RZECZPOSPOLITA BABSKA

Kobiety w Polsce odgrywają coraz większą rolę w świecie biznesu — nie tylko zarządzają firmami, ale też wyznaczają kierunki zmian, tworzą innowacje i budują nowe standardy przywództwa. Ich determinacja, kompetencje i wrażliwość społeczna zmieniają oblicze gospodarki i inspirują kolejne pokolenia.

Raport „Rzeczpospolita Babska" to przegląd najważniejszych trendów związanych z obecnością kobiet w biznesie oraz lista wpływowych liderek, które swoją działalnością kształtują polską rzeczywistość. Wśród wyróżnionych znalazły się kobiety, które łączą odwagę działania z odpowiedzialnością społeczną.

SYLWIA BILSKA

PREZES EDENRED POLSKA

Dynamiczna liderka biznesu odnosząca sukcesy w technologii, e-commerce i payments.
Od ponad 18 lat komercjalizuje digital i digitalizuje biznesy na rynkach rozwiniętych i rozwijających się.
Obecnie General Manager, członek zarządu Edenred – globalnego lidera rozwiązań technologicznych w obszarach motywacji i angażowania pracowników, a także budowania lojalności w biznesie oraz zwiększania sprzedaży na rynku B2B2C.
Doświadczenie zawodowe zdobywała w działach marketingu, sprzedaży i strategii, pracując na poziomie C-level dla firm, takich jak: Tesco Central Europe, PayU Poland i Central Europe, Avon, Philip Morris oraz Oriflame.
Członek rad nadzorczych firm technologicznych i Fintech oraz członek zarządu Polskiej Izby Informatyzacji i Telekomunikacji. Od blisko dekady wspiera mentoringiem kobiety i startupy.
W 2016 r. nagrodzona Digital Champion Award przez Forum Liderów Cyfrowego Biznesu, rok później otrzymała tytuł Charyzmatycznego Lidera, nadany przez magazyn WhyStory. Znalazła się na liście 25 Najbardziej Przedsiębiorczych Kobiet 2022 przygotowanym przez „Gazetę Finansową" oraz dwukrotnie wyróżniona tytułem Strong Woman in IT w 2021 r. i 2023 r. W swoim corocznym rankingu magazyn „Home & Market" wymienił ją na swojej liście 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce w 2024 r. Prawnik z wykształcenia, absolwentka European Executive MBA.

BEATA DRZAZGA

PRZEDSIĘBIORCA, TWÓRCA, FILANTROP, MENTOR, ZAŁOŻYCIEL WIELU FIRM W POLSCE, M.IN.: BETAMED S.A, DONO DA SCHEGGIA, DRZAZGA CLINIC, GLOBAL IMPACT BEATA DRZAZGA I BEATA DRZAZGA FOUNDATION, A TAKŻE FIRM ZA GRANICĄ W LAS VEGAS, MIAMI I W HISZPANII

Zaczynała 24 lata temu – stworzyła BetaMed S.A, największą w Polsce firmę medyczną świadczącą usługi długoterminowej opieki domowej i stacjonarnej. Firma ma 68 filii w 11 województwach, obecnie zatrudnia 3,2 tys. osób i opiekuje się 6 tys. pacjentów. Dziś jest jej udziałowcem i członkiem zarządu.
Wspiera i współuczestniczy w misjach gospodarczych w Chile, Peru, Azerbejdżanie i Las Vegas.
W USA z rąk gubernatora Nevady otrzymała tytuł Ambasadora Biznesu Stanu Nevada.
Dotychczas zdobyła już ponad 280 nagród, m.in. za zarządzanie, rzetelność, jakość usług. Otrzymała Nagrodę Indywidualną Prezydenta RP. Za działalność gospodarczą otrzymała także Srebrny Krzyż Zasługi Prezydenta RP oraz Nagrodę Gospodarczą Prezydenta RP. W Miami otrzymała Gold Medal Award za działalność gospodarczą i filantropię.

ALICJA KOLEŚNIK

PREZES ZARZĄDU DOZ S.A.

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

INTUICJA POPARTA WIEDZĄ I DANYMI

Z Martyną Krochmal, założycielką firmy doradczej Nexum.Experts oraz współzałożycielka Solomon Capital , rozmawiała Katarzyna Mazur.

Jak ocenia Pani obecną sytuację na rynku finansowania alternatywnego, a w szczególności private debt, w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej?
Rynek finansowania alternatywnego w naszym regionie dojrzewa w szybkim tempie. Rosnące wymagania regulacyjne wobec banków, niechęć do ryzykownych branż czy projektów oraz spowolnienie gospodarcze powodują, że coraz więcej firm – zwłaszcza z sektora MŚP – szuka kapitału poza tradycyjnym systemem bankowym. Private debt zyskuje tu na znaczeniu jako elastyczne, szybkie i bardziej dopasowane do realiów biznesu źródło finansowania.

Czym wyróżnia się private debt jako forma finansowania na tle bardziej tradycyjnych instrumentów, takich jak kredyty bankowe?
Private debt to finansowanie szyte na miarę. Podczas gdy banki operują na sztywnych ramach oceny zdolności kredytowej i standardowych zabezpieczeniach, inwestorzy private debt potrafią analizować projekty bardziej holistycznie. Liczy się model biznesowy, kompetencje zespołu, realny cash flow i potencjał wzrostu, a nie tylko historia kredytowa. Do tego dochodzi elastyczność struktury – możliwość negocjacji warunków, w tym harmonogramu spłat czy form zabezpieczeń.

Czy w ostatnich latach zauważyła Pani wzrost zainteresowania private debt wśród inwestorów instytucjonalnych i prywatnych? Co ich do tego przyciąga?
Zdecydowanie. Private debt przyciąga stabilnością i przewidywalnością cash flow – w postaci odsetek – a także możliwością dywersyfikacji portfela w otoczeniu wysokiej zmienności rynków publicznych. Inwestorzy szukają dziś realnych aktywów i wpływu na inwestycję – a nie tylko tickerów na ekranie. Dodatkowo dla wielu istotna jest możliwość wspierania realnej gospodarki i przedsiębiorczości.

> Bycie kobietą branży inwestycyjnej to wyzwanie, ale i szansa. Wchodząc do „męskiej" sali negocjacyjnej, trzeba często udowodnić swoje kompetencje bardziej niż inni. Ale z czasem, jeśli konsekwentnie pokazujesz wartość, zyskujesz ogromny szacunek.

Finansowanie distress assets uchodzi za ryzykowne, ale może być też bardzo opłacalne. Jakie warunki muszą zostać spełnione, by taka inwestycja była uzasadniona?
Kluczowa jest jakość aktywa i realna możliwość jego restrukturyzacji. Distress nie zawsze oznacza zły biznes – czasem to efekt błędów zarządczych, nieefektywnej struktury finansowej czy chwilowego kryzysu płynności. Inwestycja ma sens, gdy można wnieść wartość dodaną – operacyjną, finansową, strategiczną – i mamy zespół zdolny do przeprowadzenia zmiany. To wymaga odwagi, cierpliwości i głębokiej analizy.

Czy obecne spowolnienie gospodarcze i rosnące stopy procentowe sprzyjają większej liczbie okazji typu distress? W jakich sektorach widzi Pani dziś najwięcej takich możliwości?
Tak, obecne warunki rynkowe tworzą idealne „okno" na inwestycje distress. Presja kosztowa, ograniczony dostęp do finansowania i spadająca konsumpcja ujawniają słabości wielu firm. Sektory szczególnie wrażliwe to retail, transport, logistyka, budownictwo i hotelarstwo – zwłaszcza te o dużym zadłużeniu i niskiej elastyczności operacyjnej.

Jakie są Pani zdaniem trzy najważniejsze kompetencje, które powinien posiadać inwestor działający na rynku private debt i distress?
Po pierwsze, umiejętność analizy ryzyka nie tylko liczbowo, ale także kontekstowo. Po drugie, zdolność do budowania relacji i zaufania z przedsiębiorcami – tu często chodzi o wspólne „wchodzenie w buty" drugiej strony. Po trzecie, odporność psychiczna – bo nie wszystko idzie zgodnie z planem, a decyzje podejmuje się często w warunkach niepewności.

Gdyby miała Pani przekazać jedną radę przedsiębiorcom, którzy dziś mają trudności z pozyskaniem finansowania – co by to było?
Nie bójcie się rozmawiać. Transparentność, otwartość i gotowość do zmian są ważniejsze niż perfekcyjne liczby. Inwestorzy chcą widzieć zaangażowanie

i wolę działania – często to właśnie te „miękkie" czynniki decydują, czy projekt otrzyma finansowanie.

Branża inwestycyjna, a w szczególności obszary, takie jak private debt czy distress assets, kojarzą się wciąż z mocno zmaskulinizowanym środowiskiem. Jakie były Pani doświadczenia jako kobiety budującej karierę i pozycję liderki w tym sektorze?
Bycie kobietą w tej branży to wyzwanie, ale i szansa. Wchodząc do „męskiej" sali negocjacyjnej, trzeba często udowodnić swoje kompetencje bardziej niż inni. Ale z czasem, jeśli konsekwentnie pokazujesz wartość, zyskujesz ogromny szacunek. Dla mnie ważne było budowanie autentycznego stylu – nie udawałam kogoś, kim nie jestem. To pozwoliło mi też zbudować własną markę w podcaście „Finansowe fale", gdzie poruszam te tematy otwarcie.

Jakie cechy – często przypisywane kobietom – mogą Pani zdaniem stanowić przewagę w pracy z trudnymi projektami inwestycyjnymi, szczególnie w przypadku distress assets?
Empatia, umiejętność słuchania, intuicja i dbałość o relacje – to cechy, które pozwalają lepiej zrozumieć sytuację firmy od środka. W distressie często kluczowe jest zarządzanie emocjami – zarówno swoimi, jak i drugiej strony. Kobiety potrafią też skutecznie prowadzić negocjacje w sposób nienarzucający się, ale stanowczy.

Czy kobiety prowadzące biznesy podchodzą inaczej do tematu pozyskiwania finansowania niż mężczyźni? Czy widać inne podejście do ryzyka, negocjacji, zabezpieczeń?
Widać pewne różnice – kobiety częściej są ostrożniejsze, bardziej skrupulatne, rzadziej przestrzeliwują z prognozami. Czasem zbyt długo czekają z decyzją o finansowaniu, co może działać na ich niekorzyść. Ale mają też tendencję do bardziej realistycznego podejścia do ryzyka i większej otwartości na dialog, co inwestorzy bardzo cenią.

Jakie branże prowadzone przez kobiety najczęściej pojawiają się u Państwa jako potencjalni beneficjenci finansowania?
Widzimy silną obecność kobiet w branżach, takich jak e-commerce, edukacja, zdrowie i wellbeing, nowe technologie, produkcja ekologiczna czy branża kreatywna. Kobiety budują firmy z misją i wartościami, co często przekłada się na lojalność klientów i długofalowy potencjał wzrostu.

Czy ma Pani poczucie, że swoją obecnością w tej branży otwiera Pani drogę dla innych kobiet? Czy pełni Pani także rolę mentorki dla młodszych liderek w finansach?
Tak, i traktuję to jako przywilej i odpowiedzialność. Dzielenie się doświadczeniem – czy to poprzez podcast, spotkania branżowe czy mentoring – daje mi ogromną satysfakcję. Sama miałam na swojej drodze kobiety, które otworzyły mi oczy i drzwi – teraz staram się robić to samo.

Jakie wsparcie – systemowe lub środowiskowe – mogłoby pomóc kobietom częściej sięgać po niestandardowe formy finansowania i odważniej realizować swoje pomysły biznesowe?
Kluczowe są edukacja i dostęp do wiedzy, ale także sieci wsparcia, które pokazują, że nie jesteśmy same. Potrzebujemy więcej programów łączących kobiety z inwestorkami, mentorkami i funduszami, które rozumieją ich specyfikę. Transparentność rynku i otwartość na różnorodność to kolejne kroki.

Gdyby miała Pani przekazać jedną radę kobietom wchodzącym dziś do świata inwestycji i finansowania – co by to było?
Uwierz w swoją intuicję – ale popieraj ją wiedzą i danymi. I pamiętaj: nie musisz znać odpowiedzi na każde pytanie od razu. Najważniejsze to zadawać właściwe pytania i nie bać się sięgać po więcej.

IWONA KOSSMANN

PREZES ZARZĄDU DENI CLER GROUP

Od października 2019 r. jest prezesem zarządu Deni Cler Group, firmy mającej sieć 52 ekskluzywnych salonów z odzieżą luksusową dla kobiet. Wcześniej była prezesem Revo Technologies, spółki zajmującej się finansowaniem zakupów konsumenckich w handlu detalicznym. W 2012 r. założyła firmę Kossmann Fashion zajmującą się projektowaniem i produkcją odzieży dla kobiet biznesu. Do listopada 2011 r. była prezesem BBP, wydawcy „Pulsu Biznesu". W latach 2008-2010 pełniła funkcję prezesa DCG. W latach 2001-2008 zarządzała marketingiem i sprzedażą spółek telekomunikacyjnych w grupie Orange. Od 2005 r. członek zarządu ds. marketingu i sprzedaży Orange, a następnie członek zarządu ds. rynku masowego. Karierę rozpoczęła w 1992 r. w Unilever Polska. Od 1995 r. do 2021 r. zarządzała międzynarodowymi markami kosmetycznymi w filiach Coty Polska, Węgry i w Niemczech.
W latach 2024, 2023, 2022 i 2021 nominowana przez „Gazetę Finansową" do grona 50 najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Polsce. W latach 2022 i 2021 została wyróżniona przez magazyn „Home&Market" tytułem Menedżera Roku, wcześniej w 2008 r. – Menedżera Dekady. W 2022 r. otrzymała nagrodę Klubu Inwestorek Indywidualnych dla „Business Woman roku 2022". W 2015 r. została nagrodzona przez ministra gospodarki i wiceprezesa Rady Ministrów statuetką Marka Polski oraz odznaczona medalem za zasługi dla rozwoju gospodarki RP.

MARTYNA KROCHMAL

ZAŁOŻYCIELKA FIRMY DORADCZEJ NEXUM.EXPERTS ORAZ WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA SOLOMON CAPITAL

Ekspertka z wieloletnim doświadczeniem w obszarze finansowania inwestycji oraz zarządzania aktywami zagrożonymi. Od 2019 r. prowadzi własną firmę świadczącą usługi doradztwa oraz pośrednictwa finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem rynku nieruchomości i projektów inwestycyjnych. Wspiera klientów indywidualnych i biznesowych w doborze optymalnych rozwiązań finansowych oraz w procesach pozyskiwania kapitału. Członkini TMA Poland – międzynarodowego stowarzyszenia profesjonalistów zajmujących się restrukturyzacją i zarządzaniem kryzysowym. Autorka podcastu Finansowe Fale, w którym łączy wiedzę ekspercką z praktycznym spojrzeniem na finanse osobiste i inwestycyjne.

MAŁGORZATA KULIS

MANAGING DIRECTOR VOLVO TRUCKS POLAND

Absolwentka Wydziału Finansów i Bankowości SGH w Warszawie. Od blisko 27 lat związana z marką Volvo. Karierę rozpoczęła w 1998 r. w spółce finansowej Grupy Volvo – Volvo Financial Services, gdzie w 2007 r. objęła stanowiska prezesa zarządu. Od 2012 r. zajmu je stanowisko dyrektor zarządzającej w Volvo Trucks Poland. W Grupie Volvo odpowiadała także za struktury regionalne oraz za rozwój innej marki ciężarowej grupy – Renault Trucks. W 2023 r. zdobyła dla firmy pozycję lidera elektromobilności w transporcie ciężarowym. Pod jej zarządzaniem Volvo Trucks od lat jest certyfikowane jako Great Place to Work oraz zdobyło wiele prestiżowych nagród jako pracodawca wspierający różnorodność i włączanie. Podkreśla, że zarówno klienci, partnerzy biznesowi, jak i pracownicy są rodziną Volvo. W 2024 r. została laureatką prestiżowej nagrody w plebiscycie Kobieta Roku „Puls Biznesu". „Siłą firmy są ludzie" – powtarza od lat. Prywatnie kocha naturę, uwielbia zwierzęta, długie spacery, dobre książki, kuchnie świata i podróże.

ANNA LEWANDOWSKA

SPORTSMENKA, TRENERKA, DIETETYCZKA, COACH I BIZNESWOMAN, WIELOKROTNA MEDALISTKA MISTRZOSTW ŚWIATA, EUROPY I POLSKI W KARATE TRADYCYJNYM, PREZES OLIMPIAD SPECJALNYCH POLSKA

Urodziła się w Łodzi, wychowywała w Podkowie Leśnej. Karate trenuje od 11. roku życia. Karierę rozpoczęła w klubie KK Pruszków pod okiem Jerzego Szczęchora. Zdobyła łącznie 38 medali mistrzostw Polski, Europy i świata. Jest absolwentką AWF w Warszawie. Od 2013 r. prowadzi bloga Healthy Plan by Ann, promując zdrowy styl życia. Wydała liczne książki i płyty DVD z poradami dietetycznymi i treningowymi. Stworzyła markę Foods by Ann z naturalnymi produktami spożywczymi, aplikację Diet&Training by Ann oraz kosmetyczną markę Phlov. Współtworzy też parentingowy blog Baby by Ann. Od 2016 r. pełni funkcję prezesa Olimpiad Specjalnych Polska. Występowała jako prezenterka TV m.in. w programie „Dzień dobry TVN". W 2019 r. otrzymała nagrodę #Hashtag Roku za działalność w sieci.

OMENAA MENSAH

PRZEDSIĘBIORCZYNI, FILANTROPKA I KOLEKCJONERKA SZTUKI

Z wykształcenia specjalistka ds. stosunków międzynarodowych, jest doktorantką SGH. Karierę telewizyjną rozpoczęła w Grupie TVN, gdzie przez lata prowadziła programy lifestyle'owe, podróżnicze i wnętrzarskie. Jako bizneswoman stoi za markami Ammadora i Occhiello, a także współzarządza kilkoma spółkami. Założycielka i prezeska Omenaa Foundation, która wspiera edukację dzieci w Polsce i Ghanie oraz promuje tolerancję i empatię. Współtworzy Rafał Brzoska Foundation oraz OmenaArt Foundation, łącząc działalność społeczną ze sztuką. Zaangażowana w pomoc Ukrainie i organizację centrum edukacyjno-psychologicznego dla uchodźców w Warszawie. Prywatnie pasjonatka designu, rzeźby i architektury.

SYLWIA MOKRYSZ

CZŁONEK ZARZĄDU I PROKURENT MOKATE

Reprezentuje czwarte pokolenie tej 100-letniej rodzinnej firmy. Od początku lat 90. współtworzy jej strategię. W kluczowym dla firmy okresie realizowała zwycięskie kampanie marketingowe dla Mokate Cappuccino. Wprowadziła markę Loyd do czołówki herbacianych marek i włączyła ją do gry o prymat na globalnym rynku. Uzyskała dla niej prestiżowe członkostwo w The London Tea History Association. Herbacie Minutka zapewniła pozycję lidera w swojej kategorii. Zdobyła dla Grupy Mokate wiele wyróżnień i nagród, m.in. „Teraz Polska", „Superbrands", Nagroda Gospodarcza Prezydenta RP. Jest znaną postacią ruchu przedsiębiorczości kobiet. Ma tytuł Polskiej Ambasadorki Przedsiębiorczości Kobiet, od 2014 r. działa w Polskiej Sieci Przedsiębiorczości Kobiet, jest członkiem Family Business Network. W 2016 r. reprezentowała nasz kraj na Women's Entrepreneurship Day w nowojorskiej siedzibie ONZ. Zaangażowana jest w projekt Million Women Mentors. W 2023 r. założyła Instytut Badań Rynku Kawy i Herbaty. Jako jego prezes prowadzi badania naukowe, integruje i wspiera środowiska naukowo-badawcze i biznesowe związane z tym rynkiem. Poza działalnością zawodową, naukową i społeczną pasjonuje się fotografią i pilotażem śmigłowca. Jest współautorką powieści „Herbaciarz. Gdy życie staje się podróżą". Przetłumaczyła też i wydała w kolekcjonerskiej serii dzieło „Podejmij wyzwanie, czyli sukces w trudnych warunkach" Orsona Scotta Mardena. Prywatnie jest mamą dwójki dorosłych dzieci.

ANETA PODYMA

PREZES ZARZĄDU UNUM

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. Angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń, pełniąc od 2017 r. funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń.

PAT ROMANEK

PREZES ZARZĄDU OBSESSIVE

Praktyk biznesu. Od ponad 25 lat doradza w polskich i międzynarodowych koncernach, przygotowując zespoły do transformacji i rozwoju. Zorientowana na wyniki, maksymalizację rentowności i wzrost 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 dwa lata projekt ekspansji marki na rynek chiński. Od dwóch lat jest prezesem spółki Amocarat, właściciela marki Obsessive, przygotowując firmę do dalszego rozwoju biznesu na kilkudziesięciu rynkach międzynarodowych.

JOANNA SIKORA-KOWALKOWSKA

PREZES ZARZĄDU ART BOX EXPERIENCE

Absolwentka działu projektowania na prestiżowej uczelni Central Saint Martins w Londynie. Po zakończeniu studiów przez sześć lat była związana z renomowanym polskim studiem animacji Platige Image, pełniąc funkcję dyrektor artystycznej. W tym czasie była odpowiedzialna za wiele nagradzanych projektów, w tym kampanię Walka z Rakiem dla Fundacji Alivia, która zdobyła Złote Effie. Pasjonatka sztuki, nowych technologii oraz filmu i animacji, z połączenia których stworzyła swój innowacyjny biznes. W 2022 r. otworzyła i zarządza pierwszą w Polsce przestrzenią immersyjną Art Box Experience w warszawskiej Fabryce Norblina, która w nowatorski sposób łączy sztukę z nowoczesnymi technologiami. Wraz z zespołem zrealizowała wiele wystaw, które przyciągnęły dziesiątki tysięcy odwiedzających. Wśród nich znajdują się m.in. „Frida Kahlo – Życie Ikony", która zdobyła nagrodę Ticketmaster 2025 za najlepsze niemuzyczne wydarzenie roku, „Dziadek do Orzechów" uznany w 2024 r. za najlepsze Wydarzenie Familijne oraz „Dali Cybernetics" i „Immersive Monet". Była też producentką wystaw „Retro Warszawa" i „Save the Planet".
W swojej działalności dąży do tego, by sztuka stała się dostępna dla szerszego grona odbiorców, łącząc ją z nowoczesnymi technologiami, które pozwalają na multisensoryczne, pełne zanurzenie w życiu i twórczości wybitnych artystów z całego świata. Dzięki temu wystawy i eventy organizowane w Art Box Experience stają się ważnym punktem na kulturalnej mapie Polski, który przesuwa granice doświadczania sztuki poprzez technologię, a także naukę i edukację o niej poprzez wielozmysłowe wrażenia.
Poza działalnością w Art Box Experience współtworzy i produkuje przedstawienia teatralne, koncerty i wystawy. Jednym z jej ostatnich projektów jest musical „Pilot i Mały Książę".

IGA ŚWIĄTEK

TENISISTKA

Najwybitniejsza polska tenisistka, liderka rankingu WTA, zwyciężczyni pięciu turniejów wielkoszlemowych (cztery razy French Open i raz US Open) oraz 22 turniejów WTA. Brązowa medalistka igrzysk olimpijskich w Paryżu (2024), dwukrotna triumfatorka plebiscytu „Przeglądu Sportowego" na najlepszego sportowca roku. Karierę rozpoczęła jako juniorka, wygrywając Wimbledon w 2018 r., a na zawodowych kortach zadebiutowała w wieku 15 lat. Już w 2020 r. zdobyła pierwszy tytuł wielkoszlemowy, stając się pierwszym polskim mistrzem turnieju tej rangi w singlu. Słynie z perfekcjonizmu, odporności psychicznej i zaangażowania społecznego – wspiera m.in. inicjatywy na rzecz zdrowia psychicznego.

ANNA WŁODARCZYK-MOCZKOWSKA

PREZES ZARZĄDU COMPENSA TU S.A. VIENNA INSURANCE GROUP

Menedżerka z blisko 30-letnim doświadczeniem w sektorze ubezpieczeniowym, która od 2022 r. pełni funkcję prezesa zarządu towarzystwa ubezpieczeniowego Compensa. W 2024 r. z sukcesem przeprowadziła fuzję dwóch firm: Compensy i Wienera, tworząc jednego z największych ubezpieczycieli majątkowych na polskim rynku. Była to jedna z największych konsolidacji na rynku ubezpieczeniowym w ostatnich latach. Jej osiągnięcia doceniła „Gazeta Ubezpieczeniowa", przyznając jej w ubiegłym roku tytuł Człowieka Roku. Wcześniej przez 10 lat kierowała firmą ubezpieczeniową Wiener. Z powodzeniem przeprowadziła ją przez dwie zmiany właścicielskie, doprowadzając do znaczącego wzrostu jej biznesu. Jest przewodniczącą Komisji Rewizyjnej Polskiej Izby Ubezpieczeń oraz pełniła funkcję prezydent Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej. Za swoje zasługi dla rozwoju branży ubezpieczeniowej została w 2022 r. odznaczona Srebrnym Krzyżem Zasługi.

MARTYNA WOJCIECHOWSKA

PODRÓŻNICZKA, DZIENNIKARKA

Od ponad 20 lat związana z telewizją. Karierę zaczęła od pasji do motoryzacji – jako pierwsza kobieta z Europy Środkowo-Wschodniej ukończyła Rajd Dakar. W 2010 r. zakończyła projekt Korona Ziemi, zdobywając najwyższe szczyty wszystkich kontynentów, w tym Mount Everest – zaledwie półtora roku po wypadku, w którym złamała kręgosłup. Autorka bestsellerowych książek, była redaktor naczelną polskiej edycji „National Geographic". Od 2009 r. realizuje program „Kobieta na krańcu świata", dokumentując historie kobiet z różnych kultur. Mama Marysi. Wierzy, że „niemożliwe nie istnieje" i codziennie udowadnia to swoimi działaniami. Jest założycielką Fundacji UNAWEZA, która wspiera kobiety w walce o godność, równość i niezależność.

O odwadze, równowadze i wsparciu

Praca w branży turystycznej – zwłaszcza w obszarach sprzedaży i marketingu – to przestrzeń, w której kobiety odgrywają coraz większą rolę. To także sektor, który wymaga od nas elastyczności, szybkiego reagowania na zmiany i umiejętności budowania relacji, a te kompetencje są bardzo mocno obecne wśród kobiet.

MARIOLA SKORUPA
dyrektor sprzedaży i marketingu w Sun & Snow

Coraz częściej obserwuję też, że kobiety w turystyce nie tylko realizują się zawodowo, ale też z odwagą sięgają po awanse, zakładają własne biznesy, rozwijają nowe produkty i usługi. Działają jako liderki i innowatorki, co zasługuje na ogromne uznanie i – przede wszystkim – na realne wsparcie.

Ścieżki zawodowego rozwoju kobiet nadal jednak bywają bardziej złożone. Wynika to nie tylko z warunków rynkowych, ale także z codziennych wyzwań, przed którymi stają współczesne kobiety, próbując pogodzić ambicje zawodowe z obowiązkami domowymi i potrzebami osobistymi. Żyjemy w społeczeństwie, które często oczekuje od nas doskonałości w każdej roli – jako pracownic, matek, partnerek czy przyjaciółek. Zachowanie równowagi bywa trudne, ale podejmowanie próby znalezienia balansu to klucz nie tylko do lepszego samopoczucia, lecz także do większej efektywności, lepszych relacji i ogólnego poczucia spełnienia.

Równy dostęp

Z mojego doświadczenia wynika, że kobiety potrzebują nie tyle więcej odwagi, ile bardziej równego dostępu do szans, informacji, sieci kontaktów czy elastycznych form zatrudnienia, które pozwalają łączyć życie zawodowe z prywatnym. W naszej firmie promujemy politykę równościową, której fundamentem są zaufanie, partnerskie podejście i realna otwartość na różnorodność. Uważam, że działania, takie jak mentoring, wewnętrzne programy rozwoju kariery czy wspieranie kobiet w powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim to nie dodatki, ale konieczność. Kobiety nie potrzebują specjalnego traktowania – potrzebują uczciwych warunków, w których ich kompetencje mogą być w pełni zauważone i docenione.

Nie da się ukryć, że większość kobiet realizuje dziś równolegle dwie główne role – rodzica oraz osoby czynnej zawodowo. To oznacza często multitasking – zarówno w domu, jak i w pracy.

Sama doświadczyłam dylematu, czy jako mama dwóch synów jestem w stanie przyjąć propozycję awansu i podjąć się roli dyrektorki. Zdecydowałam się i – mimo że nie było łatwo – nie żałuję tej decyzji.

To doświadczenie pokazało mi, jak istotne jest wsparcie bliskich i zaufanych osób, które potrafią nas odciążyć w codziennych obowiązkach. Kobiety często analizują, jak ich decyzje wpłyną na otoczenie – dzieci, partnera, rodzinę – i zbyt rzadko myślą o sobie. A przecież rozwój zawodowy i spełnienie to wartości, które wpływają na naszą energię, radość i postawę wobec życia.

Umiejętność zatrzymania się

Równie ważna co ambicja i zaangażowanie jest jednak umiejętność zatrzymania się. Odpoczynek to nie luksus – to konieczność. To on pozwala złapać oddech, odzyskać perspektywę i zapobiec wypaleniu zawodowemu. Jako kobiety często mamy tendencję do brania na siebie zbyt wiele – chcemy być w kilku miejscach jednocześnie. Dlatego tak ważne jest, by nauczyć się delegować, prosić o pomoc i – przede wszystkim – pozwolić sobie na regenerację. Harmonia między życiem zawodowym a prywatnym to nie idealny podział czasu, ale mądre dopasowanie obu sfer do naszych realnych możliwości i potrzeb.

Trzeba także uważnie przyglądać się nowym formom pracy. Praca zdalna, mimo wielu zalet, bywa też pułapką – łatwo wpaść w tryb pracy non stop, co z kolei prowadzi do rozmycia granic i chaosu. Osobiście wolę pracę stacjonarną – cenię kontakt z ludźmi i łatwiej mi oddzielić życie prywatne od zawodowego. Ale wiem też, że dla wielu kobiet możliwość pracy zdalnej to ogromne ułatwienie. Kluczowe jest więc to, by niezależnie od trybu pracy ustalić jasne zasady, zadbać o balans i szanować granice własnego czasu.

OBSESSIVE: POLSKA MARKA, KTÓRA UWODZI ŚWIAT

Rozmowa z Pat Romanek, prezes firmy Amocarat – właściciela marki Obsessive

Obsessive w tym roku obchodzi 19. urodziny. Co sprawiło, że w tym czasie marka stała się jedną z najbardziej rozpoznawalnych polskich marek bieliźnianych?

Kluczem było dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientek i transformacja całej firmy – od produktu, przez marketing, aż po dystrybucję. Rynek, kanały sprzedaży i oczekiwania konsumentek zmieniają się dynamicznie, dlatego utrzymanie świeżości marki wymaga stałego przemyślenia każdego działania. Polskie marki są dziś doceniane za jakość i design, nie tylko cenę. Dzięki temu Obsessive jest obecne w ponad 60 krajach i trafia do kobiet w różnych kulturach, o różnych stylach i w różnych momentach życia.

Jakie czynniki uznaje Pani za kluczowe w tym rozwoju?

Zrozumienie, że kobiety są różne – nie tylko pod względem sylwetki, ale też potrzeb i oczekiwań. Dlatego rozwijamy ofertę wokół konkretnych wartości i dlatego powstały dwie nowe marki. Freedom odpowiada na potrzeby kobiet, które chcą łączyć bieliznę z codziennym stylem i wyrażać siebie bez ograniczeń. Z kolei Exquisite to propozycja dla tych, które szukają luksusu i dopracowanych detali. Łączy je wspólne przesłanie: każda kobieta zasługuje na to, by czuć się pięknie na własnych zasadach.

Bielizna Obsessive trafia na bardzo różne rynki. Jak dostosowują do nich Państwo komunikację i ofertę zagraniczną?

Elastyczność to klucz. W Niemczech stawiamy na komfort i odważne kroje, we Francji na elegancję, a w Holandii na naturalność i odwagę. Naszym celem nie jest tylko eksport produktu, ale stworzenie emocjonalnej więzi z klientkami, bez względu na język i kulturę, dlatego zmieniamy narrację, estetykę kampanii, czasem też ofertę.

Jakie trendy obecnie kształtują rynek bieliźniany i jak na nie Państwo odpowiadają?

Bielizna coraz częściej staje się elementem codziennego stylu życia – nie tylko tym, co ukryte, ale też tym, co podkreśla osobowość i nastrój. Rośnie znaczenie detalu, jakości wykonania i komfortu, który nie odbiera zmysłowości. Klientki poszukują produktów, które pozwalają im czuć się wyjątkowo, niezależnie od okazji. W Obsessive odpowiadamy na te potrzeby, tworząc kolekcje, które łączą sensualność, jakość i styl.

Jakie mają Państwo plany na najbliższe miesiące?

Europa pozostaje dla nas priorytetem, ale coraz bardziej interesuje nas Azja. Uczestniczyliśmy w największych targach w regionie SIUF w Chinach, co otwiera nas na kraje w regionie Azji. Otrzymaliśmy tam nagrodę Best Overseas Fashion Brand co jest dla nas wielkim wyróżnieniem. Chcemy także jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby naszych klientek – nie tylko poprzez produkt, ale też poprzez komunikację. Wprowadziliśmy także linię Obsessive Premium, która ma być kwintesencją luksusu i jakości. Planujemy także kolejne kampanie z ambasadorkami, nowe partnerstwa i mocniejszą obecność w digitalu.

Obsessive to marka dla kobiet – ale czy tylko?

Zdecydowanie nie. Chociaż nasze projekty powstają z myślą o kobietach, to również mężczyźni sięgają po nasze produkty jako prezent. Ale najważniejsze jest co innego: nasza bielizna mają dawać przyjemność, budować pewność siebie i celebrować intymność – niezależnie od płci. To jest prawdziwa siła marki Obsessive.

Cierpliwość, równowaga i dbanie o własny wellbeing

Z Małgorzatą Kulis, dyrektor zarządzającą Volvo Truck Polska, rozmawiała Justyna Szymańska.

Branża motoryzacyjna i transportowa od zawsze była postrzegana jako domena mężczyzn. Jak z Pani perspektywy zmienia się rola kobiet w tym sektorze? Czy spotkała się Pani z wyzwaniami związanymi z płcią, zwłaszcza w roli liderki?

Tak było w przeszłości. Dziś coraz więcej kobiet można spotkać zarówno w transporcie, TSL, jak i w branżach automotive. Myślę, że kobiety na przestrzeni ostatniej dekady dość znacząco wzbogaciły te branże, jest nas coraz więcej i patrząc z perspektywy czasu, dziś już nikogo to nie dziwi, nie szokuje czy też nie jest kontrowersyjne. Wręcz przeciwnie – wyniki firm, w których różnorodność i inkluzywność są widoczne i naprawdę obecne, udowadniają, że to dobry kierunek, świeże spojrzenie, więcej empatii i większe zaangażowanie i kreatywność pracowników, co z kolei przekłada się na lepsze osiągnięcia biznesowe. Kiedy ja zaczynałam, w naszej branży w zasadzie nie było kobiet. Wtedy był to duży „news", może nawet szok, bo „co kobieta może wiedzieć o pojazdach ciężarowych?". Było to wyzwanie dla mnie samej, nie tylko w konfrontacji ze światem zewnętrznym, ale też we własnej organizacji. Dziś z sentymentem wspominam tamte czasy i sytuacje, i jestem przekonana, że wychodzenie poza własną strefę komfortu rozwija nas, pomaga rosnąć, nabierać odporności. Jedno jest pewne – należy zachować zdrowy dystans do ludzi i sytuacji, aby nie wszystko brać do siebie, nie być przewrażliwionym w momentach, które, choć challengujące, nie do końca są wymierzone przeciwko nam, kobietom. Wrażliwcom zawsze jest trudniej, bo dłużej rozpamiętują i analizują sytuacje będące czasem zwykłym przypadkiem.

> Zawsze chciałam się rozwijać, nie mam tu na myśli kariery zawodowej jako takiej, ale raczej chęć poznawania nowych rzeczy i ludzi, nabywania kolejnych umiejętności, posiadania wiedzy dającej mi swobodę podejmowania decyzji i obiektywnej oceny poszczególnych sytuacji.

Wellbeing staje się coraz ważniejszy w środowisku pracy. Jak Pani dba o równowagę między intensywnym życiem zawodowym a prywatnym, aby nie zaniedbać swojego zdrowia fizycznego i psychicznego?

Tu dotykamy ogromnie ważnego obszaru. Wellbeing i równowaga są niezbędne do normalnego funkcjonowania zarówno prywatnie, jak i zawodowo. Nasze zdrowie psychiczne jest systematycznie wystawiane na wiele prób. Żyjemy w ciągłym pędzie, w stresie, który tej szybkości towarzyszy, i mamy tendencję do zaniedbywania samych siebie. Im młodsi jesteśmy, tym bardziej wydaje się nam, że „kiedyś sobie to odbijemy", a potem to kiedyś staje się stanem permanentnym. Wpędzamy się w choroby, wypalenie zawodowe, popadamy w malkontentyzm. To nie jest dobry kierunek. Tu właśnie pojawia się konieczność wellbeingu, zapewnienia równowagi psychicznej i dostarczenia naszemu organizmowi odpoczynku, pozytywnych doznań, dobrej energii, uśmiechu, czyli uzupełnienia utraconej energii, naładowania naszych wewnętrznych baterii. Trzeba naprawdę zajrzeć do swojej głowy i zobaczyć, co sprawia, że czuję się dobrze, zrelaksowana, szczęśliwa. Trzeba zwolnić, zrobić przerwę, pooddychać, zamknąć oczy, być przez chwilę tu i teraz, i cieszyć się tym momentem.

Jakie działania podejmuje Państwa firma, aby wspierać wellbeing swoich pracowników, szczególnie kobiet, w kontekście ich równowagi zawodowej i osobistej?

W Volvo Trucks systematycznie pytamy pracowników, co daje im poczucie spokoju i równowagi. Przeprowadzamy okresowe ankiety, warsztaty, miesiące zdrowia pań (marzec) i miesiące zdrowia panów (listopad), volvo health challenge, podczas którego zachęcamy naszych pracowników do wszelkiego rodzaju aktywności fizycznych, namawiamy ich też do regularnego wykorzystywania urlopów, zwracamy uwagę na zdrowe odżywianie, dofinansowujemy posiłki, organizujemy spotkania z dietetykami, namawiamy do korzystania z porad specjalistów, do systematycznych badań profilaktycznych. Generalnie bardzo dużo czasu poświęcamy na edukację i skuteczną komunikację. Uczulamy menedżerów i team leaderów na uważność i dbanie o współpracowników, zachęcamy do najróżniejszych inicjatyw oddolnych, które razem wcielamy w życie, dbając o nasz wspólny dobrostan, o nasz volvobeing.

Jak postrzega Pani rolę firmy w angażowaniu się w kwestie społeczne i środowiskowe? Dlaczego CSR jest tak ważny, szczególnie w firmie o globalnym zasięgu, jak Volvo? Co sprawia, że inicjatywy CSR mają rzeczywisty wpływ na społeczeństwo? Jakie działania są Pani zdaniem kluczowe, aby takie inicjatywy były skuteczne?

Społeczna odpowiedzialność biznesu to konkretna strategia zarządzania, w której przedsiębiorstwa uwzględniają wpływ prowadzonej przez siebie działalności na otoczenie, zarówno w kwestiach ekonomicznych, jak i społecznych oraz ekologicznych. Zarówno w Volvo Trucks, jak i całej naszej Grupie Volvo angażujemy się w wiele działań CSR-owych, takich jak:
Etyczne prowadzenie biznesu – przestrzeganie norm moralnych i regulacji, zarówno w ramach naszych organizacji, jak i w kontaktach z klientami i partnerami biznesowymi.
Dbanie o środowisko – to jedna najważniejszych wartości Volvo mierzona ograniczeniem emisji CO_2 czy szeroko pojętym recyklingiem naszych produktów i półproduktów.
Tworzenie godnych, najlepszych warunków pracy – dbanie o pracowników poprzez politykę równości i włączania, certyfikat Great Place To Work, audyty kulturowe.
Wsparcie lokalnych społeczności – współpraca z organizacjami charytatywnymi, takimi jak Szlachetna Paczka czy Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, wsparcie dla Ukrainy, wspieranie celowych akcji na rzecz chorych dzieci, schronisk dla zwierząt i wiele, wiele innych.

Co Panią inspiruje i motywuje, szczególnie w trudnych chwilach zawodowych? Jakie wartości kierują Panią w codziennej pracy? Po intensywnych dniach pracy ma Pani sposób na „reset"? Co pomaga Pani zachować wewnętrzną równowagę i spokój?

Moją inspiracją zawodową od zawsze był rozwój. Wierzę, że reakcje na dane sytuacje, zdarzenia, incydenty, są lustrem naszej aktualnej kondycji psychicznej i doświadczenia, mądrości życiowej, którą mamy. Dziś to wiem, ale otwarcie przyznaję, że zanim nauczyłam się dobrze korzystać z zarządzania własną energią, różnie to w przeszłości bywało. Stres i wypalenie zawodowe nie są mi obce, mierzyłam się z nimi, ale udało mi się je pokonać. Moim sposobem na „reset"

> Wellbeing i równowaga są niezbędne do normalnego funkcjonowania zarówno prywatnie, jak i zawodowo.

była od zawsze bliskość natury, ruch na świeżym powietrzu. Bez względu na porę roku to najlepszy sposób na przewietrzenie głowy i odreagowanie intensywnych godzin, którym towarzyszy obciążenie psychiczne. Do tego najlepszym motywatorem jest czworonożny przyjaciel. Moimi zawsze były ukochane psy, których przez nasz dom przewinęło się już kilka. Obecnie jest to czarny labrador, który każdego dnia musi rozładować nadmiar energii na długich spacerach po lesie. Lubię też spędzać czas w ogrodzie i cieszy mnie ogromnie, że tę pasję mogę dzielić z synem, który najwyraźniej odziedziczył po mnie sympatię do prac ogrodowych. Oczywiście czas spędzany z rodziną, przyjaciółmi, dobrą książką, odkrywanie nowych miejsc to kolejne pokłady cudownej, odnawialnej energii. Myślę, że należy mądrze czerpać z życia te dobre momenty, dbać, aby było ich jak najwięcej. Nie doprowadzać się do stanu totalnego wyczerpania emocjonalnego, bo im bardziej jesteśmy zmęczeni, tym trudniejsza jest regeneracja. Trzeba zadbać o regularność dobrych rutyn zdrowotnych i je celebrować!

Jakie były najważniejsze momenty w Pani karierze, które miały największy wpływ na Pani decyzje zawodowe?

Zawsze chciałam się rozwijać, nie mam tu na myśli kariery zawodowej jako takiej, ale raczej chęć poznawania nowych rzeczy i ludzi, nabywania kolejnych umiejętności, posiadania wiedzy dającej mi swobodę podejmowania decyzji i obiektywnej oceny poszczególnych sytuacji. To pchało mnie trochę automatycznie do podejmowania nowych wyzwań, bo moi przełożeni dostrzegali we mnie potencjał, a szczęście pomagało sięgać po kolejne stanowiska. Skończyłam studia ekonomiczne na warszawskim SGH na kierunku finanse i bankowość. Pierwszą pracę podjęłam w Warcie przy ówczesnych ubezpieczeniach Zielonej Karty. Istotnym momentem mojej kariery zawodowej było urodzenie syna i chęć powrotu po okresie urlopu macierzyńskiego bliżej finansów – tak trafiłam do Volvo Financial Services i zaczęłam swoją przygodę z Volvo, która trwa do dziś. W spółce finansowej VFS spędziłam 14 lat, zaczynając jako analityk kredytowy i dochodząc do stanowiska prezesa zarządu i dyrektora handlowego odpowiedzialnego za kilka rynków i marek. To był bardzo intensywny czas wielu wyczerpujących podróży. W 2012 r. otrzymałam propozycję objęcia stanowiska dyrektora zarządzającego Volvo Trucks w Polsce, będąc pierwszą kobietą i pierwszą Polką, która sięgnęła po to stanowisko w naszej branży. To było dla mnie ogromne wyzwanie, ale też wielka satysfakcja i radość, którą nieustająco odczuwam. Z perspektywy 27 lat w grupie Volvo mogę śmiało powiedzieć, że w naszych organizacjach i strukturach można się rozwijać, realizować, kreować nowe rozwiązania i co najważniejsze dla mnie, mieć kontakt z cudownymi ludźmi, zarówno w ramach naszych organizacji, jak i z klientami.

> Bardzo dużo czasu poświęcamy na edukację i skuteczną komunikację. Uczulamy menedżerów i team leaderów na uważność i dbanie o współpracowników, zachęcamy do najróżniejszych inicjatyw.

Gdyby mogła Pani cofnąć się w czasie i dać sobie radę na początku kariery zawodowej, co by to było?

Cierpliwość, równowaga i dbanie o własny wellbeing. Z cierpliwością nadal czasem mam trudności, ale o równowagę i wellbeing już umiem się odpowiednio zatroszczyć. Gdybym zadbała o to wcześniej, to pewnie uniknęłabym w swojej podróży zawodowej wielu trudnych sytuacji i potrafiłabym się z nimi skonfrontować dużo spokojniej i bardziej konstruktywnie.

Dlatego zachęcam wszystkich, aby nie przegapić tego, co ważne. Ładujcie akumulatory i spoglądajcie częściej w lusterko wsteczne, wyciągając odpowiednie wnioski, wtedy dojedziecie bezpiecznie do mety!

Kluczem jest autentyczna postawa lidera

Z Joanną Gołębiewską, która od blisko 20 lat zajmuje się komunikacją PR, employer brandingiem, event marketingiem oraz marketingiem 360°, top menedżerką i mentorką, która aktywnie wspiera kobiety i ich kariery, a od 11 lat prowadzi agencję komunikacji marketingowej i PR Lensomai Communication, rozmawia Katarzyna Mazur.

Jakie wyzwania napotkała Pani na swojej drodze zawodowej jako kobieta liderka w branży komunikacji?
Nie postrzegam swojej kariery zawodowej przez pryzmat barier czy trudności wynikających z faktu, że jestem kobietą. Od zawsze traktuję każde wyzwanie jako zadanie do rozwiązania. Może dlatego nie skupiam się na problemach, tylko na ich pokonywaniu, i idę naprzód. Z perspektywy czasu wiem jednak, że istnieją pewne mechanizmy, które mogłyby być uznane za ograniczające. Przykładowo, kiedy zaczęłam startować w konkursach branżowych, dostrzegłam pewną zamkniętość środowiska. Wiele z tych inicjatyw przypominało swoiste „kółko wzajemnej adoracji". Nowe firmy, takie jak moja, nie były traktowane na równi z dużymi, wieloletnimi agencjami. Z czasem zrozumiałam, że nie chcę równać do żadnych standardów, tylko wyznaczać własne.

Czy pamięta Pani momenty, w których musiała stawić czoła uprzedzeniom lub stereotypom związanym z płcią w biznesie? Jak Pani je pokonała?
Wychowywałam się w rodzinie, w której kobiety miały silną pozycję i były traktowane na równi z mężczyznami. Dlatego wchodząc w życie zawodowe, nie byłam świadoma istnienia stereotypów płciowych. Dopiero prowadzenie własnej firmy i współpraca z różnorodnymi klientami uświadomiły mi, że kobiety często muszą głośniej i dłużej udowadniać swoją wartość.
Zdarzało się, że w zespołach projektowych, mimo obecności kobiet i mężczyzn, to głos mężczyzny był automatycznie traktowany jako bardziej decydujący – niezależnie od kompetencji czy wiedzy. Sama wielokrotnie słyszałam, że jestem zbyt pewna siebie albo zbyt stanowcza, podczas gdy te same cechy u mężczyzn uznawano za przejaw profesjonalizmu i siły.
Moim sposobem na radzenie sobie z tym była zawsze konsekwencja i wiara we własne kompetencje. Zamiast się wycofywać – działałam. Dziś aktywnie buduję środowisko inkluzywne, w którym każdy głos ma znaczenie, a różnorodność traktowana jest jako siła zespołu. W Lensomai Communication dbamy o to, by kobiety czuły się słyszane, miały realny wpływ i mogły rozwijać się na własnych warunkach. Inkluzywność zaczyna się od codziennych decyzji – od tego, komu dajemy przestrzeń, jak reagujemy na odmienne perspektywy i jak definiujemy przywództwo.

> Merytoryka broni się sama. Jeśli widzę, że ktoś nie jest gotowy współpracować z kobietą na równych zasadach, nie tracę energii na przekonywanie.

Jakie były kluczowe momenty w Pani karierze, które pozwoliły Pani zdobyć pozycję liderki w Lensomai Communication?
Na początku swojej drogi zawodowej związałam się ze światem mody – to tam nauczyłam się, czym jest prawdziwa kreatywność, praca z designem i odwaga w sięganiu po niestandardowe rozwiązania. Kluczowe dla mojego rozwoju były spotkania z mentorkami, które nie tylko we mnie uwierzyły, ale także pomogły mi spojrzeć szerzej – otworzyły nowe horyzonty myślenia i działania.
To właśnie Dorota Wróblewska, promotorka mody i producentka pokazów, pokazała mi, że kreatywność nie musi być kosztowna – może wynikać z odwagi, pomysłu i uważności. To ona nauczyła

mnie, że każde rozwiązanie można przemyśleć na nowo, dopracować, przekształcić. Praca przy projektach, takich jak Forget-Me-Not czy Warsaw Fashion Street, była niezwykle formująca.
Drugim przełomem była praca w agencji Ogilvy, gdzie trafiłam na Lidię Cieślak – liderkę, która dostrzegła mój potencjał i pomogła mi rozwinąć umiejętności komunikacyjne. To właśnie tam, w czasach, gdy PR był jeszcze traktowany jako poboczny element kampanii, musiałam nauczyć się pełnić wiele ról jednocześnie: stratega, accounta, copywritera, a czasem nawet art directora. Te doświadczenia pozwoliły mi zbudować solidny warsztat i zrozumienie, jak tworzyć komunikację w pełni dopasowaną do potrzeb klienta.
Wszystko to stało się fundamentem Lensomai Communication – miejsca, które łączy strategiczne podejście z wrażliwością na detale i estetykę.

Czy uważa Pani, że kobiety wciąż napotykają na trudności w zdobywaniu wysokich stanowisk zarządzających? Co może być przyczyną tego zjawiska?
Tak, kobiety nadal napotykają na bariery. Świadczy o tym choćby liczba projektów, jakie realizujemy dla organizacji, które chcą wspierać leadership kobiet. W wielu przypadkach struktury zarządzające nadal są oparte na schematach z lat 90., a świadomość roli kobiet w biznesie dopiero się przebija. Na szczęście pokolenie dzisiejszych 30- i 40-latków jest bardziej otwarte i aktywnie zmienia zasady gry.

Jakie umiejętności i cechy charakteru uważa Pani za kluczowe dla kobiet, które aspirują do roli liderki w biznesie?
Odwaga, konsekwencja, zdolność adaptacji i – przede wszystkim – merytoryczna pewność siebie. Kobieta, która chce być liderką, musi znać swoją wartość, ale też nieustannie ją rozwijać. Ważna jest też elastyczność – świat biznesu zmienia się bardzo szybko i trzeba za nim nadążać, ale bez utraty własnych zasad. Dobrze jest też mieć w sobie ciekawość i gotowość do nauki od innych – również od mężczyzn. Warto słuchać, analizować i na tej podstawie budować swój styl przywództwa.

Czy zdarzały się Pani sytuacje, w których musiała Pani „udowodnić swoją wartość" jako kobieta w roli prezesa? Jakie strategie Pani wtedy stosowała?
Oczywiście – szczególnie w kontaktach z instytucjami czy partnerami, którzy przyzwyczajeni są do klasycznego modelu zarządzania z mężczyzną na czele. W takich momentach nie wdaję się w żadne gry – stawiam na twarde argumenty: dane, fakty, liczby. Merytoryka broni się sama. Jeśli widzę, że ktoś nie jest gotowy współpracować z kobietą na równych zasadach, nie tracę energii na przekonywanie – po prostu szukam partnera, który ma otwartą głowę i szanuje kompetencje, niezależnie od płci.

Co robi Pani jako liderka, aby inspirować i wspierać inne kobiety w organizacji? Jakie konkretne działania podejmuje Pani, by zapewnić im równy dostęp do szans zawodowych?
Przede wszystkim – działam przykładem. Autentyczność jest pod-

> Kobiety zajmują zaledwie 17 proc. miejsc w zarządach i radach nadzorczych spółek notowanych na GPW.

stawą. Nie da się mówić o wspieraniu kobiet, jeśli samemu nie podejmuje się realnych działań. W Lensomai regularnie poświęcam czas na indywidualny rozwój członkiń zespołu. Mentoruję, doradzam, słucham. Pomagam zrozumieć swoje kompetencje, osadzić je w rzeczywistości zawodowej i przekuć w konkretne działania. Czasem chodzi o małą wskazówkę, czasem o dużą zmianę – ale zawsze jest to podejście „szyte na miarę". Wierzę w kobiety i widzę, jak ogromny potencjał drzemie w każdej z nich.

Co Pani zdaniem jest kluczem do zbudowania środowiska, w którym kobiety mogą się rozwijać i awansować na najwyższe stanowiska?
Kluczem jest autentyczna postawa lidera. Można wprowadzać programy, szkolenia, deklaracje, ale jeśli lider nie wierzy w kompetencje kobiet i nie daje im przestrzeni do rozwoju, nic z tego nie zadziała. To musi iść z góry – z przekonania, z działania, z przykładu. Równość nie powinna być modą ani wymogiem zewnętrznym, ale wewnętrzną wartością organizacji. Tylko wtedy możemy mówić o realnych zmianach i szansach.

Jakie rady dałaby Pani młodym kobietom, które dopiero rozpoczynają swoją karierę w branży biznesowej i marzą o objęciu stanowiska lidera?
Nie porównuj się. Nie szukaj potwierdzenia swojej wartości na zewnątrz – buduj ją od środka. Bądź uważna na rady, ale słuchaj tylko tych, którym naprawdę ufasz i którzy mają kompetencje, by cię wspierać. Ucz się, szukaj nowych rozwiązań, działaj aktywnie. I najważniejsze – w każdej chwili nabywasz nowe kompetencje, które pozwolą ci przejąć odpowiedzialność i pójść dalej. Liderką się nie rodzimy – liderką się stajemy, konsekwentnie i z uważnością na siebie.

Czy zauważyła Pani zmianę w podejściu do kobiet w biznesie w ciągu ostatnich kilku lat? Jakie zmiany są Pani zdaniem najistotniejsze?
Rynek coraz wyraźniej dostrzega, że kobiety w zarządach wnoszą nie tylko kompetencje, ale też nową jakość – świeże spojrzenie, empatię i umiejętność budowania zróżnicowanych zespołów. To nie jest już intuicja – to konkretne dane i efekty biznesowe.
A jednak wciąż mówimy o ogromnym niedoreprezentowaniu – z raportu Deloitte wynika, że kobiety zajmują zaledwie 17 proc. miejsc w zarządach i radach nadzorczych spółek notowanych na GPW. W ok. 120 radach nadzorczych zasiada tylko jedna kobieta – i to w kilkuosobowym składzie. Dlatego tak ważne są działania na rzecz większej reprezentacji kobiet. Widzę jednak pozytywny trend: kobiety coraz głośniej mówią o swoich ambicjach i coraz częściej obejmują stanowiska decyzyjne. Z kolei firmy zaczynają rozumieć, że różnorodność nie jest dodatkiem, ale warunkiem skutecznego zarządzania.
Zróżnicowane zespoły to dziś nie tylko kwestia równości – to realna przewaga konkurencyjna.

> Wychowywałam się w rodzinie, w której kobiety miały silną pozycję i były traktowane na równi z mężczyznami. Dlatego wchodząc w życie zawodowe, nie byłam świadoma istnienia stereotypów płciowych.

Na koniec – jakie są Pani osobiste cele związane z aktywnością kobiet w biznesie w przyszłości? Czy planuje Pani jeszcze jakieś działania lub inicjatywy w tym zakresie?
Z ogromną radością angażuję się w inicjatywy wspierające kobiecy leadership. Współpracuję z takimi programami, jak SheLeads, LeadersIn, biorę udział w wydarzeniach, warsztatach, wykładach. W tym roku objęliśmy patronatem TEDx i TEDx Warsaw Women. Po latach działalności uświadomiłam sobie, że Lensomai Communication to nie jest standardowa organizacja – to środowisko, w którym naturalnie wspieramy rozwój kobiet. Jestem dumna z tego i z każdej kobiety (i mężczyzny), która wychodzi z naszej firmy pewniejsza siebie, silniejsza i gotowa do dalszych zawodowych wyzwań.

REKLAMA

Bariery w dostępie do wysokich stanowisk

TOMASZ KALKO
psycholog i strateg biznesu, menedżer, szkoleniowiec

Możliwość awansu, zajęcia wysokiego stanowiska czy wynegocjowania lepszych warunków zatrudnienia w danej firmie to realne kwestie, które często są trudne do osiągnięcia nawet dla ambitnych i wykazujących się pracowników. Należy zdać sobie sprawę, że wiele barier tworzymy sobie jednak sami sami także możemy nad nimi pracować.

Zaangażowanie, rozwój, nauka bycia liderem – to tylko niektóre kwestie będące tak naprawdę po naszej stronie. Jak zatem radzić sobie z takimi barierami, aby być gotowym na awans?

Zaangażowanie, ale nie przeangażowanie – gdzie jest granica?

Zaangażowanie jest bazowym punktem, gdy mówimy o rozwoju i jest bardzo ważne, jeśli myślimy o awansie. Musimy dać sobie szansę na rozwój zawodowy. Należy jednak pamiętać, że zaangażowanie jest, po pierwsze, niewystarczające, po drugie, może być lekką pułapką. Dlaczego? Otóż młodzi liderzy, którzy awansują dlatego, że byli zaangażowani, robili wiele dla firmy, próbują być jeszcze bardziej zaangażowani, czyli zaczynają żyć w trybie przepracowania. W dodatku taki lider zaczyna tego samego wymagać od zespołu. Skoro on mógł w ten sposób funkcjonować, chce, aby jego podwładni także przekraczali granice work-life balance. Jest to oczywiście pułapka i prosta droga do wypalenia zawodowego.

Zaangażowanie to świetny start. To coś, co naprawdę pomaga w drodze do awansu. Ale kiedy już stajesz się liderem, przestaje wystarczać. Bo od pewnego momentu nie chodzi już o to, ile sam zrobisz, tylko jak bardzo potrafisz zaangażować innych. Jeśli dalej będziesz ciągnąć wszystko na własnych plecach, to szybko wpadniesz w pułapkę przepracowania. Co jeszcze gorsze – zaczniesz oczekiwać tego samego od zespołu. To już nie jest zaangażowanie. To kiepski model przywództwa, który prowadzi do wypalenia zawodowego całego zespołu.

Świadoma praca z własnymi ograniczeniami

To nie jest tak, że jednym po prostu się udało, a inni muszą się zadowolić tym, co jest. Bardzo często to nie świat zewnętrzny nas blokuje, tylko to, co siedzi nam w głowach. Przekonania, historie, które nosimy ze sobą jeszcze z dzieciństwa. Jeśli od małego słyszysz, że bogaty na pewno coś ukradł, że szef to zawsze tyran, że uczciwie się nie dorobisz, to nawet nie zauważysz, kiedy sam zaczynasz sabotować swoje możliwości. Nie pójdziesz po awans. Nie otworzysz firmy. Nie poprosisz o podwyżkę. Bo gdzieś w środku czujesz, że to nie dla ciebie, że może nie zasługujesz. To już nie są realne bariery. To są duchy z przeszłości, którym pozwalamy sterować swoim życiem zawodowym.

Na pewnym etapie w rozwoju lidera, czyli osoby odpowiedzialnej za innych ludzi, bardzo ważne jest, aby pracować z własnymi przekonaniami, z własnymi słabościami. Jeśli myślimy o wysokich stanowiskach, to warto by było myśleć też o własnym głębokim rozwoju. Mówiąc najprościej, liderzy powinni przechodzić przez proces terapeutyczny, czyli rozstać się z ograniczającymi przekonaniami, stworzyć w sobie moc do tego, by móc rozwijać też innych. Najpierw jednak trzeba pracować nad sobą, a później dopiero nad innymi. Chcąc być odpowiedzialnym za innych, trzeba mieć pozamykane procesy z dzieciństwa i stać się dojrzałą osobą. Przywództwo, bycie liderem, nie może kompensować deficytów. Potrzeba awansu nie może być zaspokojeniem lęków czy ambicji wynikających z zaniżonego poczucia własnej wartości. Jeżeli chcemy awansować, musimy się wykazać zrozumieniem potrzeb całej organizacji. Pracownik, który wypełnia swoje obowiązki, patrząc tylko wąsko na swoje biurko, raczej nie będzie brany pod uwagę przy awansach i tutaj samo zaangażowanie będzie niewystarczające.

> Zaangażowanie to świetny start. To coś, co naprawdę pomaga w drodze do awansu.

Jest jeszcze jedna rzecz, o której warto powiedzieć głośno: dobry lider nie grzebie się w problemach. Dobry lider szuka rozwiązań. Nie koncentruje się na tym, co nie działa, tylko na tym, co może zadziałać. Nie patrzy na ograniczenia, tylko na możliwości. To właśnie sposób myślenia odróżnia lidera od reszty – nie chodzi o to, ile książek przeczytał, tylko jaką ma mentalność, kiedy pojawia się kryzys.

Relacje są podstawą

Chcąc być zauważonym w organizacji, aby wywalczyć sobie szansę na awans, trzeba inwestować w kompetencje relacyjne. Bycie liderem to jest bycie specjalistą od ludzi, więc jedną z ważnych umiejętności jest rozwijanie kompetencji liderskich. Ludziom wydaje się, że rodzimy się z kompetencjami społecznymi, co jest do pewnego stopnia prawdą. Są osoby, które mają większą łatwość czy zdolność do budowania relacji, ale to są kompetencje nabywalne. Warto pamiętać o tym, że np. warsztaty z coachingu nie są tylko procesem dla coachów, ale także świetną lekcją do tego, żeby zrozumieć drugiego człowieka, żeby umieć zainspirować zespół. Wszelkiego rodzaju warsztaty z komunikacji, z miękkich negocjacji z coachingu będą pomocne i wesprą nas w przezwyciężeniu bariery awansu.

Dojrzałe firmy szukają dobrych przywódców, liderów. Jeżeli chcemy być zauważeni, musimy inwestować nie tylko w terapię, ale właśnie w rozwój choćby miękkich kompetencji, o których wspominam wyżej. Często potrzebna będzie dodatkowa edukacja, może studia. Będzie trzeba za-

> Przywództwo, bycie liderem, nie może kompensować deficytów. Potrzeba awansu nie może być zaspokojeniem lęków czy ambicji wynikających z zaniżonego poczucia własnej wartości.

jąć sobie weekendy, przeznaczyć pewne środki pieniężne. Musi to być jednak nasza dojrzała wewnętrzna decyzja i świadomość gotowości na awans.

Zmiana pracy – kiedy jest wyjściem?

Jeżeli w danej organizacji pracownik wykazuje zainteresowanie, jest odpowiednio zaangażowany, poświęca czas na rozwój i czuje, że jest gotowy, aby być na wyższym stanowisku, ale mimo to, może z powodów organizacyjnych czy struktury firmy przełożeni nie widzą możliwości awansu, to jest to moment na wyjście na rynek pracy. Często dzieje się tak, że gdy pracownik zaczyna szukać, to wewnątrz jego obecnej firmy znajduje się jednak rozwiązanie. Bo mądre firmy nie odpuszczają tak łatwo i nie pozbywają się dobrych pracowników.

Należy tu też wspomnieć o bardzo ważnej kwestii, która jest sporą barierą awansu. Mianowicie zdarzyć się może, że dana osoba nadaje się ze względów kwalifikacyjnych na wyższe stanowisko, jednak sama w siebie nie wierzy. I tutaj należy skorzystać z wcześniejszych kroków i samorozwoju. Po drugiej stronie są osoby, które nie są jeszcze do tej roli gotowe, ale są przekonane o tej gotowości. Czyli klasyczne: „Pracuję tu już pięć lat, powinienem być kierownikiem", jednak za tym nie idą żadne umiejętności zarządzania personelem. Bezpośredni przełożony często widzi bardzo dokładnie, czy dana osoba już się nadaje do roli liderskiej, czy nie. Pewnym wentylem bezpieczeństwa może być w takim przypadku rozmowa z działem HR o byciu liderem w konkretnych projektach, aby dać się sprawdzić, a dopiero po jakimś czasie móc myśleć o wiążącej roli lidera całego zespołu.

Miej kogoś na swoje stanowisko

Ostatnią rzeczą, na którą wiele osób nie zwraca od razu uwagi, jest umiejętność, szczególnie w dużych organizacjach, przygotowywania dla siebie sukcesorów. Chcesz awansować? Przygotuj osobę, która zastąpi cię na obecnym stanowisku. Świadomi liderzy nie traktują sukcesora jako zagrożenia, ale jako szansę. Osoby dojrzałe, mające gotowość do rozwoju kariery, w momencie kiedy pojawiają się na nowym stanowisku, szukają dla siebie dojrzałego, prawdziwego następcy. W dużej organizacji, w której istnieje możliwość rozwoju, brak sukcesora bywa przeszkodą rozwojową. Chcesz awansować? Zabezpiecz cele organizacyjne poprzez przygotowanie człowieka na twoje stanowisko. Brak sukcesji może być bazowym ograniczeniem awansu na wyższe stanowisko. Osoby wąsko myślące ograniczają potencjał sukcesji, np. potrafią zwolnić z własnego zespołu osobę z ambicjami, nadającą się do sukcesji, traktując ją jak zagrożenie, a osoby dojrzałe będą wspierały takiego potencjalnego sukcesora, dlatego że posiadanie jednego, dwóch, a nawet trzech sukcesorów na własne stanowisko po pierwsze, świadczy o dojrzałości, po drugie o szerokiej palecie kompetencji liderskich. Będzie to doskonałe rozwiązanie dla każdej ze stron.

> Chcesz awansować? Przygotuj osobę, która zastąpi cię na obecnym stanowisku. Świadomi liderzy nie traktują sukcesora jako zagrożenia, ale jako szansę.

Podsumowując, największe bariery awansu najczęściej nosimy w sobie. To nie brak okazji, tylko blokady w głowach trzymają nas w miejscu. Jeśli chcesz iść wyżej, musisz zacząć od siebie: rozwijać się, uczyć, weryfikować swoje przekonania. Zamiast pytać „Czy ja się nadaję?", zapytaj: „Co jeszcze mogę w sobie wzmocnić?". Dodaj do tego mądre zaangażowanie w to, co robisz i droga do wyższego stanowiska przestaje być marzeniem. Zaczyna być konkretnym planem.

ŁĄCZYĆ LUDZI, BUDOWAĆ ZAUFANIE I OTWIERAĆ PRZESTRZEŃ DLA ROZWOJU

Z Sylwią Bilską, prezes zarządu Edenred Polska, rozmawiała Justyna Szymańska.

Przejęła Pani stery Edenred Polska kilka lat temu. Jaka była Pani wizja dla firmy na początku i jak się ona zmieniała?

Kilka lat temu objęłam zarządzanie Edenred Polska, spółką należącą do Grupy Edenred, światowego lidera w dostarczaniu technologicznych rozwiązań B2B dla rynku pracy.

Od początku skupialiśmy się na zwiększaniu penetracji rynku i rozwijaniu tzw. „green field". Koncentrowaliśmy się na budowaniu rynku bardziej niż na przepychankach z konkurencją. W ciągu niespełna kilku lat kilkukrotnie powiększyliśmy skalę działalności. Rok 2024 zakończyliśmy z rekordowym wynikiem sprzedaży a karta lunchowa Edenred osiągnęła pozycję nr 1. na polskim rynku, którego wartość w Polsce szacuje się dziś na 20 mld zł. To rynek dynamicznie rozwijający się i wciąż nadrabiający dystans do sąsiadów z Europy Centralnej, np. w samej Rumunii wartość rynku dofinansowania posiłków pracowniczych wynosi już około 16 mld zł.

Dla porównania, w Polsce więcej wydajemy rocznie na fast food (18-22 mld zł) czy produkty dla zwierząt i usługi weterynaryjne (20 mld zł) niż na szeroko pojęte wsparcie pracowników. To pokazuje skalę możliwości i potencjał, jaki widzieliśmy w tym rynku, kiedy zaczynałam. Ciągle jest to aktualne.

To wszystko nie byłoby możliwe bez ogromnego zaangażowania całego zespołu Edenredowców. Już na początku wspólnie zdefiniowaliśmy naszą misję, koncentrując się na rozwiązaniu, które ma prawdziwy wpływ społeczny: walczymy o dobrą przerwę lunchową dla każdego pracownika w Polsce.

W Polsce przerwa na lunch to często kanapka przed komputerem. Przecież lunch to nie tylko energia i produktywność – to także relacje, wymiana pomysłów, wspólnota. To walka z jedną z chorób współczesności – osamotnieniem. Lunch nie ma hierarchii – każdy ma żołądek, niezależnie od tego, czy jest prezesem, IT deweloperem czy pracownikiem magazynu. To ESG w najczystszej, najbardziej codziennej i ludzkiej formie.

Jak Pani definiuje nowoczesne przywództwo? Jakiego lidera dzisiaj potrzebują zespoły i organizacje?

Bardzo bliskie jest mi podejście Thomasa Janni, który trafie ujął istotę nowoczesnego przywództwa: „Przywództwo to nie kontrola, lecz obecność. Nie władza, lecz połączenie".

Nowoczesny lider jest obecny – emocjonalnie i mentalnie – nie tylko dostępny. To lider, który dostrzega zmęczenie, frustrację, niewypowiedziane potrzeby. Lider, który tłumaczy kierunek, zamiast wydawać polecenia.

To osoba budująca relacje, a nie hierarchię. Posiadająca wysoką samoświadomość i gotowość do pracy nad sobą – bo wie, że lepszy lider to lepszy zespół. Lider, który potrafi powiedzieć „nie wiem", „przepraszam" i „dziękuję". Wierzę w siłę „nie-działanie" – czasami największą wartością lidera jest „nie przeszkadzać", ale stworzyć przestrzeń i bezpieczne warunki, w których zespół sam znajdzie najlepsze rozwiązanie.

Takie przywództwo generuje najwyższy poziom zaangażowania i skuteczność w realizacji celów biznesowych.

Jak wyobraża sobie Pani Edenred Polska i rolę lidera w świecie pracy za kilka lat?

Wierzę, że rynek benefitów i wsparcia pracowniczego odegra coraz ważniejszą rolę w kształtowaniu przyszłości rynku pracy – zarówno tej bliskiej, jak i długofalowej.

Edenred jako kluczowy gracz technologiczny, będzie dostarczać rozwiązania, które w prosty, intuicyjny sposób łączą pracowników z tym, co dla nich najważniejsze: zdrowiem, żywieniem, motywacją i rozwojem.

Naszą przewagą jest połączenie globalnych technologii i bezpieczeństwa z potrzebami lokalnymi i empatycznym podejściem. Od lat szczycimy się najwyższymi wskaźnikami NPS w branży – i na tym fundamencie chcemy budować przyszłość.

Cieszy nas również to, że inne firmy, też konkurencyjne, wspierają rozwój tego rynku – bo wspólnie tworzymy coś większego: lepszą jakość pracy i życia dla pracowników w Polsce.

Rola lidera w nadchodzących latach będzie coraz mniej hierarchiczna, a coraz bardziej partnerska, wspierająca i odpowiedzialna społecznie. Lider przyszłości to ktoś, kto łączy ludzi, buduje zaufanie i otwiera przestrzeń dla rozwoju – i właśnie takim przywództwem chcemy inspirować.

Liderka musi być jak trenerka drużyny sportowej

Z Magdaleną Giryn, Senior Managing Partner Talent Chase, Head of Digital Leadership Practice, rozmawiała Katarzyna Mazur.

Co uznaje Pani za największy przełom na swojej ścieżce do roli liderki w świecie konsultingu i rozwoju talentów?
Świat konsultingu to ciągły wyścig wiedzy, doświadczenia i praktycznego podejścia do rozwiązywania złożonych problemów biznesowych. Swoją pozycję budowałam przez ponad 20 lat doświadczenia zawodowego zdobywanego w różnych branżach, różnych organizacjach. Jednym z największych wyzwań było podjęcie decyzji o zmianie, jaką było współtworzenie firmy konsultingowo-rozwojowej Talent Chase. Z perspektywy czasu uważam, że to była najlepsza decyzja w moim życiu zawodowym. Wolność i niezależność liderki oczywiście ma swoją cenę, ale daje mi też dużo motywacji i radości z tworzenia innowacyjnych rozwiązań w odpowiedzi na wyzwania klientów, pracę z profesjonalistami (kami) z Polski i świata.

Z jakimi barierami – wynikającymi z płci – spotkała się Pani w karierze i jak przekuwała je w siłę?
Oczywiście, że pamiętam klasyczne „co kobieta może wiedzieć o zarządzaniu w środowisku technicznym". Uważam, że podejście merytoryczne, doświadczenie i budowanie transparentnych reguł współpracy, jest najlepszym sposobem na zmianę uświadomionych bądź też nieuświadomionych przekonań. Osobiście uważam, że płeć nie ma żadnego wpływu na predyspozycje liderskie, ważne są kompetencje i predyspozycje osobowościowe. Dobrym rozwiązaniem wzmacniającym w roli liderki/lidera jest współpraca z coachem / mentorem w roli sparing partnera.

> Myślę, że lider musi być jak trener drużyny sportowej. Ja bardzo długo grałam w koszykówkę, co nauczyło mnie gry zespołowej, na zasadach fair play, budowania zespołów, wyznaczania jasnych celów, motywowania.

W jaki sposób doświadczenia z pracy w korporacjach technologicznych i sportowy background wpłynęły na Pani styl przywództwa?
Myślę, że lider/-ka musi być jak trener/-ka drużyny sportowej. Ja bardzo długo grałam w koszykówkę, co nauczyło mnie gry zespołowej, na zasadach fair play, budowania zespołów, wyznaczania jasnych celów, motywowania. Swoją karierę zawodową rozpoczynałam w międzynarodowych korporacjach technologicznych. To buduje solidne podstawy budowania procesów w organizacji, zarządzania różnorodnymi zespołami. Wszystko to teraz procentuje w rozwijaniu Talent Chase, a szczególnie praktykę Digital Leadership, bo rozumiem technologię i mam dużą otwartość na innowacje. Mocno wierzę, że kobiety powinny wspierać w organizacjach siebie nawzajem, budować relacje monitoringowe, i co ważne, zapraszać do nich mężczyzn po to, aby kreować inkluzywne środowiska pracy.

Jakie decyzje i momenty zbudowały fundamenty Pani pozycji w Talent Chase?
Zbudowania świadomości liderskiej poprzez poznanie swoich ciemnych stron osobowości. Podjęcie świadomej decyzji o budowaniu firmy i rezygnacji z „dobrodziejstw" pracy na etacie, a także spotkanie fantastycznych ludzi na swoje drodze życia, z którymi tworzymy firmę i bliskie więzi.

Dlaczego – mimo rosnącej świadomości – kobiety wciąż tak rzadko trafiają do zarządów i rad nadzorczych? Co może to zmienić?
Badania pokazują, że nadal brakuje kobiet na stanowiskach zarządczych w spółkach giełdowych, w radach nadzorczych. Myślę, że kobietom czasem brakuje odwagi i pewności siebie, nie mają mocy w sobie, żeby jasno i klarownie powiedzieć o swoich oczekiwaniach. Muszą wyzwolić się z niewoli oczekiwań środowiskowych, po prostu znaleźć w sobie moc i przyzwolenie na realizację własnych celów. Jeśli chodzi o wiedzę, doświadczenie, kompetencje, mają je na bardzo wysokim poziomie.

Jakie programy i inicjatywy w Talent Chase realnie wzmacniają kobiety w ich rozwoju przywódczym?
Talent Chase aktywnie wspiera rozwój przywództwa kobiet. Nasz sztandarowy program Sheleads rozwija kompetencje przyszłości liderek w dobie transformacji cyfrowej. Drugim programem jest LeadersIn, którego celem jest przygotowanie liderek do obejmowania funkcji w zarządach, wysokich szczeblach liderskich. Często wspieramy kobiety mentoringowo w ich indywidualnych ścieżkach rozwojowych, zachęcamy do podejmowania odważnych decyzji i dokonywania przełomowych zmian.

Jakie cechy osobowości i kompetencje uważa Pani za najważniejsze dla kobiet aspirujących do roli liderki?
Osobowość lidera / -ki w biznesie to jeden z największych faktorów poza mikro i makroekonomicznych, które wpływają na wynik finansowy firmy, bo aż 17 do 24 proc. (badania Hogan Assement) Uważam, że szczególnie istotne jest odporność na sytuacje stresowe, zdrowy poziom ambicji, kreatywność i ciekawość rozumiana jako otwartość na wiedzę. Jednym z motywatorów powinna być sprawczość (posiadanie wpływu), bycie postrzeganym jako lider przez swój zespół, empatia i otwartość na drugiego człowieka. Istotne jest, aby przede wszystkim być sobą i przestrzegać własnego systemu wartości i zgodnie z tym tworzyć kulturę swoje organizacji.

> Kobietom czasem brakuje odwagi i pewności siebie, nie mają mocy w sobie, żeby jasno i klarownie powiedzieć o swoich oczekiwaniach. Muszą wyzwolić się z niewoli oczekiwań środowiskowych.

Czy były sytuacje, w których musiała Pani intensywniej „zaznaczać swoją obecność" jako liderka? Jak buduje się autorytet w trudnym otoczeniu?
Miałam kiedyś taką sytuację z klientem. Zarząd mocno zmaskulinizowany, osadzony w swoich od lat niezmienianych schematach zachowań i działań, stanął przed wyzwaniem – wdrożenie zarządzania różnorodnością ze względu na płeć i wiek, co jest wymuszane przez przepisy prawa ESG. Opór ze strony managementu był duży, wymagał wyjścia z ich strefy komfortu. Jako partner zarządzający, musiałam znacząco wzmocnić przekaz i swój autorytet, dzięki wiedzy i profesjonalnemu podejściu w sposób merytoryczny dokonałam zmia-

ny postrzegania kobiet w rolach przywódczych i eksperckich.

Jaką rolę odgrywa Pani osobiście w budowaniu kultury wspierającej rozwój kobiet w organizacji?
Uważam, że dzielenie się swoimi doświadczeniami zawodowymi, pokazywanie lekcji wynikających z własnych porażek, zachęcanie do eksperymentowania i odważnego podejmowania decyzji, to jest niemal obowiązek współczesnych liderek. Częste wchodzie w rolę mentorki – szczególnie dla kobiet na początku ich drogi zawodowej, to jest niejako pay back z mojej strony.

Co jest – według Pani – warunkiem stworzenia środowiska pracy, w którym kobiety mogą awansować na najwyższe stanowiska?
Budowanie inkluzywnego środowiska pracy. Zaangażowanie mężczyzn w procesy zmiany świadomości roli kobiety zarówno w sferze prywatnej jak i zawodowej. Przyzwolenie na eksperymentowanie z przyjmowaniem nowych ról i odpowiedzialności przez kobiety. Ale równie istotne jest budowanie elastycznych systemów pracy, wyrównanie szans (pay gap / ESG). Wdrażanie wewnętrznych programów mentoringowo-rozwojowych dla liderek w organizacjach.

> Osobowość lidera w biznesie to jeden z największych faktorów poza mikro i makroekonomicznych, które wpływają na wynik finansowy firmy

Jakie rady dałaby Pani młodym kobietom, które dopiero zaczynają swoją drogę w biznesie i chcą osiągać pozycje liderskie?
Rozwijaj swoją świadomość liderską, buduj swoją ekspertyzę, buduj swoją profesjonalną markę osobistą, buduj swój network, nie bój się podejmować odważnych decyzji, miej otwarty umysł, podążaj z trendami światowymi.

Jak przez ostatnie lata zmieniło się podejście do kobiet w świecie biznesu? Co najbardziej napawa Panią optymizmem?
Bardzo mi się podoba podejście młodych kobiet, które tworzą innowacyjne biznesy, nie mają kompleksów i śmiało wdrażają swoje pomysły w życie i zdobywają rynki międzynarodowe. Są otwarte na nowe technologie, mają kreatywne podejście do używania mediów w komunikacji ze swoimi klientami.

Czy firmy – również takie jak Talent Chase – robią dziś wystarczająco dużo, by promować równość płci? Gdzie jeszcze widzi Pani przestrzeń do zmiany?
Dla mnie ważny jest poziom przywództwa w organizacji. Kompetencje społeczne: komunikacja, empatia, inteligencja emocjonalna to są obszary, które ciągle wymagają rozwoju. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na wewnętrznych wartościach jest niezwykle cenną sprawą.

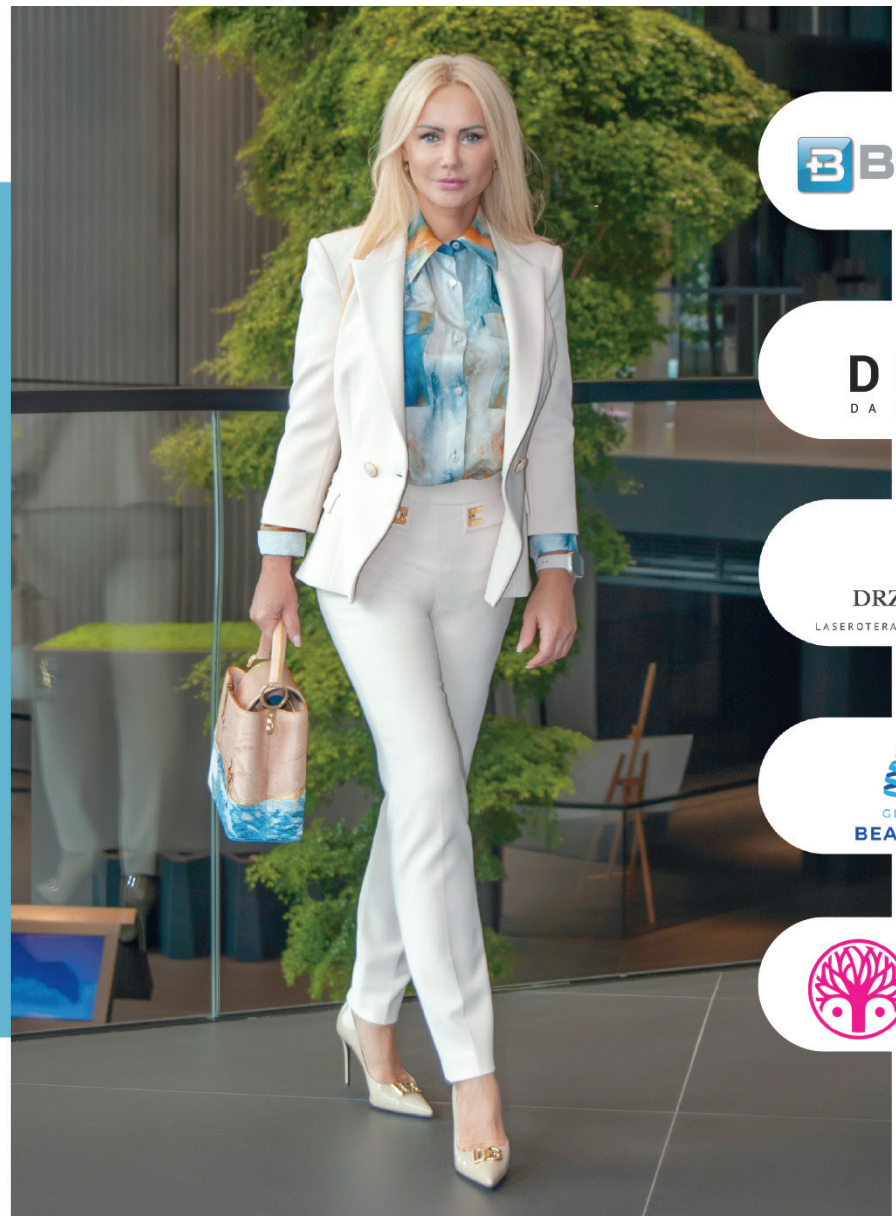
> Dla mnie ważny jest poziom przywództwa w organizacji. Kompetencje społeczne: komunikacja, empatia, inteligencja emocjonalna to są obszary, które ciągle wymagają rozwoju.

Jak osobiście dba Pani o balans między pracą a życiem prywatnym – i jak wspiera w tym innych?
Myślę, że istotne jest, aby po prostu polubić siebie, zaprzyjaźnić się ze sobą, i dbać o siebie jak o ukochaną osobę. To daje moc, dobrą energią, którą dzielimy się z naszym otoczeniem. Osoby niosące pozytywną wibrację, niosą ze sobą równowagę we wszystkich aspektach swojego życia.

Jakie są Pani dalsze plany w obszarze wspierania kobiet w biznesie – i czego najbardziej Pani życzy kolejnym pokoleniom liderek?
Bardzo bym pragnęła, aby młode dziewczyny już w szkole umiały jasno i klarownie artykułować swoje cele, były odważne i ciekawe świata, otwarte na wiedzę i nie miały obaw przed technologią. W związku z tym dzielmy się naszymi zasobami, mówmy głośno o naszych sukcesach ale też o lekcjach wyciąganych z trudnych sytuacji.

REKLAMA

Zapraszam
Beata Drzazga
Założyciel



BetaMed CENTRUM MEDYCZNE
DONO DA SCHEGGIA
DRZAZGA CLINIC LASEROTERAPIA & MEDYCYNA ESTETYCZNA
GLOBAL IMPACT BEATA DRZAZGA
BEATA DRZAZGA FOUNDATION

DAĆ ZESPOŁOWI POCZUCIE SENSU I KIERUNKU

Z Iwoną Kossmann, prezeską zarządu Deni Cler Milano, rozmawia Justyna Szymańska

Jakie cechy i postawy pomagają skutecznie zarządzać firmą w świecie dynamicznych zmian, niepewności i wyzwań cyfrowych?
Współczesny lider działa w świecie nieustannych zmian, niepewności i wyzwań cyfrowych, gdzie tradycyjne modele zarządzania okazują się niewystarczające. Kluczowe stają się elastyczność, umiejętność adaptacji oraz otwartość na innowacje. Skuteczny lider potrafi przewidywać trendy i szybko reagować na nieoczekiwane sytuacje. Odznacza się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej, wspiera zespół w trudnych momentach i buduje kulturę zaufania. Postawa autentyczności i transparentności sprzyja zaangażowaniu pracowników. Umiejętność efektywnej komunikacji, zarządzania zdalnego oraz korzystania z nowoczesnych technologii staje się nieodzowna. Lider przyszłości to inspirator, który potrafi połączyć strategiczne myślenie z empatią, dając zespołowi poczucie sensu i kierunku – nawet w świecie pełnym niepewności.

> Kobiety budują marki oparte na autentyczności, zaufaniu i emocjonalnym zaangażowaniu.

Dlaczego empatia, umiejętność słuchania, elastyczność i współpraca stają się dziś kluczowe w budowaniu nowoczesnych organizacji?
W obliczu dynamicznych zmian i rosnącej złożoności świata biznesu, kompetencje tradycyjnie kojarzone z kobietami – takie jak empatia, umiejętność słuchania, elastyczność czy współpraca – zyskują na znaczeniu. Coraz więcej organizacji dostrzega, że sukces w nowoczesnym środowisku pracy nie opiera się wyłącznie na twardych danych i hierarchicznej strukturze, lecz na budowaniu relacji, zaufaniu i otwartości. Empatia pozwala lepiej rozumieć potrzeby zespołu i klientów, a aktywne słuchanie wspiera tworzenie środowiska, w którym każdy czuje się zauważony i ważny. Elastyczność to dziś fundament skutecznego reagowania na zmieniające się warunki, a umiejętność współpracy – klucz do tworzenia zintegrowanych, interdyscyplinarnych zespołów. Kobiece kompetencje stają się więc nie tylko wartościowe, ale wręcz niezbędne w kształtowaniu nowoczesnych i inkluzywnych organizacji.

Jak zmienia się sposób zarządzania i podejście do przywództwa wśród kobiet?
Współczesne kobiety w biznesie redefiniują podejście do zarządzania i przywództwa. Coraz częściej odchodzą od sztywnych, tradycyjnych modeli na rzecz autentyczności, odwagi i tworzenia własnych zasad działania. Ich styl przywódczy opiera się na wartościach, relacjach i zaufaniu, a nie na kontroli i hierarchii. Kobiety nie boją się dziś mówić własnym głosem, podejmować odważnych decyzji i działać w zgodzie

ze sobą. Wnoszą do biznesu wrażliwość, empatię i holistyczne spojrzenie, które sprzyjają budowaniu bardziej zrównoważonych i inkluzywnych organizacji. Wyróżnia je umiejętność słuchania, otwartość na różnorodność oraz koncentracja na współpracy, a nie rywalizacji. Coraz więcej liderek udowadnia, że można skutecznie zarządzać, pozostając sobą i nie rezygnując z autentyczności. Kobiety kształtują nową jakość przywództwa – odważną, zrównoważoną i przyszłościową.

Moda premium daje przestrzeń kobiecej kreatywności, wrażliwości na detal, ale też odpowiedzialnego podejścia do jakości, trwałości?
Moda premium staje się dziś przestrzenią, w której kobieca kreatywność spotyka się z odpowiedzialnością i dbałością o detale. Kobiety projektujące i tworzące marki premium coraz częściej stawiają na jakość, trwałość oraz głębokie relacje z klientkami, zamiast pogoni za szybkimi trendami. Ich wrażliwość przekłada się na przemyślane fasony, staranny dobór materiałów i estetykę, która wyraża nie tylko styl, ale i wartości. Moda premium w kobiecym wydaniu to również troska o środowisko i świadome podejście do produkcji -– mniej, ale lepiej. Kobiety budują marki oparte na autentyczności, zaufaniu i emocjonalnym zaangażowaniu. Każdy detal ma znaczenie – od faktury tkaniny po sposób pakowania. To moda, która nie tylko zdobi, ale opowiada historię – o pasji, szacunku dla rzemiosła i o głębokim zrozumieniu potrzeb współczesnych kobiet.

Wrażliwości można się uczyć

Sztuka nie powstaje z potrzeby zarobku. Powstaje z potrzeby wyrażenia tego, co niewidzialne, z głębokiego poruszenia, z wewnętrznego dialogu ze światem. Artysta nie działa w próżni i nie jest samotną wyspą. Potrzebuje wsparcia – zarówno duchowego jak i materialnego. Potrzebuje mecenatu.

BEATA SZAŁWIŃSKA
pianistka

Artysta tworzy, bo musi. Bo coś w nim nie pozwala milczeć. Ale nawet największy talent potrzebuje przestrzeni, bezpieczeństwa, szansy. Potrzebuje mecenasa, systemu, który nie traktuje sztuki jako marginesu, lecz jako jedną z najważniejszych wartości w życiu społecznym.
Współczesność zderza artystów z paradoksami. Z jednej strony – niespotykana wcześniej dostępność narzędzi, scen, możliwości. Z drugiej – znikoma stabilność, konieczność autopromocji, nadmiar bodźców. Artyści stają dziś przed podobnymi wyzwaniami jak przed wiekami – niepewnością jutra, niezrozumieniem, samotnością. Mozart, choć genialny, zmagał się z długami. Dostojewski pisał pod presją terminów narzuconych przez wydawców. Szymanowski – którego utwory właśnie nagrywam wraz z wytwórnią muzyczną Luxembourg Classics – całe życie szukał przestrzeni dla swojej twórczości, walcząc o uznanie i zmagając się z chorobą.
Dziś wiele się zmieniło – ale nie wszystko. Nadal trudno jest tworzyć w pełni, kiedy jednocześnie trzeba walczyć o przetrwanie.

Sztuka powinna być otoczona opieką
Artyści nie powinni być zostawieni sami sobie. Wsparcie państwa, systemowe dotacje, stypendia – to nie są przywileje. To inwestycje w przyszłość kultury, w tożsamość narodu, we wrażliwość społeczeństwa.

> Artyści nie powinni być zostawieni sami sobie. Wsparcie państwa, systemowe dotacje, stypendia – to nie są przywileje.

Warto podkreślić też znaczenie edukacji artystycznej jako fundamentu dla zrozumienia i odbioru sztuki. Moim zdaniem wrażliwości można się uczyć, podobnie jak słuchania i interpretowania świata.
Sztuka jest jak światło – delikatne, ale konieczne. Jej rola to nie tylko estetyka. To również stawianie pytań, budowanie mostów, leczenie ran. Artysta nie musi być głośny. Czasem wystarczy, że jest obecny. I że ktoś pozwoli mu mówić swoim językiem – bez przymusu, bez kalkulacji, z pełnym skupieniem. Przecież każdy artysta inaczej znosi trudy życia i realia zarabiania na sztuce. Niektórzy wybierają kompromis, inni milkną. Jeszcze inni – jak ja – wierzą w sens konsekwencji, ciszy i osobistej drogi.
Sztuka to nie ucieczka. To wybór – rytmu, języka, sposobu bycia. I choć nie zmienia świata wprost, potrafi uczynić go bardziej ludzkim.

Połączyć karierę z obowiązkami rodzinnymi

Zrównoważenie życia zawodowego i rodzinnego jest kluczem do zdrowia psychicznego. Trudności w łączeniu pracy z życiem rodzinnym mają negatywny wpływ na zdrowie psychiczne.

DOMINIKA REICH
właścicielka firmy w sektorze luksusowych produktów spożywczych, edukatora łączenia smaków, sommelierka, organizatorka warsztatów, samodzielna matka działająca na rzecz rozwoju kobiet w biznesie

W XIX w., wraz z rozwojem kapitalizmu, kobiety coraz częściej podejmowały pracę zawodową. Początkowo jako guwernantki, krawcowe czy akuszerki, następnie pracownice fabryk, sprzedawczynie, wreszcie – urzędniczki. Wzrost zatrudnienia kobiet nastąpił w trakcie II wojny światowej – okazały się niezbędne do wypełnienia luk powstałych na skutek wysyłania na front mężczyzn i tak trafiły do takich segmentów, jak transport, przemysł zbrojeniowy czy budownictwo. Dziś pracująca kobieta nikogo nie dziwi. To jednak nadal kobieta jest tą, która w głównej mierze odpowiada za wychowanie dzieci i „prowadzenie domu". Badania pokazują, że kobiety spędzają średnio o cztery godziny dziennie więcej na obowiązkach domowych niż mężczyźni, co wpływa negatywnie na ich możliwości rozwoju kariery.

Na barkach kobiet

W Polsce aż 23 proc. kobiet w wieku produkcyjnym nie pracuje, poświęcając się macierzyństwu. Mimo nowelizacji kodeksu pracy wymuszonej dyrektywą unijną i dającej możliwość wzięcia urlopu rodzicielskiego przez drugiego rodzica, to w dalszym ciągu aż 68 proc. kobiet ponosi odpowiedzialność za opiekę nad dziećmi. Dzieje się tak mimo tego, iż aż 94 proc. Polaków uważa, że wychowanie dzieci powinno spoczywać równo na obojgu rodzicach. Dysonans między tym, jak wygląda rzeczywistość, a tym jaka być powinna, najdobitniej pokazał pandemiczny kryzys. To wtedy odnotowano największą lukę płci wśród właścicieli firm, bo właśnie na kobietach spoczywał ciężar wywiązywania się z obowiązków domowych, w tym przede wszystkim opieki nad dziećmi. Zamknięte przez pewien czas żłobki, przedszkola i szkoły zmusiły kobiety do przejęcia odpowiedzialności i ciężaru funkcjonowania gospodarstw domowych w tym arcytrudnym czasie. To właśnie pandemia najmocniej obnażyła trudności, z jakimi borykają się kobiety, chcąc połączyć macierzyństwo z karierą zawodową. Wiele kobiet, szczególnie na wyższych szczeblach, stanęło wtedy przed trudnym wyborem między kontynuacją pracy w systemie zdalnym a wykorzystaniem przysługującego urlopu opiekuńczego.

Wykluczone

To właśnie godzenie czasu między pracą a dziećmi jest jednym z najważniejszych faktorów mających wpływ na rozwój kariery i awans. Macierzyństwo jest często barierą i hamulcem w osiągnięciu sukcesu zawodowego, o czym często nie mówi się otwarcie. Wychowanie jednego tylko dziecka wyklucza kobietę zupełnie lub częściowo z poświęcenia się pracy i rozwoju kariery na satysfakcjonującym poziomie na kilka lat. Jako samodzielna matka mam świadomość tej sytuacji. Pamiętajmy także, że im wyższe stanowisko, tym większa presja, wymagania i odpowiedzialność za powierzoną pracę, co jest wyzwaniem przy równoległym wychowywaniu dzieci.

Sukces w rękach pracodawców

Kluczową rolę w aktywizacji kobiet i zachęceniu ich do powrotu na rynek pracy nie będą wdrożone już częściowo rozwiązania systemowe, ale indywidualne podejście w środowisku pracy, czyli polityka pracodawcy. W dzisiejszej rzeczywistości to właśnie indywidualne rozwiązania w firmach odgrywają kluczową rolę. Elastyczny grafik pracy, możliwość pracy zdalnej lub w systemie hybrydowym, przedszkola przyzakładowe lub dofinansowanie przedszkoli prywatnych, to rozwiązania, których oczekują kobiety. To one znacznie niwelują obawy i trudności związane z łączeniem obowiązków względem pracodawcy oraz zobowiązań w stosunku do dzieci i rodziny. Rząd z kolei powinien wprowadzić zachęty w postaci ulg dla przedsiębiorstw, które oferują elastyczne formy zatrudnienia oraz wykazują znaczny udział kobiet w spółkach.

> Godzenie czasu między pracę a dzieci jest jednym z najważniejszych faktorów mających wpływ na rozwój kariery i awans.

Na własnych warunkach

Wiele kobiet, pozbawionych takich możliwości oferowanych przez pracodawcę, decyduje się na otworzenie własnej firmy. Takie rozwiązanie daje często jedyną możliwość dostosowania godzin i charakteru pracy do innych obowiązków, szczególnie w przypadku samodzielnych matek. Nie zapominajmy jednak, iż szczególnie początkujące przedsiębiorczynie często jednoosobowo dźwigają odpowiedzialność za wyniki firmy, bezpieczeństwo finansowe pracowników i ich rodzin, a jednocześnie wychowują dzieci. Chociaż mogłoby się wydawać, że – w odróżnieniu od pracy na etacie – jest więcej plusów, to pogodzenie obu ról jest sztuką samą w sobie. Często właścicielką firmy jest osoba, która nie może sobie pozwolić na niedyspozycję, dłuższą chorobę i gorszy dzień, ponieważ jej praca i obecność są motorem napędowym firmy i warunkują jej wynik finansowy. Z jednej strony kobiety, bardziej niż mężczyźni, cenią sobie bezpieczeństwo i stabilność finansową. Z drugiej – stale rosnący odsetek firm zakładanych przez kobiety odzwierciedla potrzebę przedsiębiorczości. W końcu to Polska jest – po Grecji – drugim krajem z najwyższym odsetkiem kobiet prowadzących własny biznes w Unii Europejskiej.

Łączenie kariery z obowiązkami rodzinnymi to temat, który zyskuje na znaczeniu w Polsce. Zmiany w mentalności społeczeństwa, a także elastyczne podejście ze strony pracodawców, mogą znacząco poprawić sytuację wielu pracowników. Ostatecznie, zrównoważenie życia zawodowego i rodzinnego jest kluczem do zdrowia psychicznego. Trudności w łączeniu pracy z życiem rodzinnym mają negatywny wpływ na zdrowie psychiczne. Z raportu opublikowanego przez Instytut Zdrowia Publicznego wynika, że 45 proc. osób, które odczuwają stres związany z łączeniem kariery z obowiązkami rodzinnymi, zgłasza objawy depresji lub wypalenia zawodowego. Pracownicy czują się przytłoczeni, co wpływa negatywnie na jakość ich pracy, a więc i pracodawcę.

Stworzyć bardziej inkluzywne środowisko zawodowe dla kobiet

Zagadnienia związane z DEI (ang. diversity, equity and inclusion) odgrywają coraz istotniejszą rolę w strategiach rozwoju firm w Polsce i Europie. Nie oznacza to jednak, że kobiety i mężczyźni zawsze mogą liczyć na równe szanse na awans i adekwatne wynagrodzenie.

NOEMI TAŃSKA MCIM
Head of Business Growth & Performance, Europe, AICPA & CIMA

Jak wskazują dane Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (European Institute for Gender Equality, EIGE), w Polsce kobiety zajmują 23,8 proc. kluczowych stanowisk decyzyjnych (wskaźnik women and men in decision-making, WMID) w największych spółkach giełdowych, przy średniej europejskiej na poziomie 35,6 proc.

Sytuację, w której nie można jeszcze mówić o inkluzywnym środowisku zawodowym dla kobiet ani o równości szans, potwierdzają wyniki badania Hays Poland Kobiety na rynku pracy 2024. Tylko 20 proc. respondentów potwierdziło, że najwyższe stanowiska w ich firmach zajmują kobiety (co stanowi odsetek o 1 pp. wyższy od tego odnotowanego rok wcześniej). Jak wynika z danych udostępnionych AICPA & CIMA, wśród firm z branży finansowo-księgowej wskaźnik zatrudnienia kobiet na stanowisku prezeski czy dyrektorki zarządzającej firmy jest nieco wyższy – wynosi 28 proc., a z roku na rok nastąpił wzrost o 8 pp. Poniżej znajdą Państwo dalsze wnioski płynące z analizy AICPA & CIMA na temat sytuacji kobiet w branży finansowo-księgowej na podstawie badania Hays Poland.

Zarządzanie zespołami

Pod względem udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych i menedżerskich Polska wypada bardzo dobrze na tle Unii Europejskiej. Jak wynika z danych Eurostatu, 42,8 proc. stanowisk menedżerskich w Polsce zajmują profesjonalistki, co daje nam trzecie miejsce (po Łotwie i Szwecji) na liście krajów o współczynniku najbardziej zbliżonym do proporcji 50:50 (średnia unijna wynosi 34,7 proc.). Potwierdzają to wyniki badania Hays Poland, w którym 46 proc. respondentów zadeklarowało, że ich bezpośrednią przełożoną jest kobieta.
Istnieje jednak zależność pomiędzy płcią osoby zarządzającej zespołem a płcią pracowników. Menedżerki i dyrektorki najczęściej zarządzają działami składającymi się głównie z kobiet (78 proc. na rynku pracy ogółem i 87 proc. w branży finansowo-księgowej). Co ciekawe, w przypadku menedżerów płci męskiej nie dostrzega się podobnej zależności – równie często zarządzają oni zespołami męskimi co kobiecymi (41 proc. vs. 41 proc. na rynku pracy ogółem i 25 proc. vs. 30 proc. w branży finansowo-księgowej). Jak zauważa Hays Poland, feminizacja zespołów zarządzanych przez kobiety może wynikać z osobistych preferencji, ale innym powodem może być brak zaufania wobec kompetencji profesjonalistek, ich skuteczności w zarządzaniu czy umiejętności budowania autorytetu.

Zadowolenie z zajmowanego stanowiska

Według różnych opracowań branża finansowo-księgowa jest mocno sfeminizowana, z ok. 60-procentowym udziałem kobiet. Profesjonalistki zdecydowanie częściej pełnią jednak role specjalistyczne, wspierające procesy i inne zespoły w organizacji, rzadziej obejmując stanowiska pozwalające realnie wywierać wpływ na funkcjonowanie organizacji i kształtowanie jej długoterminowej strategii. Kobiety z branży finansowo-księgowej wypadają w tym względzie gorzej nie tylko od mężczyzn, ale także od kobiet na rynku pracy ogółem.

Z badania „Kobiety na rynku pracy 2024" wynika, że kobiety są w mniejszym stopniu zadowolone z obecnie zajmowanego stanowiska niż mężczyźni (dotyczy to zarówno rynku pracy ogółem, jak i branży finansowo-księgowej) – zadowolonych lub bardzo zadowolonych jest 65 proc. respondentek (62 proc. w branży finansowo-księgowej) i 74 proc. respondentów.

Aspiracje i planowanie ścieżki kariery

Pomimo rosnących ambicji kobiety wciąż rzadziej od mężczyzn aspirują do objęcia najwyższych stanowisk. W porównaniu z wcześniejszą edycją badania odsetek respondentek aspirujących do objęcia stanowiska prezeski lub dyrektorki zarządzającej (7 proc.) oraz prowadzenia własnego biznesu (6 proc.) spadł o 6 pp. Jak zauważa Hays Poland, może to być wynikiem coraz częstszego przekonania – zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn – że o sukcesie zawodowym nie świadczy obejmowane stanowisko, ale satysfakcja z pracy.
W branży finansowo-księgowej odsetek kobiet wskazujących stanowisko dyrektorki zarządzającej czy liderki firmy jako będące dla nich oznaką zawodowej realizacji jest nieco większy niż w przypadku kobiet na rynku pracy ogółem – wynosi łącznie 17 proc. Zanotowany z roku na rok spadek jest jednak także większy – wynosi aż 10 pp.
Aby móc rozwijać swoją karierę zgodnie z planem, trzeba mieć strategię rozwoju. Niestety, pod tym względem kobiety wypadają gorzej od mężczyzn, ponieważ tylko 34 proc. z nich – w porównaniu z 47 proc. mężczyzn – opracowało taki plan (w obu przypadkach odnotowano spadek rok do roku, co więcej, w przypadku kobiet z branży finansowo-księgowej spadek wynosi aż 15 pp.).

> Branża finansowo-księgowa jest mocno sfeminizowana, z ok. 60-procentowym udziałem kobiet.

Wykorzystanie potencjału ekonomicznego kobiet

Kobiety stanowią wyjątkowo duży odsetek społeczności CIMA w Polsce i są siłą napędową wielu naszych lokalnych inicjatyw. Co więcej, jak wynika z raportu GUS, kobiety to przeważająca większość (62,6 proc.) osób, które ukończyły studia w roku akademickim 2022/23. W świetle tych danych dalsze działania na rzecz wyrównywania szans i większe wykorzystanie potencjału ekonomicznego kobiet przez firmy wydają się być jedynym słusznym kierunkiem.
Pierwszą okazją do tego może być wejście w życie unijnej dyrektywy „Women on Boards", która od lipca 2026 r. będzie obligować największe spółki giełdowe do tego, aby – jak zakłada listopadowa wersja projektu ustawy wdrażającej ją w Polsce – łącznie w zarządach i radach nadzorczych udział płci niedostatecznie reprezentowanej wynosił 33 proc. Potrzebne są jednak dalsze kroki, by lepiej wykorzystywać potencjał ekonomiczny kobiet.

Eliminacja barier, które utrudniają osiągnięcie równości szans i różnorodności płci na stanowiskach decyzyjnych, przynosi wymierne korzyści biznesowe. Aby to osiągnąć, warto wspierać kobiety w ich aspiracjach do rozwoju, zapewniając im odpowiednie, elastyczne możliwości szkoleniowe, programy przywódcze i mentoring. Wspólnie możemy stworzyć bardziej inkluzywne środowisko zawodowe, w którym kompetencje, doświadczenie i umiejętności będą kluczowymi kryteriami awansu i gwarantami adekwatnego wynagrodzenia, niezależnie od płci.

Przyszłość biznesu to różnorodność

SYLWIA MÜLLER
prezeska zarządu Seris Konsalnet Holding

Jeszcze nie tak dawno temu rozwój zawodowy kobiet postrzegano przez pryzmat ograniczeń – stereotypów dzielących biznes na damski i męski, określonych i przez lata powielanych kobiecych ról społecznych czy trudności w łączeniu życia zawodowego z prywatnym.

W ostatnich latach wiele się jednak zmieniło, a rynek pracy przechodzi ewolucję. Coraz większa świadomość kobiecych kompetencji w zarządzaniu biznesem i ich znaczenie dla jego rozwoju wpływają na rosnącą obecność kobiet w sektorach, które do tej pory stanowiły dla nich z pozoru nieosiągalny świat, a podziały na damskie i męskie branże zaczynają się zacierać.

Ta zmiana jest widoczna zarówno w Polsce, jak i globalnie. Sama jestem świetnym jej przykładem. Do tej pory branża ochrony kojarzona była jako typowo męski sektor i po części taka właśnie była, bo na czele spółek ochroniarskich zawsze stali mężczyźni. Jako pierwsza kobieta powołana na stanowisko prezeski spółki z sektora ochroniarskiego przełamałam ten stereotyp typowo „męskiego świata". Nie ja jedna pokazuję, że nie ma, a na pewno nie powinno być czegoś takiego, jak „męska" i „kobieca" branża, że w różnych gałęziach biznesu swoje miejsce znaleźć mogą obie płcie. Rok do roku liczba kobiet w zarządzie Seris Konsalnet wzrasta i obecnie zajmują one 30 proc. stanowisk na tym szczeblu. Coraz więcej kobiet też decyduje się na karierę w tym sektorze, a ich obecność w branży przestaje być wyjątkiem. Raport Polskiego Związku Pracodawców Ochrony wskazuje, że w niemal połowie firm ochroniarskich (45 proc.) kobiety stanowią od 20 do 30 proc. pracowników ochrony fizycznej.

To oczywiście nie znaczy, że nie mamy już nic do zrobienia, a na rynku pracy zapanowała 100-procentowa równość. Cały czas stoimy przed wyzwaniem tworzenia rzeczywistej przestrzeni równości i pełnego uczestnictwa kobiet w rynku pracy – nie tylko na poziomie zatrudnienia, lecz przede wszystkim decyzyjności i sprawczości.

Ścieżki zawodowe kobiet niejednokrotnie są dużo bardziej wyboiste, wymagające i prowadzą pod górę bardziej niż ścieżki, które muszą pokonać mężczyźni. Na ich kształtowanie wpływają nie tylko kompetencje i ambicje, ale także zewnętrzne uwarunkowania – otoczenie społeczne, kultura organizacyjna, a także dostęp do odpowiednich narzędzi rozwoju. Z mojego doświadczenia wynika, że niezwykle istotne jest budowanie środowiska, które wspiera kobiety w podejmowaniu wyzwań, poszerzaniu kompetencji, buduje w nich odwagę i zachęca do sięgania po więcej, jednocześnie pokazując, że ich głos jest słyszalny i ważny. I nie chodzi tu wyłącznie o działania na poziomie deklaratywnym. Równość to nie puste słowa – to konkretne decyzje i rozwiązania. To jest praca od podstaw, którą musi wykonać każda organizacja, bez względu na to, jak duża jest i ile lat działa na rynku. Dobre praktyki zaczynają się od transparentnych zasad awansu, wynagradzania i oceny efektywności. Organizacje, które uczciwie definiują kryteria rozwoju zawodowego i dbają o przejrzystość procesów, budują zaufanie i umożliwiają wszystkim, niezależnie od płci, realny rozwój. Kluczowe są również elastyczność i otwartość organizacji na różne modele pracy, ale też indywidualne podejście do pracowników – umiejętność dostrzegania talentów i predyspozycji i tworzenie warunków do ich rozwoju.

> Przed nami jako społeczeństwem, krajem i biznesem jeszcze dużo pracy do wykonania – potrzebne są nie tylko rozwiązania systemowe, ale zmiana mentalności i przełamanie stereotypów płciowych.

Kompetencje biznesu przyszłości

Coraz częściej w biznesie – który do tej pory budowany był na twardych kompetencjach, był czasem do bólu pragmatyczny, a nieraz wydawał się wręcz agresywny – na znaczeniu zyskują kompetencje miękkie. Niegdyś pomijane, dziś stanowią fundament skutecznego przywództwa. Umiejętność komunikacji, zarządzania emocjami, współpracy w zespole czy empatia – to właśnie te cechy coraz częściej decydują o efektywności lidera. Kobiety mają naturalne predyspozycje w tych obszarach, co czyni je nie tylko świetnymi specjalistkami, ale też liderkami przyszłości.

Współczesny biznes i jego rozwój oraz to, jak będą wyglądać kompetencje przyszłości, w dużym stopniu definiowany jest przez transformację cyfrową. Otwiera ona nowe możliwości, ale też stawia wyzwania. Wiele branż, które do niedawna były zdominowane przez mężczyzn – jak IT, cyberbezpieczeństwo, analityka danych – dziś potrzebują różnorodnych zespołów, by tworzyć rozwiązania odpowiadające na potrzeby złożonego świata. Dlatego tak ważne jest wspieranie dziewcząt i kobiet w rozwijaniu kompetencji technologicznych, przełamywanie stereotypów i budowanie dostępu do nowoczesnej edukacji.

Wspierające narzędzia

Uważam, że jednym z takich wspierających, a wciąż niedocenianych narzędzi, jest mentoring. Głęboko wierzę, że współpraca z doświadczoną osobą, która podzieli się swoją wiedzą, która była w tym miejscu, w jakim my jesteśmy teraz, i patrzy na nie już z zupełnie innej perspektywy, mając bagaż doświadczeń, która zmotywuje, zainspiruje i doda odwagi, jest nieoceniona w rozwoju kariery, ale też budowaniu poczucia własnej wartości i wiary w siebie.

Warto podkreślić, że na to, jak kobiety postrzegają same siebie i jak postrzega je biznes oraz społeczeństwo, ogromny wpływ mają wzorce kulturowe i przekazy medialne. To one w dużym stopniu tworzą narrację i warunki, w których przychodzi nam funkcjonować. I jest to nie bez znaczenia dla rozwoju naszej kariery oraz podejmowanych decyzji zawodowych. Jeśli dziewczynka od najmłodszych lat słyszy, co jej wolno, a czego nie, co wypada, a co nie, co powinna, czego się od niej oczekuje, to tak „zaprogramowana", tkwiąc w schematach i określonych rolach, wchodzi w dorosłe życie. Jeśli w przestrzeni publicznej krąży narracja, że dziewczynki nie nadają się do matematyki, technologii czy zarządzania, to te przekonania zostają z nimi na długo – często w sposób nieświadomy. Rolą nas wszystkich – liderów biznesu, edukatorów, mediów, ale też rodzin – jest budowanie narracji i przede wszystkim otoczenia, w której kobiety, każdy może być, kim tylko zechce.

Oczywiście nie możemy zapominać o wciąż istniejących barierach – takich jak luka płacowa, niedostateczna reprezentacja kobiet na najwyższych stanowiskach czy dyskryminacja strukturalna. W rankingu Women in Work Index za 2024 r. przygotowanym przez PwC, który ocenia sytuację kobiet na rynku pracy w 33 krajach OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), Polska zajmuje szóste miejsce, wyprzedzając m.in. Węgry, Czechy, Estonię i Słowację.

Trochę mniej optymistycznie wygląda kwestia gender pay gap w naszym kraju. Według Global Gender Gap Report 2024 Polska zajmuje 75. miejsce na 156 krajów, a różnica pomiędzy wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn wynosi 16 proc.

Przed nami jako społeczeństwem, krajem i biznesem jeszcze dużo pracy do wykonania – potrzebne są nie tylko rozwiązania systemowe, ale zmiana mentalności i przełamanie stereotypów płciowych. Dzisiaj nie powinniśmy zadawać pytania „Czy kobiety mogą być liderkami?". Dziś powinno ono brzmieć: „Co możemy i powinniśmy zrobić, żeby budować rynek pracy i biznes, w którym każda osoba, bez względu na płeć, ma równe szanse?".

BIZNES W KOBIECYCH RĘKACH

Z Joanną Erdman – prezeską zarządu Fundacji Polska Bezgotówkowa, Anetą Podymą – prezeską zarządu Unum, Joanną Seklecką – prezes zarządu eService i Anną Włodarczyk-Moczkowską – prezes zarządu Compensy, rozmawiała Katarzyna Mazur.

Prezes czy prezeska?

Aneta Podyma: Z prezeską czuję się znakomicie, chociaż wcale się nie obrażę, jak będzie prezes.

Joanna Seklecka: Dla mnie nie ma to żadnego znaczenia. Ważne, kim jestem, a nie to, czy jestem prezeską, czy prezesem.

Joanna Erdman: Ja myślę, że jednak język ma znaczenie. Kilka badań to udowodniło. Oczywiście z naszej perspektywy, osób ukształtowanych od lat w biznesie, pewnych swoich kompetencji, swojej pozycji i swoich dokonań zawodowych, nie ma to znaczenia. Natomiast ma dla przyszłych pokoleń. To pokazywanie, że owszem, jest prezes, ale prezeska też jest możliwa.

Anna Włodarczyk-Moczkowska: To, w jaki sposób tytułujemy i określamy nasze pozycje i ta nasza dyskusja, pokazują, w którym momencie się znajdujemy – pomiędzy czasem, kiedy był tylko prezes, a nowym, gdzie jest i prezes i prezeska. W przyszłości być może pojawi się jakieś inne określenie. Osobiście jeszcze nie do końca utożsamiam się z żeńskimi końcówkami dodanymi do męskich stanowisk, ale czuję potrzebę, żeby to rozróżnienie było widoczne czy to w przedrostku, czy w samej nazwie.

Według wyników Europejskiego Sondażu Społecznego tylko 36 proc. Polek wyraża chęć bycia liderkami. To jest jeden z najniższych wyników w Europie.

J.S.: Znacznie więcej kobiet kończy wyższe studia, znacznie więcej chodzi na kierunki matematyczne. Ale później ten odsetek umysłów ścisłych jest na niekorzyść kobiet. To wg mnie skutek kształtowania nas w określonych rolach. Łączenie roli matki, osoby, która prowadzi dom i lidera, czasami wymaga poświęceń. Jeżeli nie będziemy pokazywać naszym córkom innych wzorców, ten współczynnik będzie zawsze niski.

A.P.: W Polsce mamy 38 proc. kobiet i 29 proc. mężczyzn z wyższym wykształceniem. Jesteśmy ambitne, jesteśmy dobrze wykształcone. Na rynku pracy mamy obecnie nową generację. Przedstawicieli generacji Z, którzy są niepokorni i za to ich uwielbiam. Mówi się o nich źle, a ja uważam, że jest to krzywdzące. Oni wybierają balans, którego my nie wybraliśmy. Dziewczyny z tego pokolenia wybierają siebie, stawiają na swoje życie osobiste. W tym widać już tę różnicę pokoleniową.

A.W.-M.: W roku akademickim 2022/2023 60 proc. indeksów znajdowało się w rękach kobiet. Większość studiuje na kierunkach humanistycznych, ale coraz częściej wybierają też kierunki ścisłe, kiedyś egzotyczne dla kobiet. Po studiach kobiety i mężczyźni mają takie same szanse, jeśli chodzi o rozwój zawodowy. A jednak kobiety rzadziej decydują się na ścieżkę intensywnej kariery. Albo wybierają balans pomiędzy życiem prywatnym a karierą, albo w ogóle optykę na kwestie rodzinne. Według mnie za mało rozmawiamy o tym, że na starcie kariery potrzebna jest uczciwość wobec samej siebie. Trzeba zadać sobie pytanie, co to znaczy zrobić karierę? Co to dla nas oznacza, jeżeli chodzi o wyrzeczenia, o kompromisy, o nasze relacje z najbliższym otoczeniem, z rodziną? Bo nie da się zrobić wszystkiego. Zajmowanie wysokich stanowisk wiąże się z tym, że poświęcamy bardzo dużo czasu na pracę nie tylko w jej godzinach. Nie ma właściwie godzin pracy. Jeżeli dodamy do tego wyjazdy, spotkania, kolacje, okazuje się, że tego czasu na pozostałą część naszego życia jest niewiele. Kobieta musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy chce iść w tę stronę. Jeśli odpowie sobie, że tak, wtedy powinna konsekwentnie realizować marzenia i cele. I nie mieć wątpliwości i dylematów, że nie spędzi tylu czy tylu godzin z dzieckiem, z mężem, z przyjaciółmi. To jest kwestia wyboru.

J.S.: Myślę, że ta decyzja musi być wspólna. Często zależy ona od partnera. Jeżeli on się na to nie zgodzi, to kobiecie jest niezmiernie trudno budować ścieżkę kariery.

A.W.-M.: Skoro mówimy o równouprawnieniu, o równym dostępie do zawodu, do pozycji, do wynagrodzenia, to głośno mówmy również, że domem możemy się zajmować wspólnie, wychowaniem dziecka możemy się zajmować wspólnie albo nawet przesunąć ten ciężar na stronę męską. Dlaczego nie, jeżeli kobieta ma więcej predyspozycji, większe możliwości zrobienia kariery?

J.E.: Ja bym zaczęła od definicji lidera. Jest pewien stereotyp lidera, który został ukształtowany w latach, kiedy liderami byli przede wszystkim mężczyźni. Ci liderzy pracowali od świtu do zmroku, nie było ich w domu, nie mogli mieć życia rodzinnego albo to życie rodzinne prowadził za nich ktoś inny. Dziś ta rola trochę ewoluowała. Zajmowanie się domem jest już inaczej rozłożone. Możemy sobie inaczej poukładać obowiązki. To, co jest niezmienne w roli lidera, to odpowiedzialność. Czy godzimy się na wzięcie na siebie pewnych obowiązków, odpowiedzialności za inne osoby, za to, czy temu podołamy?

> Skoro mówimy o równouprawnieniu, o równym dostępie do zawodu, do pozycji, do wynagrodzenia, to głośno mówmy również, że domem możemy się zajmować wspólnie, wychowaniem dziecka możemy się zajmować wspólnie albo nawet przesunąć ten ciężar na stronę męską.

A.P.: Potrzebne są przykłady, że kobiety są na tych stanowiskach, że mają balans, że nie muszą poświęcać wszystkiego. Że mogą mieć kawałek siebie. Żeby młode pokolenie nie widziało tylko, jak jest nam ciężko i nie zadawało sobie pytania, czy chce tam być i po co. Czy chce tak walczyć i o co.

Cała rozmowa na kanale FMC27news

Równowaga i elastyczność w IT

EWA DURKIEWICZ
menedżer ds. HR i Administracji w Sandis

W ostatnich latach work-life balance stało się jednym z najważniejszych tematów w kontekście rozwoju zawodowego, a także elementem decydującym o atrakcyjności danego miejsca pracy. Branża IT, choć jeszcze niedawno kojarzona głównie z męskim środowiskiem i długimi godzinami spędzonymi przy komputerze, przeszła ogromną transformację.

Elastyczne modele pracy, zdalne zespoły oraz rozwój technologii stworzyły nowy standard, który nie tylko zwiększa produktywność, ale także wspiera osoby dążące do większej równowagi między karierą a życiem osobistym – w tym szczególnie kobiety.

Według danych Eurostatu z 2023 r. kobiety stanowią zaledwie ok. 20 proc. zatrudnionych w sektorze ICT w Unii Europejskiej. W Polsce sytuacja wygląda podobnie – kobiety to niespełna 18-22 proc. specjalistów IT, w zależności od regionu i specjalizacji. Najwięcej pań pracujących w IT można znaleźć w Bułgarii (30 proc.) i Rumunii (28 proc.), najmniej – w Czechach i na Słowacji (ok. 10-12 proc.). Te liczby rosną, chociaż wciąż są dalekie od równowagi. Na szczęście coraz więcej młodych kobiet rozpoczyna swoją zawodową przygodę właśnie w obszarze technologii. Co więcej, te starsze – z doświadczeniem zdobywanym w innych branży – coraz częściej decydują się na przebranżowienie i wejście do sektora IT. Widzą w nim nie tylko stabilność finansową, ale przede wszystkim elastyczność zatrudnienia, którą trudno znaleźć w wielu innych branżach. Według raportu „Women in Tech" Fundacji Perspektywy już w 2023 r. aż 35 proc. kobiet w Polsce rozważało przebranżowienie się do IT w ciągu najbliższych dwóch lat. Główne motywowały je wyższe zarobki (82 proc.), możliwość pracy zdalnej (76 proc.), większa równowaga między życiem a pracą (64 proc.).

W przesyłanych aplikacjach widać wyraźnie, że rośnie też grupa kobiet kończących kursy programowania, data science, UX/UI designu, testowania oprogramowania czy zarządzania projektami IT. Te profesje można wykonywać zdalnie, niezależnie od miejsca zamieszkania czy godzin pracy. Ich popularność wśród pań potwierdzają również dane No Fluff Jobs. W naszym kraju kobiety aplikujące do ofert IT najczęściej wybierają ścieżki frontend development (23 proc.), UX/UI design (18 proc.), tester oprogramowania (15 proc.) oraz project management (13 proc.). Coraz więcej kobiet rozwija się w backendzie i data science – segmenty te jeszcze kilka lat temu były zdominowane niemal wyłącznie przez mężczyzn.

> Rośnie też grupa kobiet kończących kursy programowania, data science, UX/UI designu, testowania oprogramowania czy zarządzania projektami IT.

Nie tylko benefit, ale konieczność, na której można wiele zyskać

Pandemia Covid-19 przyspieszyła wdrażanie modeli pracy zdalnej i hybrydowej, ale to branża IT była jedną z pierwszych, która te rozwiązania wdrażała wcześniej i przyjęła na stałe. Dla wielu kobiet – szczególnie tych łączących karierę z macierzyństwem lub opieką nad bliskimi – był to przełomowy moment. Wiele z nich skorzystało z tej okazji, bo oznaczała ona dla nich nie tylko komfort, ale także rozwój zawodowy i finansowy. Kolejne lata sprawiły, że do tego grona dołącza coraz więcej pań. Dzięki pracy w IT mogą one wrócić na rynek pracy po przerwie wychowawczej, rozwijać się zawodowo bez rezygnacji z życia rodzinnego, czy prowadzić działalność freelancingową lub łączyć pracę etatową z innymi formami zatrudnienia (np. kontraktami B2B). Decydują też o miejscu zamieszkania – nie muszą się przeprowadzać i podejmują decyzję niezależnie od rynku pracy lokalnego. Życie w małym mieście czy na terenach wiejskich nie zamyka im drogi do etatu w firmie, której centrala zlokalizowana jest w aglomeracji.

Z kolei temat work-life balance w ciągu ostatniej dekady przestał być postrzegany jedynie jak miłym dodatek do benefitów pracowniczych. Dla wielu specjalistów i specjalistek – zwłaszcza w branży IT – stał się kluczowym kryterium wyboru pracodawcy. Według raportu „State of Remote Work" (Buffer), aż 98 proc. pracowników zdalnych chce kontynuować pracę zdalną przez resztę swojej kariery. 67 proc. z nich wskazuje elastyczność godzin pracy jako najważniejszy benefit związany z pracą zdalną. 71 proc. kobiet w IT deklaruje, że elastyczność godzinowa i lokalizacyjna ma ogromny wpływ na decyzję o wyborze miejsca pracy.

W samej Polsce – jak pokazują dane z No Fluff Jobs z 2023 r. – aż 72 proc. specjalistów IT uważa możliwość pracy zdalnej za absolutny standard, 63 proc. badanych deklaruje, że elastyczność pozwala im lepiej godzić życie zawodowe z prywatnym, 48 proc. kobiet w IT wskazuje, że dzięki elastycznym warunkom mogły wrócić do pracy po przerwie związanej z macierzyństwem.

Work-life balance i elastyczność w DNA firm IT

Choć wiele jeszcze przed nami, sektor IT – w porównaniu z innymi branżami – oferuje wyjątkowe warunki. Dzięki modelom zdalnym i projektowym można łączyć wiele ról, nie rezygnując z rozwoju zawodowego. Dodatkowo dostęp do wiedzy online, szeroka oferta kursów i certyfikacji, a także programy mentoringowe pomagają wyrównywać szanse w środowisku technologicznym. Nie tylko zespoły, ale także ich przełożeni odczuwają korzyści z tego modelu – stał się on standardem, a firmy oferujące pracę zdalną lub hybrydową notują bowiem o 25 proc. mniejszy wskaźnik rotacji wśród kobiet. Co więcej, jak podaje „Deloitte Tech Trends 2024", aż 62 proc. firm IT w Europie Środkowo-Wschodniej wdrożyło stały model hybrydowy. W Polsce aż 45 proc. specjalistek IT pracuje w pełni zdalnie, a kolejnych 35 proc. – w modelu hybrydowym.

Pracodawcy oferują też elastyczne godziny pracy, które pozwalają na wykonywanie obowiązków wtedy, gdy jest to najwygodniejsze, zadaniowy model rozliczeń, premiujący efekty, a nie czas spędzony przy biurku, urlopy rodzicielskie i opiekuńcze uwzględniające różnorodne potrzeby pracowników czy programy powrotu na rynek pracy dla kobiet po przerwie związanej z macierzyństwem.

Rola benefitów wspierających work-life balance jest niezwykle ważna. Według badania Future Workplace & Care.com kobiety pracujące w firmach oferujących programy wsparcia zdrowia psychicznego, elastyczny czas pracy i work-life balance są trzy razy bardziej skłonne zostać w organizacji dłużej niż pięć lat. Najczęściej poszukiwane benefity przez kobiety w IT to elastyczne godziny (87 proc.), dni pracy z dowolnego miejsca (76 proc.), opieka psychologiczna (60 proc.), urlopy rodzicielskie powyżej wymogów ustawowych (54 proc.).

Przyszłość to różnorodność i równość

Przyszłość rynku IT to nie tylko AI, chmura czy automatyzacja. To także różnorodne zespoły, równość szans i organizacje odporne na wypalenie zawodowe. Bazując na doświadczeniach naszej firmy, mogę śmiało powiedzieć, że inwestycje w polityki prorównościowe, wspierające kobiety i promujące elastyczne modele pracy zwracają się wielokrotnie – poprzez większe zaangażowanie, retencję i innowacyjność zespołów.

Branża IT ma potencjał, by stać się liderem zmian – nie tylko technologicznych, ale także społecznych. Im szybciej rynek zrozumie, że elastyczność to nie koszt, ale inwestycja w ludzi, tym bliżej będziemy zbudowania zdrowszego, bardziej zrównoważonego rynku pracy – dla wszystkich, niezależnie od płci, wieku czy stylu życia.

Kobiety potrzebują balansu

JAKUB B. BĄCZEK
trener mentalny

Work-life balance jest ważny dla każdego, i kobiet i mężczyzn. Jeśli jednak skupiamy się na płci żeńskiej, to zarówno równowaga, jak i możliwość elastycznego zatrudnienia są tu kluczowe i bardzo pomocne w osiągnięciu sukcesu.

Przyczyna jest bardzo prosta – to kobiety zostają mamami i na ich barkach spoczywa olbrzymi ciężar zarządzania życiem rodzinnym, przynajmniej w pierwszych latach życia dzieci.

Pracodawcy powinni ułatwiać im połączenie życia prywatnego z zawodowym, ponieważ okazuje się, że kobiety po prostu są w tym świetne. Są rewelacyjnymi liderkami, bo multitasking jest dla nich czymś naturalnym.

W ostatnich latach coraz częściej rozmawia się o work-life balance, czyli równowadze między życiem zawodowym a prywatnym. Żyjemy w czasach, w których efektywność nie musi oznaczać wypalenia, a sukces nie musi być okupiony zaniedbaniem zdrowia, rodziny czy własnych pasji. Równowaga ta ma szczególne znaczenie w kontekście kobiet – zwłaszcza tych, które łączą rolę mam z aktywnością zawodową. To one, jak pokazują dane i obserwacje z pracy trenerskiej, są dziś jednymi z najlepszych liderów w biznesie. Polki są także jednymi z najlepiej wykształconych kobiet na świecie. Czas, aby rynek pracy zrozumiał ten potencjał i zaczął go doceniać.

Work-life balance to nie przywilej – to konieczność

Zacznijmy od podstaw. Work-life balance nie jest modnym hasłem czy luksusem zarezerwowanym dla menedżerów wyższego szczebla. To realna potrzeba każdego człowieka – niezależnie od płci, wieku czy stanowiska. Jednak w przypadku kobiet, zwłaszcza tych będących matkami, potrzeba ta nabiera szczególnego znaczenia. Nieważne, jak społeczeństwo będzie starało się temu zaprzeczać i umniejszać roli matek w społeczeństwie, co jest wg mnie bardzo niesprawiedliwym, a wręcz szkodliwym zjawiskiem w ostatnich latach, to matki też mają prawo piąć się po szczeblach kariery i jednocześnie mieć szczęśliwą rodzinę i dzieci.

Kobieta, która łączy pracę zawodową z opieką nad dziećmi, często funkcjonuje na podwójnych, a nawet potrójnych obrotach. Codziennie negocjuje z czasem – pomiędzy spotkaniami, przedszkolem, domowymi obowiązkami a chwilą dla siebie, która bywa luksusem. W takich warunkach elastyczne formy zatrudnienia nie są udogodnieniem. Są niezbędnym narzędziem, które pozwala nie tylko przetrwać, ale także się rozwijać – zawodowo i prywatnie. Wiem, że pojawią się tu głosy na temat roli mężczyzn. Oczywiście, zgadzam się z nimi. Widać olbrzymie zmiany w utartych rolach i mężczyźni z powodzeniem spełniają się jako obecni ojcowie, potrafią zajmować się dziećmi, domem. Często to jednak nadal kobieta zarządza tym całym procesem. Na niej spoczywa całość obciążenia mentalnego, więc jeśli ma pomoc ze strony pracodawcy, jest to niezwykle duża zaleta.

Z mojej perspektywy jako trenera mentalnego kobiety, które mogą same decydować o swoim grafiku, pracować hybrydowo czy zdalnie, zyskują nie tylko lepszy balans, ale także większą efektywność. Paradoks? Wcale nie. Gdy nie walczysz z czasem, zyskujesz przestrzeń na kreatywność, koncentrację i zdrowe podejście do obowiązków. Wtedy pojawia się jakość – i w pracy, i w życiu.

> System nadal zbyt często faworyzuje tradycyjny model zatrudnienia oparty na pełnoetatowej pracy od 9 do 17 w biurze.

Polki – najlepiej wykształcone kobiety w Europie

Warto tu przywołać konkretne dane. Polki są jednymi z najlepiej wykształconych kobiet w Europie i na świecie. Według raportów OECD oraz Eurostatu odsetek kobiet z wyższym wykształceniem w Polsce od lat utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie – znacznie powyżej średniej unijnej. Co więcej, kobiety stanowią większość wśród absolwentów uczelni wyższych w naszym kraju. To oznacza, że mamy ogromny kapitał intelektualny i społeczny, który nadal bywa niedostatecznie wykorzystywany przez rynek pracy. Dlaczego? Bo system nadal zbyt często faworyzuje tradycyjny model zatrudnienia oparty na pełnoetatowej pracy od 9 do 17 w biurze. Model, który nie uwzględnia realiów życia wielu kobiet – szczególnie tych, które mają dzieci. To marnotrawstwo potencjału, na które – jako społeczeństwo – nie możemy sobie pozwolić.

Sporo zmieniło się po pandemii, jednak po kilku latach widać trend powrotu do biur, który wcale nie spotyka się z optymizmem pracowników. To o czymś świadczy. Pamiętajmy też, że często młodzi rodzice nie mają obecnie do pomocy dziadków, gdyż ci są daleko lub sami pracują. Jest to widoczna zmiana w jednym pokoleniu. To kolejny powód do tego, aby elastyczność zatrudnienia była naprawdę brana pod uwagę.

Kobiety jako liderki

Z mojej pracy z liderami w Polsce i za granicą widzę wyraźnie: kobiety nie tylko świetnie sprawdzają się w rolach przywódczych, ale także często wnoszą do nich nową jakość – empatię, zdolność do budowania relacji, uważność, komunikację opartą na szacunku, a jednocześnie ogromną determinację i odpowiedzialność.

Badania Harvard Business Review pokazują, że kobiety liderki są często lepiej oceniane przez swoich współpracowników niż mężczyźni – zarówno pod kątem kompetencji miękkich, jak i skuteczności operacyjnej. Co więcej, kobiety w rolach kierowniczych częściej angażują się w rozwój pracowników, potrafią zarządzać stresem (naturalnie przychodzi im to lepiej!) i lepiej radzą sobie z budowaniem zespołów.

Dlaczego zatem nadal tak wiele kobiet nie sięga po wyższe stanowiska? Często problemem nie jest brak ambicji, kompetencji czy chęci, ale brak elastyczności systemowej. Gdy praca liderki oznacza konieczność fizycznej obecności w biurze przez 50 godzin tygodniowo, trudno pogodzić to z byciem mamą, żoną czy po prostu kobietą, która chce mieć czas dla siebie. W elastyczności zatrudnienia kryje się więc nie tylko możliwość zatrzymania utalentowanych kobiet w firmach, ale też szansa na rozwój całej gospodarki.

Czas na zmianę mentalności – nie tylko systemów

Na koniec refleksja, która towarzyszy mi od lat: zanim zmienimy system, musimy zmienić sposób myślenia. Nadal wielu pracodawców postrzega macierzyństwo jako ryzyko, a elastyczność jako przywilej. Przecież macierzyństwo rozwija kompetencje przywódcze jak żadna MBA: zarządzanie czasem, odporność na stres, negocjacje, wielozadaniowość – to wszystko mamy na co dzień w rodzinnych realiach. A elastyczność? To nie przywilej. To dowód dojrzałości firmy, która rozumie, że ludzie są różni, a równowaga przekłada się na wyniki.

Prawo a rzeczywistość kobiet w Polsce i Europie

W naszej kancelarii na co dzień zajmujemy się sprawami dotyczącymi równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji i niestety, wciąż mamy co robić… Trzeba z pełnym przekonaniem powiedzieć: kobiety w Polsce i Europie wciąż napotykają na poważne przeszkody w realizowaniu swojego potencjału zawodowego, mimo że prawo formalnie gwarantuje im równość.

MEC. ADA BINIEWICZ
z Kancelarii Paprocki, Wojciechowski & Partnerzy

Choć przepisy prawa – zarówno krajowego, jak i europejskiego – jasno zakazują dyskryminacji ze względu na płeć, rzeczywistość pokazuje, że równouprawnienie kobiet i mężczyzn w miejscu pracy nie zawsze ma przełożenie na praktykę. Kobiety wciąż borykają się z tzw. szklanym sufitem, niższym wynagrodzeniem za tę samą pracę, brakiem awansów, a także trudnościami w łączeniu życia zawodowego z rodzinnym.

W Polsce przeszkodą w rozwoju zawodowym kobiet są m.in. silnie zakorzenione stereotypy płciowe, które wpływają na wybory edukacyjne i zawodowe, presja społeczna i kulturowa, by kobieta pełniła przede wszystkim rolę opiekunki i matki, brak systemowego wsparcia dla opieki nad dziećmi, zwłaszcza w małych miejscowościach, niewystarczająca liczba elastycznych form zatrudnienia, które pozwalałyby kobietom godzić życie zawodowe i prywatne, niedostateczna reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych, w polityce i w zarządach firm.

To wszystko sprawia, że wiele kobiet rezygnuje z rozwoju zawodowego, nie dlatego że brakuje im kompetencji, lecz dlatego, że nie mają takich samych warunków startu jak mężczyźni.

> Wiele kobiet rezygnuje z rozwoju zawodowego, nie dlatego że brakuje im kompetencji, lecz dlatego, że nie mają takich samych warunków startu jak mężczyźni.

Kobiety prawniczki

Takie zjawisko można zaobserwować w wielu branżach, prawnicza nie jest tutaj wyjątkiem. Na karierę prawniczą decyduje się coraz więcej kobiet. Z jednej strony mamy do czynienia z rosnącą liczbą aplikantek, radczyń prawnych, adwokatek, sędzin, z drugiej jednak wciąż istnieje wiele wyzwań strukturalnych i kulturowych, które ograniczają ich rozwój zawodowy i awans na najwyższe stanowiska w branży.

Kobiety w zawodach prawniczych często wykazują się wybitnymi kompetencjami merytorycznymi, empatią i umiejętnością zarządzania złożonymi sytuacjami społecznymi. Mimo ich wysokiego poziomu wykształcenia udział kobiet na stanowiskach kierowniczych – w kancelariach, korporacjach czy sądach – nadal jest jednak nieproporcjonalnie niski. W Polsce kobiety stanowią większość wśród sędziów (ok. 65 proc.), ale wciąż są niedoreprezentowane w wyższych instancjach, takich jak Sąd Najwyższy.

Przeszkody, z jakimi się zmagają, to m.in. brak elastyczności w organizacji pracy, obciążenie obowiązkami opiekuńczymi, stereotypy dotyczące ról płciowych oraz tzw. szklany sufit. Kluczową rolę odgrywa także brak dostępu do silnych sieci zawodowych i mentoringu, które w środowisku prawniczym mają często nieformalny, ale decydujący charakter.

Szanse i rekomendacje dla kobiet w branży prawniczej

- Programy rozwoju przywództwa i mentoringu dedykowane kobietom w zawodach prawniczych.
- Transparentność awansów i wynagrodzeń w kancelariach i instytucjach publicznych.
- Elastyczne formy zatrudnienia, np. możliwość pracy zdalnej, zwłaszcza dla matek powracających po urlopie rodzicielskim.
- Budowanie sieci networkingowych i wspierających organizacji zawodowych, takich jak Women in Law Foundation, Międzynarodowe Stowarzyszenie Kobiet Prawników (IWLA), czy polskie inicjatywy jak Legal-Tech Women Poland.
- Edukacja i szkolenia antydyskryminacyjne w kancelariach, urzędach, na uczelniach prawniczych.

Prawo daje kobietom narzędzia do obrony ich praw, ale ich skuteczność zależy od tego, czy są świadomie wykorzystywane i czy system prawny wspiera osoby, które zdecydują się dochodzić sprawiedliwości. Jako prawnicy mamy obowiązek nie tylko doradzać, ale także wzmacniać świadomość prawną kobiet, edukować pracodawców i współtworzyć rozwiązania, które uczynią rynek pracy naprawdę równym i sprawiedliwym. Niestety, nadal mamy do czynienia z dyskryminacją płacową, barierami awansu i stereotypami wpływającymi na decyzje zawodowe. Te zjawiska wymagają zdecydowanej reakcji – zarówno na poziomie legislacyjnym, jak i w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Tylko dzięki wspólnemu wysiłkowi – biznesu, instytucji, organizacji społecznych i samych kobiet – uda nam się stworzyć świat pracy, który będzie nie tylko sprawiedliwy, ale też skuteczniejszy i bardziej odporny na wyzwania przyszłości.

> xPrawo daje kobietom narzędzia do obrony ich praw, ale ich skuteczność zależy od tego, czy są świadomie wykorzystywane i czy system prawny wspiera osoby, które zdecydują się dochodzić sprawiedliwości.

Praca i rodzina – trudna równowaga

Godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym nie należy do najłatwiejszych zadań. Jeszcze kilka lat temu pracodawcy nie angażowali się w realne wsparcie kobiet w tym zakresie tak, jak robią to dziś.

MAGDA DĄBROWSKA
wiceprezeska zarządu Grupy Progres

Prawie co druga firma (48 proc.) jest gotowa zatrudnić lub kontynuować współpracę z mamą wracającą do pracy po dłuższej przerwie – wynika z badania Grupy Progres. Rośnie także świadomość znaczenia równości – już 54 proc. firm wdrożyło lub zaktualizowało kodeksy etyki oraz programy wspierające równe traktowanie kobiet i mężczyzn.

W 2024 r. na polskim rynku pracy aktywnych zawodowo było niemal 8 mln kobiet, a ponad 400 tys. miało status osoby bezrobotnej. Tylko w IV kw. 2024 r. na etat po przerwie wróciło 93,5 tys. bezrobotnych pań. Powodem bierności zawodowej, który podaje wiele z nich, są obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu (GUS). Życie prywatne i opieka nad dziećmi zabierają sporo czasu i mogą faktycznie utrudniać nie tylko podjęcie pracy, ale także codzienną aktywność zawodową. W styczniu i lutym 2025 r. zasiłek macierzyński pobierało w Polsce 239,3 tys. osób, a liczba dni zasiłkowych wynosiła w sumie 12,133 mln (dane ZUS). W przypadku świadczeń opiekuńczych również była ona wysoka i wyniosła w sumie 2,523 mln dni.

Wyzwania zawodowe kobiet i ich efektywność w pracy

Mimo że pogodzenie życia prywatnego z zawodowym nie jest łatwe, to kobiety radzą sobie z tym bardzo dobrze. Co więcej, na realizowanie obowiązków służbowych poświęcają niemal tyle samo czasu, co mężczyźni. Jak wynika z danych GUS, przeciętna liczba godzin przepracowanych w pracy głównej i dodatkowej przez mężczyzn wynosi 36,5 godzin tygodniowo, a w przypadku kobiet – 35,5 godzin tygodniowo. Niestety, wśród najczęstszych stereotypów, którymi kierują się pracodawcy, nadal występuje ten związany z przekonaniem, że kobieta nie będzie tak efektywnym pracownikiem, jak pozostali kandydaci.

Firmy ruszają z pomocą

Na szczęście coraz więcej firm podchodzi do tego tematu z zupełnie innej perspektywy – nie tylko dostrzegają potrzeby kobiet wracających na rynek pracy, ale także aktywnie je wspierają w powrocie i rozwoju zawodowym. To pozytywny sygnał i długo wyczekiwana zmiana, która wreszcie zaczyna się materializować. Co istotne, kolejne organizacje realnie wdrażają rozwiązania sprzyjające kobietom. Potwierdza to badanie Grupy Progres – niemal połowa firm (48 proc.) deklaruje gotowość do zatrudnienia lub kontynuowania współpracy z mamą wracającą do pracy po dłuższej przerwie. Co więcej, aż 54 proc. firm w ostatnim czasie wprowadziło lub zaktualizowało kodeksy etyki oraz programy i rozwiązania wspierające zarówno równe traktowanie kobiet i mężczyzn, jak i aktywnych zawodowo rodziców. Choć liczba urodzeń spada, ta grupa nadal pozostaje liczna i zasługuje na szczególną uwagę – tylko w 2024 r. urodziło się ok. 252 tys. dzieci.

Wśród podstawowych i najczęstszych form wsparcia oferowanych przez firmy są ubezpieczenie na życie i opieka medyczna dla pracowników z możliwością rozszerzenia pakietu usług dla ich rodzin, możliwość pracy z domu, w elastycznych godzinach lub na część etatu. Już 38 proc. firm udziela pomocy merytorycznej – w powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim, rodzicielskim czy wychowawczym – w postaci specjalnie zaprojektowanego programu szkoleń przypominających i wdrażających. Część przedsiębiorców przyznaje, że rozumie wyzwania związane z pogodzeniem roli rodzica i pracownika, z organizacją czasu i emocjonalną karuzelą, dlatego w ramach specjalnego programu finansuje konsultacje psychoterapeutyczne z osobami specjalizującymi się w kwestiach rodzicielstwa.

Pracodawca pomaga w domu

Niektórzy idą o krok dalej – 40 proc. firm deklaruje, że wspiera rodziców, również tych samodzielnych. Mogą oni skorzystać z dofinansowania żłobka czy przedszkola, a nawet niani. Inne z form wsparcia materialnego to prezenty dla noworodka, pokrycie kosztów kolonii czy wyprawki dla pierwszoklasisty.
Oferowane są też dni wolne, np. dodatkowy urlop na dziecko po wykorzystaniu regularnej puli czy czas wolny od obowiązków zawodowych w międzynarodowym dniu rodziny. Firmy organizują również wydarzenia dedykowane zatrudnionym u nich rodzicom i ich dzieciom, np. pikniki, dzień dziecka, mikołajki. Nie stwarzają też problemów w sytuacjach „awaryjnych" i gdy do nich dojdzie, pozwalają pracownikom przyprowadzać do biura ich pociechy.

Pomoc nie zawsze dotyczy zwiększenia wynagrodzenia czy premii. Często ma też inną formę – pozapłacową. Przełożeni oferują nie tylko standardowe benefity. Szefowie płacą za zakupy, zajęcia medytacyjne, sprzątanie mieszkania, a nawet pomoc rodzicom pracownika, jeśli wymagają oni wsparcia. Wiele organizacji zaczyna zwracać uwagę i dbać również o prywatny czas oraz życie rodzinne zespołu. Opieka przełożonego nie zaczyna się w biurze o godzinie 8 i nie kończy o 15, coraz częściej przenosi się też do mieszkań pracowników. Do tej pory musieli oni sami dbać o załatwianie spraw prywatnych. Obecnie tym obszarem obowiązków domowych zajmuje się ich firma, a dokładnie usługodawca, któremu szefowie płacą za zrealizowanie działania wybranego przez pracownika. Co więcej, gdy obowiązki zawodowe wymagają przebywania poza domem dłużej niż zwykle lub w nietypowych godzinach, przełożony na ten czas zapewnia pracownikowi nianię dla dziecka, zadba też o czworonoga.

Prorodzinność zyskuje na znaczeniu

Zapewnienie wsparcia merytorycznego i emocjonalnego dla kobiet wracających do pracy po urlopie macierzyńskim czy wychowawczym pomaga im w szybszym i łatwiejszym wdrożeniu w obowiązki służbowe, a także równoważy szanse zawodowe między kobietami i mężczyznami. Takie działanie poprawia atmosferę w miejscu pracy i tworzy bardziej przyjazne środowisko dla wszystkich pracowników, niezależnie od płci. Jest też konieczne, mimo że liczba skarg zgłoszonych do Państwowej Inspekcji Pracy i dotyczących naruszania przepisów obejmujących uprawnienia pracowników związanych z rodzicielstwem może wydawać się niska. W 2020 r. było ich 249, w 2021 r. – 241, a w 2022 r. – 243. Jednak nawet jeden taki przypadek to dużo, jeśli przestaniemy patrzeć na statystyki jak na liczby, a zaczniemy widzieć w nich konkretnych ludzi, którzy doświadczają trudności i niesprawiedliwości w swoim życiu zawodowym i rodzinnym.

Polityka prorodzinna oraz wsparcie kobiet – zarówno w rozwoju zawodowym, jak i w powrocie do pracy po urodzeniu dziecka – są dziś niezwykle istotne. Warto jednak pamiętać, że każda mama ma inne potrzeby, dlatego skuteczne wsparcie powinno być elastyczne i dostosowane do konkretnej sytuacji, a nie oparte na sztywnych, jednolitych rozwiązaniach. Nie można zapominać o ojcach – oni również potrzebują narzędzi i przestrzeni, by móc aktywnie uczestniczyć w życiu rodzinnym i dzielić się obowiązkami opiekuńczymi, co pozytywnie wpływa na całą rodzinę.