwracają uwagę na wartości reprezentowane przez firmy, z którymi współpracują. Promowanie różnorodności pokazuje, że firma jest otwarta, nowoczesna i odpowiedzialna społecznie.

Czy wprowadzenie unijnej dyrektywy zakładającej 40-procentowy udział kobiet w zarządach do 2026 r. wpłynie na polski rynek nieruchomości?

Absolutnie tak. Dyrektywa ta zmusi firmy do wprowadzenia zmian w strukturze zarządzania, co będzie wymagało zarówno odważnych decyzji, jak i przemyślanej strategii. Myślę, że to przyspieszy procesy, które i tak zachodzą naturalnie, ale w wolniejszym tempie.

Dla branży deweloperskiej to szczególnie szansa. Większa liczba kobiet w zarządach może przynieść bardziej zrównoważone podejście do projektowania przestrzeni miejskich czy planowania inwestycji. Kobiety często patrzą na projekty w bardziej holistyczny sposób, uwzględniając zarówno aspekty funkcjonalne, jak i estetyczne, co jest coraz bardziej cenione przez klientów.

Jakie działania podejmuje Victoria Dom, aby wspierać rozwój kariery kobiet w firmie?

Mocno wierzymy w promowanie równości płci i różnorodności. Nasze działania obejmują kilka obszarów. Po pierwsze, stawiamy na rozwój pracowników poprzez szkolenia i programy mentoringowe. Wierzymy, że inwestowanie w ludzi przynosi najlepsze efekty.

Po drugie, dbamy o elastyczność pracy, co jest szczególnie ważne dla kobiet łączących życie zawodowe i rodzinne. Pandemia pokazała, jak ważna jest możliwość pracy zdalnej czy elastycznego dostosowania godzin pracy, a my staramy się te rozwiązania rozwijać.

”

Kobiety, które chcą rozwijać się w branży, często nie mają dostępu do sieci kontaktów biznesowych czy wzorców, które mogłyby je inspirować. Dlatego tak ważne są programy wspierające rozwój zawodowy i budowanie sieci kontaktów.

Po trzecie, staramy się tworzyć kulturę organizacyjną, w której każda osoba – niezależnie od płci, wieku czy doświadczenia – czuje się doceniona i ma równe szanse na rozwój.

Jakie wyzwania stoją przed kobietami w branży nieruchomości?

Jednym z największych wyzwań są nadal stereotypy. Kobiety w branży deweloperskiej często muszą udowadniać swoją wartość bardziej niż mężczyźni. Dotyczy to szczególnie ról technicznych czy zarządczych, które stereotypowo kojarzone są z mężczyznami.

Kolejnym problemem jest brak mentorów. Kobiety, które chcą rozwijać się w branży, często nie mają dostępu do sieci kontaktów biznesowych czy wzorców, które mogłyby je inspirować. Dlatego tak ważne są programy wspierające rozwój zawodowy i budowanie sieci kontaktów.

Jak widzi Pani przyszłość kobiet w branży nieruchomości?

Jestem optymistką. Wierzę, że udział kobiet w branży nieruchomości będzie rósł, a różnorodność stanie się standardem. Kobiety mają ogromny potencjał, który jeszcze nie jest w pełni wykorzystany, ale zmiany, które obserwujemy, są bardzo obiecujące. To przyniesie korzyści nie tylko samym kobietom, ale całej branży i jej klientom.

”
Obecność kobiet w branży nieruchomości znacząco wzrosła w ciągu ostatnich lat, co jest niezwykle pozytywnym trendem.

Technologia a przedsiębiorczość kobiet w Polsce

Technologia zmienia świat, a kobiety coraz śmiej zmieniają technologię. Z sektora zdominowanego przez mężczyzn stopniowo staje się przestrzenią równych szans, w której kobiety odkrywają nowe ścieżki kariery, inspirują, tworzą własne firmy. I choć statystycznie nadal są w mniejszości, technologiczna rewolucja ma też damską stronę...



EWELINA SKORUPKA

twórcza i redaktor treści dla marki Kanga



Kobiety to nadal mniejszość w sektorze technologicznym, ale trend się zmienia. Zjawisko nierównowagi płci w sferze technologicznej nie jest niczym nowym. Według danych UNESCO kobiety stanowią jedyne 30 proc. naukowców na świecie, ale odsetek kobiet zatrudnionych w zawodach naukowo-technologicznych w Unii Europejskiej rośnie. W 2022 r. było to 41 proc. całkowitego zatrudnienia w nauce i inżynierii – ponad 300 tys. osób więcej niż w roku 2021. W Polsce rola kobiet w sektorze technologicznym stopniowo się zwiększa, choć wciąż są one mniejszością. Według raportu IT Community survey z 2024 r. stanowią niespełna 16 proc. pracowników w polskim IT. Podobnie wygląda to w branżach związanych ze sztuczną inteligencją (22 proc.), logistyką (20 proc.), telekomunikacją (25 proc.) czy technologią multimedialną (27 proc.). Z drugiej strony kobieca reprezentacja w sektorze biotechnologii jest w naszym kraju spora – wg danych GUS w 2023 r. było to 52 proc., a w fintech 30 proc.

Dziewczyny na politechniki

Chociaż w zawodach technologicznych wciąż pracuje więcej mężczyzn i kobiet, z roku na rok nieco się to zmienia. Coraz więcej dziewczyn wybiera też studia powiązane z tym sektorem.

Światło na tę sprawę rzuca raport „Kobiety na politechnikach 2024”. W latach 2020-2023 liczba kobiet na kierunkach związanych

z nowymi technologiami wzrosła o 9,29 proc. Największy wzrost, bo o 26,46 proc., odnotowano na kierunkach informatycznych. Spośród wszystkich kierunków technicznych i technologicznych uznaniem kobiet cieszą się trzy: inżynieria biomedyczna (62,6 proc.), analityka biznesowa (55,6 proc.) oraz informatyka społeczna (52,3 proc.). W porównaniu z poprzednim rokiem udział kobiet na kierunkach nowych technologii wzrósł o 0,49 pp. Struktura studentów zmienia się więc – choć powoli. Duża w tym zasługa programów zachęcających kobiety do podejmowania studiów na kierunkach technicznych. Dla przykładu: kampania „Dziewczyny na politechniki!” przyczyniła się do wzrostu udziału kobiet na politechnikach o 10 pp. w ciągu 17 lat. Kampania ta zachęca dziewczyny do studiowania kierunków technicznych, ale i wspiera je w rozwoju zawodowym.

Programy, które wspierają kobiety na rynku pracy

Działają też programy, które skupiają się głównie na rozwoju zawodowym i pomocy kobietom już obecnym na rynku pracy. Program „Women Tech EU” w ramach programu Horyzont Europa oferuje coaching, mentoring oraz finansowanie dla założycielek firm z sektora deep tech, pomagając im wnieść ich działalność na wyższy poziom. Sieć Przedsiębiorczych Kobiet wspiera kobiety w rozwijaniu własnych firm, zapewnia dostęp do

eksperckiej wiedzy, networkingu oraz programów mentoringowych. Women in Technology Poland tworzy przestrzeń sprzyjającą wymianie wiedzy i rozwojowi, organizuje projekty, programy mentorskie, webinary i warsztaty dla kobiet w IT i technologiach. Program „Lead IT, Lady!” wspiera kobiety w podejmowaniu ról liderkich w IT, oferuje warsztaty i mentoring wspierający rozwój kompetencji oraz budowę społeczności tech-liderek.

Nowe możliwości, nowe sektory, nowe technologie

Według raportu No Fluff Jobs „Rynek pracy w Polsce 2024” IT, inżynieria elektryczna oraz finanse nadal oferują możliwości rozwoju, ale to oczywiście nie wszystko. Pojawiają się nowe opcje. Raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego mówi, że rozwój AI może wpłynąć na 3,68 mln pracujących Polaków, w tym 2,16 mln kobiet.

IT

Programowanie wciąż zdominowane jest przez mężczyzn, lecz stosunkowo nowa odnoga branży, UX/UI Design, cieszy się coraz większym zainteresowaniem kobiet. Raport „State of UX in 2023” opublikowany przez UX Design Institute wskazuje, że kobiety stanowią ok. 45 proc. specjalistów UX na świecie. Chętnie angażują się również w zarządzanie projektami w IT. Według raportu „Kobiety w IT 2023” takie stanowiska są jednymi z najczęściej wybieranych przez kobiety w branży technologicznej.

Biotechnologia

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2023 r. nakłady wewnętrzne poniesione przez przedsiębiorstwa na działalność biotechnologiczną wyniosły prawie 2,4 mld zł, co stanowi wzrost o 22 proc. w skali roku. Praca czeka w badaniach naukowych, produkcji farmaceutycznej czy inżynierii biomedycznej. Coraz więcej kobiet zakłada start-upy biotechnologiczne, wprowadza na rynek nowe produkty i usługi medyczne. Rośnie zapotrzebowanie na specjalistów w genomice, farmacji czy inżynierii biomedycznej.

Fintech

Praca związana z innowacyjnymi rozwiązaniami finansowymi: aplikacje mobilne, blockchain, systemy płatności online. Kobiety działają w tym segmencie, zakładają start-upy fintech i oferują nowoczesne usługi finansowe dostosowane do potrzeb rynku.

Edukacja technologiczna

Firmy edukacyjne, kursy, warsztaty, tworzą platformy e-learningowe, promocja nauki technologii wśród dzieci, młodzieży i dorosłych – to nisza, która zyskuje na znaczeniu. Kobiety mogą działać jako trenerki, mentorki, autorki materiałów edukacyjnych w tematyce, takiej jak programowanie, robotyka czy sztuczna inteligencja.

E-commerce

Polska jest jednym z najszybciej rozwijających się rynków e-com-

merce w Europie – roczny wzrost to ok. 15 proc. W tym sektorze jest spore zapotrzebowanie na specjalistów w UX/UI design, analizie danych sprzedażowych oraz marketing automation.

Rozrywka

Gry komputerowe, rzeczywistość wirtualna (VR) i rozszerzona (AR), technologie multimedialne – brzmi ciekawie? I do tego rozwoju, bo w Polsce firmy gamingowe generują przychody na poziomie ok. 3 mld zł rocznie.

Transport

Automatyzacja procesów logistycznych oraz rozwój pojazdów autonomicznych to kolejne możliwości zawodowe. W Polsce dynamicznie rozwijają się technologie zarządzania flotą oraz systemy dronów dostawczych. A to dopiero początek większej zmiany...

Kobiety w technologii przełamują stereotypy

Tradycyjnie branża technologiczna była postrzegana jako męska. Pojawilo się więc wiele stereotypów związanych z rolami płciowymi. Bywa, że wciąż są one problemem. Kobiety muszą udowodniać, że mają kompetencje i predyspozycje do pracy w IT czy w inżynierii.

Coraz częściej obalają jednak te stereotypy. Śmiało rozwijają swoje kariery i zachęcają kobiety, by także szły w kierunku, który ma dla nich wiele do zaoferowania – a będzie miał jeszcze więcej, bo technologia cały czas się rozwija.

Biznes kobiecym okiem

Polki – kobiety biznesu – są dobrze wykształcone i operatywne, dlatego często otwierają własne firmy, którymi z sukcesem zarządzają. Profil prowadzonych przez nie działalności nierzadko wyływa z ich potrzeb i zainteresowań. Dostarczają na rynek usługi i produkty, których samym kobietom brakuje, znajdując swoją niszę i przekuwając zainteresowania w biznes.



HANNA GEHRKE-GUT
dyrektor ds. Public Relations
w Agencji GutPR

Kobiety w prowadzeniu działalności łączą pasję i aktywność zawodową w myśl zasady „zastanów się, co najbardziej lubisz robić i znajdź kogoś, kto ci za to zapłaci”. Na rynku dostępnych jest wiele programów promujących kobiecą przedsiębiorczość, z których chętnie korzystamy. Biorąc udział w tego typu inicjatywach, wykorzystujemy nie tylko oferowane im wsparcie finansowe, ale także z zapalem się dokształcamy, gdyż jesteśmy otwarte na podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz nie mamy problemów ze zmianą branży na taką, która nam odpowiada.

Jako kobiety bardzo dobrze współpracujemy zarówno z innymi kobietami, jak i z mężczyznami. Z kolei mężczyźni, z którymi rozmawiałam, często wołają pracować z kobietami niż z przedstawicielami własnej płci. Być może ma to związek z uznaniem dla typowo kobiecych cech – i prywat-

nie, i zawodowo jesteśmy bowiem troskliwe, opiekuńcze i cierpliwe, a jednocześnie wiemy, kiedy odpuścić, a kiedy postawić na swoim w miękki, kobiecy sposób. Z mojego doświadczenia wynika, że podejmujemy także bardziej bezpieczne decyzje, mając na względzie długookresowe cele. Z racji tego, że wyróżnia nas duża podzielność uwagi, z sukcesem zarządzamy wieloma projektami jednocześnie. W razie konfliktu najczęściej przedkładamy relację

nad rację, ale odbywa się to bez szkody dla finalnych efektów naszych działań.

W codziennej pracy wykorzystujemy naturalną komunikatywność i empatię, a co za tym idzie – efektywnie nawiązujemy i podtrzymujemy relacje biznesowe. Dlatego tak wiele kobiet związanych jest z branżą public relations.

Na przekór krzywdzącym stereotypom

Niestety, w świadomości społecznej wciąż jeszcze króluje obraz eksperta mężczyzny. Nadal można spotkać się z opinią, że kobieta, by być traktowana jako ekspert, musi wykazać się naprawdę najwyższym profesjonalizmem. Mężczyzna ekspertem staje się niejako samoistnie, ze względu na swoją płć. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by kobiety w profesjonalny sposób prowadziły

efektywny biznes na własny rachunek, działając na rzecz innych partnerów biznesowych.

Nasi partnerzy biznesowi zwracają się do nas z propozycją współpracy z różnych powodów. Najczęściej potrzebują kompetencji, których nie mają, innym razem wysoko wykwalifikowanych zasobów osobowych do realizacji poszczególnych zadań. Czasami potrzebują kogoś, kto razem z nimi stawi czoła wyzwaniom komunikacyjnym tego świata, czasem odciążenia w codziennej pracy, a czasem inspiracji. A jak wygląda późniejsza współpraca? Doświadczenie zespołu agencyjnego pozwala na obiektywne spojrzenie z zewnątrz na innowacje czy propozycje i – w efekcie – świadczenie doradztwa komunikacyjnego na najwyższym poziomie. Ma ono na celu zaproponowanie i zrealizowanie

działań, które zbudują i utrzymają pożądaną wizerunek.

A spektrum możliwości jest w zasadzie nieograniczone. Agencja PR jest w stanie zrealizować niemal każde zadanie ważne dla firmy z wizerunkowego punktu widzenia. Zaufanie, którym obdarzają takie agencje partnerzy biznesowi, pozwala na szybką realizację celów, a codzienna współpraca jest nie tylko efektywna, ale również sympatyczna, co bywa przez nich określane jako „ciepły profesjonalizm”.

Możliwy brak współpracy

Niestety, bywa i tak, że współpraca biznesowa z kobietami nie idzie po naszej myśli. Kiedy tak się najczęściej dzieje?

Zazwyczaj wtedy, gdy trafimy na osobę niekompetentną, niezaangażowaną w realizację zadań, ale również np. kobietę furiatkę, która nie panuje nad negatywnymi emocjami. Dlatego nasi partnerzy biznesowi zdecydowanie cenią inne cechy przy wspólnym prowadzeniu interesów. Jest to zaangażowanie i pracowitość, a także bezwzględna uczciwość i trzeźwe spojrzenie na biznes kobiecym okiem.

Kobiety z sukcesem coraz częściej zarządzają własnymi firmami, nierzadko dostarczając na rynek całkowicie nowe usługi i produkty. W prowadzeniu działalności łączą pasję i aktywność zawodową, znajdując swoją niszę i przekuwając zainteresowanie w działanie. Dzięki pasji, zaangażowaniu i wysokiemu profesjonalizmowi prowadzą efektywne biznesy na własny rachunek, działając na rzecz innych partnerów biznesowych.



Szczególne predyspozycje

Myślę, że nie będzie przesadą, jeżeli powiem, że w ciągu ostatnich lat mamy okazję zaobserwować u kobiet szczególne predyspozycje biznesowe. Dlatego z czystym sumieniem mogę tutaj powiedzieć, że jestem dumna z kobiet i jestem dumna, że jestem kobietą.



KATARZYNA JEZIORNA
dyrektor Aspen Prime Ski & Bike
Resort

Określenie, że kobiety są promotorkami odpowiedzialnego biznesu, jest równoznaczne ze stwierdzeniem, że mają szczególne predyspozycje. I nie jest to tylko kwestia podejścia, ale też sposobu myślenia, który uwzględnia zarówno długoterminowe cele eko-

nomiczne, jak i społeczne, oraz ekologiczny wpływ działalności biznesowej.

Inkluzywne decyzje

Kobiety, które zajmują kluczowe stanowiska, znacznie częściej wdrażają strategię oparte na zrównoważonym rozwoju, a kobiety w zarządach promują bardziej inkluzywne decyzje i skupiają się na relacjach, co jest istotne dla budowy odpowiedzialnego modelu biznesowego. Moim celem w zarządzaniu jest nie tylko oferowanie usług na najwyższym poziomie, ale także dbanie o otoczenie i społeczność lokalną. Jako

resort położony w unikalnym środowisku naturalnym Natura 2000 mamy obowiązek troszczyć się o nasze otoczenie. Wprowadziliśmy szereg rozwiązań, które minimalizują negatywny wpływ na środowisko, takich jak program zarządzania odpadami, ograniczanie zużycia wody i energii czy wspieranie lokalnych dostawców. Przykładem działań może być nasza współpraca z lokalnymi producentami żywności, co nie tylko wspiera regionalną gospodarkę, ale także pozwala zmniejszyć ślad węglowy transportu. Prowadzimy również kampanie edukacyjne, zachęcając gości do ekologicznego podejścia podczas pobytu.

Rosnąca świadomość społeczna

Odpowiedzialny biznes staje się coraz bardziej oczekiwaną normą, a nie jedynie dodatkiem do działalności firmy. Goście coraz częściej wybierają miejsca, które są zgodne z ich wartościami. To

nie tylko trend, ale wyraz rosnącej świadomości społecznej. Kobiety, które zarządzają biznesem, doskonale wyczuwają te zmiany i potrafią w nie odpowiednio zainwestować. Jednocześnie jestem zdania, że kobiety mają naturalne predyspozycje do budowania efektywnych relacji, do łączenia zadań biznesowych z życiem prywatnym. Popieram również opinię, że kobiety wnoszą do zarządzania większą empatię i intuicję. To pomaga w podejmowaniu decyzji, które są dobre nie tylko dla wyników finansowych, ale też dla ludzi i środowiska. Chcemy być partnerem dla społeczności, a nie tylko miejscem, które działa na jej terenie. Odpowiedzialny biznes to taki, który wnosi realną wartość do życia ludzi.

Śmiało mogę bronić stwierdzenia, że kobiety zmieniają świat biznesu. Jak pokazują dane z raportów kobiecej prasy biznesowej, udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wciąż rośnie, choć pozostaje wyzwaniem w wielu sektorach.

Wierzę, że kobiety mają naturalne predyspozycje do budowania efektywnych relacji, do łączenia zadań biznesowych z życiem prywatnym.

Nielatwa droga

Chciałabym, chociaż w małym stopniu, być przykładem dla innych kobiet, że można skutecznie łączyć zarządzanie z odpowiedzialnością i wizją zrównoważonego rozwoju. Nie jest to łatwa droga, ale każda decyzja, która przybliży nas do większej odpowiedzialności, jest warta wysiłku. Wierzę, że kobiety mają kluczową rolę do odegrania w kształtowaniu biznesu przyszłości.

Odpowiedzialność to dla mnie nie tylko wybór, ale także obowiązek. Wierzę, że nasze działania inspirują innych do podążania podobną ścieżką.

Podsumowując – chcę zwrócić uwagę na to, że my kobiety mamy nie tylko odwagę, ale też determinację, by zmieniać świat biznesu na lepsze – krok po kroku, decyzja po decyzji.



DYREKTYWA WOMEN ON BOARDS

Ponad połowę osób posiadających prestiżowy tytuł CGMA w Polsce stanowią wysoce wykwalifikowane kobiety. Tymczasem analiza sytuacji kobiet na rynku pracy w branży finansowo-księgowej w naszym kraju dowodzi, że nadal jest im trudno przebić szklany sufit. Kobiety pozostają też niedoreprezentowane we władzach największych spółek giełdowych. Czy zmieni to unijna dyrektywa?



NOEMI TAŃSKA MCIM

Senior Market Manager, Europe,
AICPA & CIMA

Jak wskazują dane Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, w Polsce kobiety stanowią aktualnie zaledwie 23,8 proc. członków organów zarządzających w największych spółkach giełdowych, przy średniej europejskiej na poziomie 35,6 proc. Potwierdza to badanie „Kobiety na rynku pracy 2023. Polityka DE&I w praktyce”, w którym tylko 19 proc. respondentów potwierdziło, że najwyższe stanowiska w ich firmach zajmują kobiety (o 3 pp. więcej niż rok wcześniej). Jak wynika z danych udostępnionych AICPA & CIMA przez Hays Poland, wśród firm z branży finansowo-księgowej wskaźnik zatrudnienia kobiet na stanowisku prezeski czy dyrektorki zarządzającej firmy jest niewiele wyższy – wynosi 20 proc.

Implementacja unijnych przepisów

Pod koniec roku ma wejść w życie część polskich przepisów wdrażających dyrektywę Kobiet we władzach (ang. Women on Boards) w sprawie poprawy równowagi płci wśród władz spółek giełdowych. Jej zadaniem jest usprawnienie stosowania zasady równości szans kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych poprzez ustalenie wymogów dotyczących procesu selekcji kandydatów na te stanowiska. Ministerstwo Sprawiedliwości przygotowało w tym celu projekt nowelizacji dwóch ustaw:

- ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, oraz
- ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania.

Od września trwały uzgodnienia międzyresortowe, opiniowanie i konsultacje publiczne tego projektu, zostały zakończone na początku października. Regulacjami objęte zostaną duże spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z siedzibą

na terytorium Polski, zatrudniające średniorocznie 250 pracowników i więcej, osiągające roczne przychody ponad 50 mln euro lub sumę aktywów powyżej 43 mln euro (na poziomie spółki matki).

Termin rozpoczęcia obowiązywania przepisów to 31 grudnia 2025 r. dla dużych spółek z udziałem Skarbu Państwa i 30 czerwca 2026 r. dla pozostałych spółek objętych unijną dyrektywą. Dla spółek, których zarząd i rada nadzorcza składają się z co najmniej trzech członków, udział mniej reprezentowanej płci (w Polsce – kobiet) powinien być nie mniejszy niż 33 proc. To cel idący dalej niż sama dyrektywa, która mówi o 40-procentowym udziale niedoreprezentowanej płci w radach nadzorczych lub 33-procentowym w organach dużych spółek giełdowych (czyli zarząd i rada nadzorcza łącznie). Ministerstwo Sprawiedliwości ustaliło więc wymagania korzystniejsze dla niedoreprezentowanej płci, co ważne w kontekście polskich realiów.

Kobiety w radach i zarządach

Jak wynika z danych kampanii społecznej 30 proc. Club Poland, w naszym kraju częściej można znaleźć kobiety w radach nadzorczych (20,6 proc.) niż w zarządach (13,9 proc.). Średnio udział kobiet we władzach 140 największych spółek giełdowych wyniósł na koniec 2023 r. 18 proc. i tylko 10 z tych spółek spełnia aktualnie cele założone przez Ministerstwo Sprawiedliwości. I jak zauważa 30 proc. Club Poland, choć zasiadanie w radach nadzorczych jest pasjonujące i wiąże się z dużą sprawczością, to większy wpływ na organizacje mają zarządy – to na ich poziomie po-

dejmowane są strategiczne decyzje, a praca w nich wiąże się z większym wynagrodzeniem.

Zgodnie z założeniami Ministerstwa Sprawiedliwości na walne zgromadzenie spółki zostanie nałożony obowiązek przyjęcia polityki zatrudniania w zarządzie oraz radzie nadzorczej, której celem jest zapewnienie równowagi płci w organach spółki. Na zarząd nałożony będzie też obowiązek sporządzania w każdym roku kalendarzowym sprawozdania dotyczącego równowagi płci w organie reprezentacji oraz organie nadzoru spółki.

Wraz z rosnącymi oczekiwaniami społecznymi i regulacyjnymi – i mowa tu nie tylko o dyrektywie Kobiet we władzach, ale także dyrektywie dotyczącej raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD), która wiąże się m.in. z koniecznością publikowania

przez firmy informacji na temat różnorodności i włączenia – rozwiązania i polityki DEI w organizacjach przestają być więc wyborem, a stają się imperatywem.

Korzyści płynące z różnorodności
Różnorodność, równość i włączenie społeczne nie powinny być postrzegane przez biznes i finanse jako wyzwanie, ale szansa, którą należy wykorzystać. Organizacje, które priorytetowo traktują różnorodność i dążą do zwiększenia udziału kobiet w zarządach i na stanowiskach kierowniczych, wykazują lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe – wynika z badań przeprowadzonych przez wiele międzynarodowych organizacji i instytucji, np. McKinsey czy Bank Światowy.

Zróżnicowanie punktów widzenia w tzw. boardroomach może pomóc firmom tworzyć rozwiązania i polityki korzystniejsze dla wszystkich pracowników. Dlatego biznes powinien jeszcze bardziej docenić to, w jaki sposób kobiety przyczyniają się do rozwoju organizacji, wnosząc świeżą perspektywę i nowe doświadczenia oraz kompetencje. Podejmując kroki zmierzające do wyrównania szans kobiet i mężczyzn, firmy już teraz mogą stać się katalizatorem transformacji rynku pracy.

Oczywiście, usunięcie barier i przeszkód, jakie na swojej ścieżce zawodowej wciąż napotyka kobiety (o czym więcej można dowiedzieć się z badania „Kobiety na rynku pracy 2023. Polityka DE&I w praktyce”), będzie wymagało wspólnego wysiłku wielu decydentów. Dlatego AICPA & CIMA od wielu lat angażują się we wspieranie organizacji oraz samych kobiet z sektora finansowego, realizując szereg inicjatyw, które mają na celu zwiększenie ich perspektyw zawodowych, m.in.:

- doroczną konferencję Women's Global Leadership Summit, podczas której kobiety związane z profesją finansowo-księgową mogą rozwijać swoje umiejętności i nawiązywać cenne kontakty;
- nagrody Most Powerful Women in Accounting przyznawane przez AICPA & CIMA i magazyn „CPA Practice Advisor”;
- szeroko zakrojony program mentoringowy, który od tego roku obejmuje Europę, Wielką Brytanię, Afrykę i Kanadę;
- zasoby wspierające ciągły rozwój zawodowy, a także likwidację barier w miejscu pracy, jak np. plan wdrożenia programu inicjatyw kobiecych w firmach „Starting a Women's Initiatives Program in your organization”.

W dzisiejszych burzliwych czasach we władzach spółek potrzebne są osoby, które widzą potrzebę oraz możliwości związane z działaniami na rzecz zrównoważonego rozwoju, reprezentują szerokie grono interesariuszy, mają różnorodne doświadczenie, a także różnią się wiekiem, wykształceniem czy płcią. I bardziej niż kiedykolwiek warto wykorzystać potencjał kobiet!



Jak wskazują dane Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, w Polsce kobiety stanowią aktualnie zaledwie 23,8 proc. członków organów zarządzających w największych spółkach giełdowych, przy średniej europejskiej na poziomie 35,6 proc.

Rola kobiet w zarządach i radach nadzorczych – wpływ na strategię i kulturę organizacyjną

Mimo rosnącej świadomości na temat znaczenia różnorodności w biznesie udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych w Polsce pozostaje na stosunkowo niskim poziomie.



AGNIESZKA GOŁĘBIWSKA
Senior Associate Manager w Michael Page Human Resources

Według raportu Deloitte „Women in the Boardroom: A Global Perspective” udział kobiet w zarządach globalnie wynosi 23,3 proc., co oznacza wzrost o 3,6 pp. od 2022 r. W Polsce kobiety stanowią jedynie 13 proc. członków zarządów spółek giełdowych i 15,8 proc. w radach nadzorczych. Zaledwie 6 proc. spółek jest zarządzanych przez kobiety jako CEO. Dla porównania w Norwegii czy Francji odsetek ten wynosi odpowiednio 42 proc. i 45 proc. Równie mocno niepokoi fakt, że aby osiągnąć taki parytet w Polsce, potrzebujemy ok. 130 lat.

Dlaczego tak mało kobiet w polskich zarządach?

Barierą dla większej liczby kobiet w zarządach stanowią zarówno czynniki kulturowe, jak i strukturalne. W Polsce nadal dominuje tradycyjne postrzeganie ról płciowych, które może utrudniać kobietom rozwój kariery.

Claudia Goldin, laureatka nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, wykazała, że większość różnicy w dochodach występuje dziś między mężczyznami i kobietami wykonującymi ten sam zawód. Powstaje ona wraz z narodzinami pierwszego dziecka, a potem się pogłębia. Kobiety tak często zatrzymują się na szczeblu menedżerskim, ponieważ jest to niejednokrotnie moment, w którym muszą wybierać między życiem prywatnym a zawodowym. Znaczenie ma też długość urlopu macierzyńskiego, który w Polsce trwa średnio 18 miesięcy. Przy obecnym tempie zmian gospodarczych, rozwoju technologii i dynamice rynku wyjście z danej funkcji na ponad rok sprawia, że kobietom jest trudno wrócić do firmy, a czasem muszą budować swoją pozycję od zera.

Badania wskazują także na istnienie szklanego sufitu – nieformalnych barier, które ograniczają możliwości awansu kobiet. Brakuje również systemowych rozwiązań wspierających work-life balance, np. bardziej elastycznych godzin pracy czy dostępności żłobków i przedszkoli. Wiele organizacji chce zatrudnić kobiety na najwyższe role, ale zgłaszają, że nie ma takich osób na

rynku. Wynika to z tego, że wiele kobiet nie miało okazji do zdobycia 5-10 lat doświadczenia na takich stanowiskach, stąd dzisiejsze dyskusje i zmiany formalne. Nie ulega jednak wątpliwości, że jest wiele kobiet gotowych do objęcia ról zarządczych.

Korzyści z obecności kobiet w zarządach

Badania pokazują, że zespoły zarządzające o większej różnorodności płci mają pozytywny wpływ na wyniki finansowe, poziom retencji i postrzeganie firm na rynku. Raport McKinsey & Company wykazał, że organizacje, w których kobiety zajmują minimum 30 proc. miejsc w zarządach, mają o 25 proc. większe szanse na osiągnięcie wyników finansowych powyżej średniej branżowej.

Różnorodność w zarządach wpływa również na kulturę organizacyjną. Kobiety wnoszą innowacyjne podejście, większą empatię i umiejętność budowania relacji. Dzięki temu podejmowane decyzje są bardziej holistyczne i lepiej odpowiadają na potrzeby rynku czy pracowników. Kobiety częściej niż mężczyźni podejmują działania zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz zwracają większą uwagę na interesariuszy, co przekłada się na długoterminowy sukces firmy i jej pozytywny PR.

Polska na tle Europy

Polska wypada przeciętnie pod względem udziału kobiet w zarządach na tle innych krajów UE. Przykładowo w Niemczech udział kobiet w zarządach spółek giełdowych wzrósł do 35 proc. dzięki wprowadzeniu ogólnych regulacji. W UK zaś inicjatywy takie jak Hampton-Alexander Review zachęcają firmy do dobrowolnego zwiększania udziału kobiet w radach nadzorczych. Odsetek kobiet w tych strukturach wynosi obecnie ponad 40 proc.

Poza Wielką Brytanią, która wprowadziła swego rodzaju instrukcje dla podmiotów gospodarczych, pozostałe kraje i firmy (np. Microsoft) musiały wprowadzić formalno-prawne rozwiązania lub KPI dla menedżerów oraz sankcje, aby procent kobiet na takich stanowiskach wzrósł.

W Polsce z końcówką roku będziemy mieć pierwsze systemowe rozwiązania dotyczące transparentności wynagrodzeń oraz dyrektywę unijną „Women on Boards”. Są one konieczne, aby dokonać zmian w zarządach tu i teraz. Należy pamiętać, że Polska musi implementować dyrektywę zgodnie z jej założeniami, ale ma też możliwość dostosowania niektórych rozwiązań do lokalnego porządku prawnego.

Projekt ustawy transponującej dyrektywę zakłada m.in. obowiązek osiągnięcia równowagi płci w spółkach giełdowych do 30 czerwca 2026 r. (dla niektórych spółek z udziałem Skarbu Państwa – do końca 2025 r.). Wymóg ten obejmuje 33 proc. udziału osób płci mniej

reprezentowanej w zarządach i radach nadzorczych.

Spółki będą zobowiązane do raportowania postępów w realizacji tych celów, a brak ich osiągnięcia może skutkować karami finansowymi. Proces wdrażania przewiduje także wprowadzenie przejrzystych zasad selekcji kandydatów, a w przypadku równorzędnych kwalifikacji pierwszeństwo otrzymają osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci (z wyjątkami). W razie naruszeń przepisów sankcje będą nakładane przez KNF.

Czy sankcje i KPI to jedyne rozwiązanie?

W Norwegii i Francji wprowadzenie ustawowych kwot udziału kobiet w zarządach okazało się przełomowe. Norwegia jako pierwsza na świecie w 2008 r. zobowiązała spółki notowane na giełdzie do zapewnienia kobietom minimum 40 proc. miejsc w radach nadzorczych. W rezultacie różnorodność płci stała się tam standardem, co przelożyło się na poprawę wyników finansowych firm.

Wprowadzenie ustawowych kwot w Polsce jest skutecznym narzędziem na początkowym etapie zmian, a przede wszystkim sprawi, że transformacja będzie trwać znacznie krócej niż 130 lat, co jest prognozowane wobec dzisiejszego tempa zmian.

Dodatkowo powinniśmy zadbać o zmianę w myśleniu przedsiębiorstw oraz mężczyzn na zarządczych stanowiskach. Świetnymi narzędziami do tego są mentoringi, inicjatywy społeczne, a także działania kobiet w poszczególnych or-

ganizacjach na rzecz promowania innych kobiet.

Rola rekrutera w zwiększaniu różnorodności

Jako rekruter dostrzegam bardzo ważną rolę procesów rekrutacyjnych w zmianie obecnego stanu rzeczy. Firmy, które aktywnie promują różnorodność, zyskują nie tylko wizerunkowo, ale także finansowo. Rekrutacja na najwyższe stanowiska powinna uwzględniać szeroką pulę kandydatów i kandydatek, a procedury oceny muszą być wolne od uprzedzeń.

Ważnym elementem naszej pracy jest uświadamianie klientom korzyści płynących z zatrudniania kobiet w zarządach. Decydenci coraz częściej rozumieją, że różnorodność nie jest kwestią mody, lecz strategiczną koniecznością.

Czas na zmiany w kulturze organizacyjnej

Obecność kobiet w zarządach i radach nadzorczych to nie tylko kwestia równouprawnienia, ale także strategii biznesowej, która przynosi wymierne korzyści. Firmy, które decydują się na takie rozwiązanie, zyskują w każdym obszarze działalności firmy.

Jako rekruter wierzę, że w Polsce jesteśmy gotowi na zmiany, które przybliżą nas do standardów krajów przodujących w różnorodności. Wspólne działania liderów biznesu, rekruterów i organizacji mogą przyczynić się do tego, że kobiety będą odgrywać coraz większą rolę w kształtowaniu strategii i kultury organizacyjnej, a polskie firmy będą odnosić sukcesy na globalnej scenie.



Kobiety na rynku pracy

Chociaż kobiety w Polsce coraz częściej zajmują stanowiska kierownicze, droga do pełnej równości w biznesie wciąż jest wyboista. Na tle Europy Polska wypada dobrze, ale wyzwania związane z różnicami płacowymi, równością szans i stereotypami pozostają aktualne.

AGATA WOŹNIAK-JAKUBIEC
koordynator ds. marketingu
w Grupie HR Quality

Kobiety na stanowiskach kierowniczych – europejski kontekst

W skali Europy Polska wypada pozytywnie pod względem obecności kobiet na rynku pracy oraz na stanowiskach kierowniczych. Aktywność zawodowa kobiet w Polsce należy do jednej z najwyższych w Unii Europejskiej i wykazuje dynamiczny wzrost. Według danych Eurostatu w III kw. 2023 r. wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku 15-64 lata osiągnął poziom 68,8 proc. Oznacza to, że we wskazanej grupie blisko 70 proc. kobiet pracuje lub jest aktywna zawodowo. Warto zwrócić uwagę na fakt, że jest to znaczący wzrost, ponieważ w 2015 r. wskaźnik ten wynosił 56,6 proc. Dane wskazują także, że zatrudnienie kobiet w Polsce rośnie szybciej niż mężczyzn i szybciej niż średnio dla kobiet w Unii Europejskiej.

Polski Instytut Ekonomiczny, przedstawiając dane z 2021 r., podaje, że dysproporcje w reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce są jednymi z najmniejszych w całej Unii Europejskiej. Polki stanowią 43 proc. osób pełniących funkcje kierow-

nicze, co jest wynikiem znacząco wyższym niż średnia unijna, wynosząca 35 proc. Pod tym względem Polska zajmuje drugie miejsce w UE, ustępując jedynie Łotwie, gdzie kobiety pełnią 46 proc. stanowisk kierowniczych.

Na przeciwnym biegunie znajdują się kraje takie jak Cypr (21 proc.), Luksemburg (22 proc.) i Holandia (26 proc.), które charakteryzują się najniższym udziałem kobiet w zarządzaniu. Dane te pokazują, że mimo wielu wyzwań Polska pozytywnie wyróżnia się na tle innych państw Unii Europejskiej.

Pozycja kobiet na rynku pracy w Polsce

W Polsce kobiety stanowią istotną część osób aktywnych zawodowo, jednak ich pozycja na rynku pracy różni się w zależności od branży i poziomu stanowiska. Jak wynika z raportu SDG 2023 przygotowanego przez Główny Urząd Statystyczny, w latach 2010-2020 Polki zajmowały niemal połowę stanowisk kierowniczych. Wraz z awansem na wyższe szczeble zarządzania ich udział znacząco jednak spadał. Na stanowiskach, takich jak dyrektorzy generalni, wyżsi urzędnicy czy przedstawiciele władz publicznych, kobiety stanowiły jedynie 30 proc. Raport ujawnia również istotne



różnice między sektorami własności. W sektorze publicznym udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wynosił aż 60 proc., podczas gdy w sektorze prywatnym był o 20 pp. niższy, wynosząc mniej niż 40 proc. Dane te wyraźnie pokazują, że sektor publiczny oferuje kobietom większe możliwości awansu na stanowiska zarządcze.

Dlaczego więcej kobiet w sektorze publicznym?

Skąd wynikają różnice? Sektor publiczny często kładzie większy nacisk na polityki równościowe i różnorodność. Przepisy dotyczące zatrudnienia w instytucjach publicznych, takie jak obowiązek przestrzegania zasad równouprawnienia, mogą sprzyjać większej reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych. W sektorze prywatnym decyzje dotyczące awansów częściej opierają się na kulturze organizacyjnej i wewnętrznych normach, które mogą być bardziej konserwatywne i mniej inkluzywne. Dodatkowym czynnikiem mogą być wdrażanie programów promujących równość płci oraz działania na rzecz równouprawnienia. Ich funkcjonowanie w obrębie instytucji publicznych jest ściśle regulowane. W prywatnych firmach ich wdrażanie często jest zaś powiązane z subiektywną oceną kadry zarządzającej. Nie bez znaczenia jest również historyczna rola kobiet w sektorze publicznym, szczególnie w obszarach administracji, edukacji czy opieki zdrowotnej. Wieloletnia obecność kobiet w tych miejscach przetrwała szlak dla kolejnych, tworząc przestrzeń na większą reprezentację kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Ponadczasowe stereotypy?

Raport odnotowuje też odmienny udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w zależności od bran-

”
W Polsce kobiety stanowią istotną część osób aktywnych zawodowo, jednak ich pozycja na rynku pracy różni się w zależności od branży i poziomu stanowiska.

ży. W 2020 r. kobiety piastowały 60 proc. funkcji kierowniczych, np. w handlu, gastronomii, hotelarstwie, a także obsłudze biznesu i zarządzania. Ich udział był widocznie mniejszy w przemyśle, górnictwie, budownictwie czy sektorze ICT, i wynosił niespełna 20 proc. Dane te mogą wskazywać na silnie zakorzenione stereotypy związane z rolą kobiet w biznesie, szczególnie w branżach technicznych czy przemysłowych. Handel, gastronomia lub hotelarstwo są historycznie związane z „kobiecy” rolami. Wymagają również umiejętności interpersonalnych, organizacyjnych czy opiekuńczych, więc kobiety są w tych sektorach postrzegane jako naturalnie lepiej predysponowane do zarządzania. Przemysł, górnictwo czy budownictwo z kolei tradycyjnie były domeną mężczyzn, co może się przekładać na bariery kulturowe i stereotypowe przekonania dotyczące kompetencji kobiet. W tych sektorach panie muszą silnie udowodnić swoje kompetencje i konkurować ze swoimi męskimi kolegami. Silna konkurencja może zniechęcać do podejmowania wyzwań zawodowych w mniej inkluzywnym środowisku.

Nie bez znaczenia pozostaje też elastyczność pracy. Hotelarstwo, handel czy gastronomia często oferują większe możliwości pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym. Z uwagi na to mogą być bardziej atrakcyjne dla kobiet,

które nadal ponoszą główny ciężar opieki nad dziećmi i innymi członkami rodziny.

Inną przyczyną mniejszej reprezentacji kobiet w przemyśle i produkcji może być mniejsza liczba programów wspierających różnorodność, a także bardziej hierarchiczna i ściślej określona struktura organizacyjna, ograniczająca liczbę dostępnych stanowisk.

Równość płac – jak wygląda sytuacja w Polsce?

Choć aktywność zawodowa kobiet w Polsce rośnie, a ich reprezentacja na stanowiskach kierowniczych należy do najwyższych w Unii Europejskiej, różnice w wynagrodzeniach między kobietami a mężczyznami nadal są obecne. Według raportu SDG w 2021 r. luka płacowa w Polsce wynosiła zaledwie 4,5 proc., co uplasowało nasz kraj wśród liderów w Unii Europejskiej obok Rumunii i Słowenii, gdzie różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn były najmniejsze. Dla porównania – średnia unijna luka płacowa wynosiła w tym samym czasie niespełna 13 proc. W ciągu dekady Polska odnotowała znaczące zmiany w różnicach płacowych, z przewagą pozytywnych tendencji. Największe dysproporcje w wynagrodzeniach utrzymują się w sektorze finansowym i ubezpieczeniowym, gdzie kobiety zarabiają o ponad 30 proc. mniej niż mężczyźni.

Z drugiej strony są branże, w których kobiety zarabiają więcej, np. w budownictwie (10 proc.) oraz w sektorach transportu i gospodarki magazynowej (1-5 proc.). W sektorze publicznym luka płacowa praktycznie zanikła – od 2020 r. kobiety zarabiają tam średnio o 0,6 proc. więcej niż mężczyźni, podczas gdy w sektorze prywatnym różnice nadal wynoszą kilkanaście procent. Mimo wszystko wygląda na to, że Polska ma solidne podstawy, by zwiększyć udział kobiet na najwyższych stanowiskach.



Kobiety w biznesie: mniej, ale bardziej odpowiedzialne

Kobiet w zarządach przedsiębiorstw jest zdecydowanie mniej niż mężczyzn i nie jest to tylko polska specyfika, ale zjawisko o zasięgu globalnym. Jak pokazuje raport „Biznes na wysokich obcasach” Polskiego Instytutu Ekonomicznego, średnio jedynie 20 proc. członków zarządów firm na świecie to kobiety. W Unii Europejskiej stanowią one 34 proc., w Polsce – 25 proc. Dane pokazują, że mimo rosnącej liczby pań na kluczowych stanowiskach różnice pozostają znaczące. Nieco lepiej statystyki wyglądają, jeśli chodzi o prowadzenie własnej firmy. Na koniec 2023 r. 34 proc. jednoosobowych działalności gospodarczych (JDG) należało do płci pięknej.

To dlatego, że kobiety zdecydowanie rzadziej niż mężczyźni decydują się na założenie własnej działalności gospodarczej. Jak wskazuje raport PIE, w Unii Europejskiej jedynie 10 proc. pracujących kobiet zakłada własne firmy w porównaniu z 17 proc. mężczyzn. W Polsce sytuacja wygląda podobnie – własną działalność prowadzi 13 proc. kobiet, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosi aż 23 proc.

– W listopadzie 2022 r. Parlament Europejski uchwalił dyrektywę parytetową, zgodnie z którą spółki giełdowe będą zobowiązane do zapewnienia co najmniej 40 proc. przedstawicieli każdej płci w swoich zarządach lub 30 proc. w sumie w zarządach i radach nadzorczych. Te regulacje nie dotyczą MŚP,



Bez względu na płeć kluczowym elementem każdej współpracy biznesowej jest zachowanie uwagi oraz staranna weryfikacja rzetelności płatniczej potencjalnych partnerów.

W Polsce w 2023 r. zaledwie 13 proc. pracujących kobiet zdecydowało się na założenie własnej firmy, 25 proc. wchodziło w skład zarządów przedsiębiorstw, a 28 proc. było prezeskami. Ale choć pań zarządzających firmami jest mniej niż mężczyzn, to – jak wynika z badania „Kobiety w biznesie” przeprowadzonego przez IMAS International na zlecenie Rzetelnej Firmy – płeć piękna prowadząca małe i średnie firmy jest bardziej uczciwa, terminowa, komunikatywna i odpowiedzialna społecznie.



gdzie problem z odpowiednią reprezentacją kobiet na stanowiskach kierowniczych również jest mocno widoczny. Badania pokazują, że w wielu takich firmach kobiety wciąż są niedostatecznie obecne w podejmowaniu kluczowych decyzji. To ogranicza różnorodność punktów widzenia, co może wpływać na rozwój i jakość zarządzania. W przeciwieństwie do dużych firm MŚP rzadziej wdrażają formalne zasady wspierające różnorodność, przez co poprawa równowagi płci jest trudniejsza i mniej priorytetowa. Zwiększenie udziału kobiet w kierownictwie MŚP mogłoby pomóc stworzyć bardziej konkurencyjny sektor, lepiej odpowiadający na potrzeby współczesnego

rynku pracy – mówi **Sandra Czerwińska, ekspertka Rzetelnej Firmy.**

Odpowiedzialne kobiety, innowacyjni mężczyźni
W badaniu „Kobiety w biznesie” przygotowanym przez IMAS International na zlecenie Rzetelnej Firmy zapytano osoby zarządzające firmami z sektora MŚP, jak postrzegają firmy zarządzane przez kobiety i mężczyzn. W ankiecie wzięła udział podobna liczba przedstawicieli obu płci. Skupiono się na siedmiu aspektach: uczciwości, terminowości, komunikatywności, odpowiedzialności społecznej, innowacyjności, zaufaniu i rzetelności. Choć obie płcie



zostały generalnie ocenione bardzo wysoko, to jednak kobiety były lepiej postrzegane niż mężczyźni tylko w jednej z czterech kategorii, a mężczyźni tylko w jednej. W dwóch pozostałych kryteriach nie ma widocznej różnicy.

Największy odsetek pozytywnych wskazań dotyczył uczciwości (kobiety – 81,3 proc., mężczyźni – 78,6 proc.) – fundamentalnej cechy w biznesie, która pozwala na budowanie długotrwałych relacji. Równie wysoko oceniona została terminowość kobiet (80,8 proc.), przy czym tutaj przewaga nad mężczyznami wyniosła 4,2 pp. Pannie są też bardziej komunikatywne (79,3 proc. wobec 77,3 proc. w przypadku panów), ale największą różnicę w postrzeganiu obu płci widać w obszarze odpowiedzialności społecznej. Różnica wynosi aż 8,7 pp. (kobiety – 71,7 proc., mężczyźni – 63 proc.).

Mężczyźni zostali natomiast ocenieni jako bardziej innowacyjni (75,8 proc. wobec 71,1 proc.). W przypadku rzetelności i zaufania odsetek wskazań był w obu obszarach zbliżony.

– Na wyniki mogą mieć wpływ utrzymujące się stereotypy płciowe. Różnice w ocenach w takich obszarach, jak odpowiedzialność społeczna czy terminowość, mogą być efektem kulturowych oczekiwań wobec kobiet, które są postrzegane jako bardziej odpowiedzialne i skrupulatne. Z ko-



Kobiety zdecydowanie rzadziej niż mężczyźni decydują się na założenie własnej działalności gospodarczej. Jak wskazuje raport PIE, w Unii Europejskiej jedynie 10 proc. pracujących kobiet zakłada własne firmy, w porównaniu z 17 proc. mężczyzn.

lei wyższa ocena innowacyjności mężczyzn może wynikać z dominacji tej płci w branżach związanych z technologią i innowacjami – mówi Sandra Czerwińska, ekspertka Rzetelnej Firmy.

Im większa firma, tym mniej kobiet
Większość firm, z którymi współpracują respondenci, jest zarządzana przez mężczyzn (44,7 proc.), podczas gdy firmy zarządzane przez kobiety stanowią niespełna 12 proc. W 43,5 proc. przypadków firmy są zarządzane równomiernie przez kobiety i mężczyzn. Jeśli przyjrzeć się tym wynikom w podziale na wielkość zarządzanej firmy, to widać, że największy procent tych prowadzonych przez kobiety odnotowano wśród mikrofirm (16 proc.), w małych jest to 10 proc., a w średnich zaledwie 8 proc. Odwrotnie prezentuje się statystyka u płci przeciwnej – 40 proc. mikrofirm, 44 proc. małych i 53 proc. średnich.

– Bez względu na płeć kluczowym elementem każdej współpracy biznesowej jest zachowanie uwagi oraz staranna weryfikacja rzetelności płatniczej potencjalnych partnerów. Wybierając współpracowników, należy kierować się nie tylko ich doświadczeniem czy ofertą, ale przede wszystkim ich wiarygodnością finansową. Świadome dobieganie partnerów biznesowych pozwala uniknąć ryzykownych sytuacji oraz zapewnia stabilność i bezpieczeństwo współpracy. To także szansa na osiągnięcie długoterminowego sukcesu – mówi Sandra Czerwińska.

Ogólnopolskie badanie „Kobiety w biznesie” zostało zrealizowane w październiku 2024 r. przez IMAS International na zlecenie Rzetelnej Firmy wśród przedsiębiorców z sektora MŚP na grupie 407 firm metodą CAWI. Wywiady były przeprowadzane z osobami decyzyjnymi – kierownikami średniego i wyższego szczebla, a także z osobami z zarządu i właścicielami firmy.

Większość firm z którymi współpracują ankietowani w badaniu „Kobiety w biznesie” jest zarządzana przez mężczyzn - 44,7 proc., podczas gdy firmy zarządzane przez kobiety stanowią niespełna 12 proc.

