

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU



Kobiety odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę w polskiej gospodarce, wnosząc do świata biznesu innowacyjność, determinację i nową jakość przywództwa. W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny wzrost lic-

by kobiet na stanowiskach menedżerskich, w zarządach firm oraz wśród właścicieli przedsiębiorstw. Pomimo utrzymujących się wyzwań związanych z równością szans, kobiety w Polsce coraz śmielej kształtują kierunki rozwoju

biznesu, stając się inspiracją dla kolejnych pokoleń lidererek. Raport „Perły Polskiego Biznesu” ma na celu przybliżenie ich osiągnięć, pokazanie realnego wpływu kobiet na rozwój gospodarczy kraju oraz wskazanie barier i szans,

jakie stoją przed nimi w świecie nowoczesnego biznesu. To także próba odpowiedzi na pytanie, jak wspierać równość i różnorodność, by w pełni wykorzystać potencjał kobiecego przywództwa w polskiej gospodarce.

SYLWIA BILSKA

PREZES ZARZĄDU EDENRED POLSKA

Liderka biznesu zorientowana na cel i rozwój ludzi, z sukcesami w skalowaniu i transformacji biznesów w sektorach FinTech, retail, FMCG i technologii w Europie Środkowej i Wschodniej. Obecnie pełni funkcję dyrektora

zarządzającego i prezesa zarządu Edenred – globalnego lidera technologii w obszarze rozwiązań tech dla środowiska pracy, notowanego na francuskiej giełdzie. Wcześniej zajmowała stanowiska zarządcze i zasiadała



w zarządach PayU w Europie Środkowo-Wschodniej, Tesco w Europie Środkowej, Philip Morris oraz MCI, napędzając rozwój i transformację cyfrową. Jest członkinią Rady Doradczej Federacji Przedsiębiorców Pol-

skich oraz laureatką wyróżnień 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce i Top 25 Kobiet Przedsiębiorczych. Aktywnie wspiera rozwój kobiet-lidererek i budowanie zaangażowania pracowników.

MAGDALENA CIECHOMSKA-BARCZAK

PREZES ZARZĄDU ING LEASE (POLSKA)

Z dniem 1 czerwca 2025 r. Magdalena Ciechomska-Barczak objęła stanowisko prezesa zarządu ING Lease (Polska). Jej nominacja to kontynuacja kariery w sektorze finansowym, w którym od lat wyznacza kierunki rozwoju i buduje silne organizacje. Od 2020 r. pełniła funkcję wiceprezesa zarządu ING Commercial Finan-

ce Polska, gdzie odpowiadała za obszar operacji i finansów. Wcześniej, jako prezes zarządu Pekao Factoring, stworzyła największą wówczas spółkę faktoringową w Polsce, wyznaczając nowe standardy w branży. Od 2022 r. zasiada w Radzie Nadzorczej Goldman Sachs TFI. Wniosła duży wkład w rozwój

branży ABL w Polsce, biorąc aktywny udział w pracach Polskiego Związku Faktorów oraz EU Federation for Factoring and Commercial Finance, gdzie była przewodniczącą zespołów tematycznych z obszaru finansowo-księgowego i statystyki oraz brała aktywny udział w działaniach lobbyngowych dla rozwoju

branży faktoringowej w Polsce i Europie. Absolwentka Politechniki Lubelskiej oraz posiadaczka dyplomu MBA University of Illinois. Jej doświadczenie, wiedza i zaangażowanie stanowią silne fundamenty dla dalszego rozwoju ING Lease (Polska) oraz całego sektora leasingowego w Polsce.

BEATA DRZAZGA

PRZEDSIĘBIORCA I FILANTROP

Założycielka BetaMed S.A., największej firmy medycznej w Polsce pod kątem opieki długoterminowej w domu pacjenta oraz innych dziedzin medycznych. Twórczyni, właścicielka i prezes wielu firm

w Polsce i zagranicą, ekspertka w zarządzaniu, ceniona prelegentka na konferencjach ekonomicznych i medycznych, autorka tekstów biznesowych dla przedsiębiorców. Od lat inspiruje i doradza innym



w prowadzeniu biznesu, zajmuje się także działalnością charytatywną. Współautorka prac naukowych z dziedziny ochrony zdrowia. Pełni funkcję dziekana ds rozwoju Akademii Górnośląskiej im. Wojciecha

Korfantego w Katowicach. Zajmuje się również doradztwem biznesowym i mentoringiem, szczególnie w zakresie strategii biznesowych małych i średnich przedsiębiorstw.

Liderka, która nie tylko mówi „da się”, lecz to udowadnia

Rok temu mówiła, że sukces nie znosi stagnacji. Dziś dodaje: „Sukces wymaga odwagi, konsekwencji i promowania kultury ciągłego rozwoju”. Katarzyna Jóźwik, prezeska Smartney Grupa Oney, największego fintechu pożyczkowego w Polsce, pokazuje, że podejście „da się” to nie slogan, a strategia, która działa.

Rozmawialiśmy rok temu. Co zmieniło się w Smartney od tego czasu?

Odwaga i konsekwencja przyniosły owoce. Jesteśmy półtora roku po fuzji ze spółką siostrą – Oney Polska. Połączyliśmy nasze zasoby i doświadczenie, by oferować konsumentom jeszcze więcej wartości. Smartney zawsze był ekspertem od pożyczania, Oney miał ogromne doświadczenie w pracy na rynku retail i w pośrednictwie finansowym. Dziś, jako jeden organizm, z powodzeniem wykorzystaliśmy wszystkie szanse, jakie dało złączenie modeli biznesowych pożyczkodawcy i pośrednika. Wdrożyliśmy też wnioski z uważnego słuchania rynku i konsumentów – od konstrukcji produktów po nowe funkcjonalności w panelu klienta. Dziś Smartney Grupa Oney ma największy portfel na rynku pozabankowym, błyskawiczne procesy, lojalnych klientów, wysoki NPS oraz rosnącą grupę partnerów handlowych, obejmującą zarówno brokerów pożyczek, jak i sklepy fizyczne oraz online dla naszego rozwiązania OneyRaty. Co w planach? Utrzymujemy kurs.

Ten kurs już przyniósł piękny wynik. Opublikowany w lipcu w „Pulsie Biznesu” artykuł pokazał, że Smartney Grupa Oney S.A. przejęła pozycję lidera w sektorze pożyczek pozabankowych pod względem sumy bilansowej. Co stoi za tym sukcesem?

To był bardzo udany rok na rynku finansowym, o czym świadczy 30-procentowy wzrost. Rośliśmy w tempie rynku. Uzyskany przyrost aktywów wyniknął częściowo

ze specyfiki naszego modelu biznesowego, opartego w dużej mierze na pożyczkach skalirowanych strategicznie na wyższe kwoty i dłuższe terminy, które pozostają widoczne w bilansie przez dłuższy okres. Główną przyczyną to systematyczny wzrost biznesu przy niskim ryzyku kredytowym i wysokiej dyscyplinie kosztowej. Takie podejście to moje oczko w głowie jako menedżera. Jednak przede wszystkim nie byłoby tego sukcesu, gdyby nie nasze podejście „da się”, czyli praktyczna filozofia działania, która inspirowała zespół do osiągania ambitnych celów.

Proszę opowiedzieć więcej o podejściu „da się”

Motto „DA SIĘ” jest hasłem naszej firmy i naszym fundamentem na kilku poziomach. Po pierwsze w kontekście wyzwań w biznesie: szukamy rozwiązań, doskonalimy procesy, wdrażamy innowacje, nawiązujemy partnerstwa. Co więcej, filozofia „da się” sprawia, że Smartney nie tylko reaguje na zmiany, lecz je wyprzedza. Realizujemy kulturę elastyczności, eksperymentowania i otwartości na feedback, jednak w kontrolowanym środowisku. I to owocuje – jesteśmy liderem sektora. Swoim podejściem inspirowamy również naszych partnerów biznesowych podczas codziennej pracy i wspólnie osiągniętych sukcesów. Po drugie, podejście „da się” jest podstawą w zarządzaniu zespołem – rozwijamy kulturę dzielenia inspiracji i wyzwań, poszukiwania nieszablonych rozwiązań, zarażania ciekawością i optymizmem, śmiałością i kreatywnością. Dbamy o realny rozwój i satysfakcję pracowników. Służą temu różne narzędzia: szkolenia, bene-



„
Im więcej zdobywam doświadczeń, tym bardziej jestem przekonana, że dobrze ukierunkowane podejście „da się” jest motorem sukcesu w życiu zawodowym i prywatnym.

fity, angażujące projekty oraz inicjatywy takie jak Growth Vectors – przestrzeń, dzięki której nasi menedżerowie mają realny, osobisty wpływ na rozwój firmy. Natomiast najważniejsze jest dla nas budowanie zaufania i dobrej energii w zespołach, bo tylko w takich warunkach można góry przenosić i wszystko „da się”. Po trzecie, dbamy, by filozofia „da się” zarażała konsumentów – że warto brać życie w swoje ręce, świadomie i odpowiedzialnie kształtować swoją rzeczywistość, gdzie nasze rozwiązania finansowe są jednym z narzędzi. Mówiliśmy o tym m.in. w naszym wrześniowym badaniu z cyklu „Da się! Polacy w akcji”, poświęconym tematu, jak Polacy radzą sobie

z wyzwaniami związanymi z edukacją dzieci.

Co dla Pani oznacza podejście „da się”?

Im więcej zdobywam doświadczeń, tym bardziej jestem przekonana, że dobrze ukierunkowane podejście „da się” jest motorem sukcesu w życiu zawodowym i prywatnym. Wierzę, że wszystko da się – ale nie wszystko jest sens wdrażać. W Smartney operujemy w delikatnej materii, jaką są finanse osobiste, dlatego łączymy filozofię „da się” z rozsądnym podejściem. Co też stosuję w życiu prywatnym. Mój życiowy hack na produktywność i dobre samopoczucie to umiejętność priorytetyzacji zadań oraz wsłuchiwanie się w siebie, swoją energię, humor i ogólną formę, a to czasem oznacza priorytet dla: da się odpocząć.

Co zmieniło się u Katarzyny Jóźwik przez ostatni rok?

Przed wszystkim za mną kolejne etapy rozwoju. Jako liderka i przedsiębiorczyni poszerzam swoje kompetencje, łącząc doświadczenie z otwartością na innowacje i ciągłe uczenie się. Źródłem tego często jest praca zespołowa oraz poszukiwanie inspiracji poza branżą. Ponadto upewniłam się, że sukces lidera to umiejętność adaptacji i promowanie kultury ciągłego rozwoju. A do takiego sukcesu rysują się okazje, bo mamy w Smartney ambitne cele. Na niepewnym rynku – co traktujemy jak coś oczywistego – podążamy za potrzebami naszych wymagających klientów i nie zawahamy się smartnie wykorzystywać do tego dostępnych technologii, w tym sztucznej inteligencji.

materiał partnera



JOANNA ERDMAN

PREZESKA ZARZĄDU FUNDACJI POLSKA BEZGOTÓWKOWA

Współtworzyła założenia Programu Polska Bezgotówkowa i była od początku członkinią Rady Fundacji. W 2023 r. znalazła się w rankingu 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce. Doświadczona menedżerka z ponad 20-letnią praktyką bankową. Współtworzyła i rozwijała mBank, który obecnie obsługuje klientów w Polsce, Czechach i na Słowacji. Za zasługi dla bankowości otrzy-

mała medal im. M. Kopernika oraz wyróżnienie im. Remigiusza Kaszubskiego. Pasjonatka cyfryzacji, technologii i nowoczesnych rozwiązań płatniczych. Prowadziła liczne projekty strategiczne i współpracowała z kluczowymi partnerami m.in. w zakresie wdrażania innowacji finansowych, nowoczesnych form płatności, open banking, VAS, tożsamości cyfrowej, biometrii behawioralnej

czy chmury. Za wsparcie rozwoju ekosystemu płatniczego została wyróżniona tytułem „Osobowość Fintech”. Przez kilka lat pełniła funkcję przewodniczącej Rady Wydawców Kart Bankowych, doradcy w European Payment Advisory Committee oraz Visa Client Council. Działała na rzecz projektów wspólnych w ramach sektora finansowego takich jak Blik czy Polish API. Za wsparcie rozwoju

ekosystemu płatniczego została wyróżniona tytułem „Najbardziej wpływowej kobiety branży płatniczej”. Absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej na kierunku „Przywództwo w innowacjach”. Posiada też tytuł MBA Polsko-Amerykańskiego Centrum Zarządzania oraz University of Maryland.

DR KATARZYNA JÓŻWIK

PREZES ZARZĄDU SMARTNEY GRUPA ONEY

Orędowniczka nowych technologii, popularyzatorka innowacji. Ekspertka z ponad 25-letnim doświadczeniem w branży finansowej, zdobywanym w bankach, firmach ubezpieczeniowych i fintechach pożyczkowych. Prezes Smartney Grupa Oney, fintechu, którego model biznesowy zapo-

czątkował rewolucję na rynku kredytów konsumenckich i który dzisiaj jest nr 1 pod względem portfela pożyczek w Polsce. Stawia na zwinne zarządzanie i budowanie kultury ciągłego testowania nowych rozwiązań. Była przewodniczącą Komisji Fintech przy ZPE, popularyzatorka metaverse

w Polsce, obecnie członkini Rady ZPF i aktywny ekspert sektora consumer finance. Autorka artykułów, panelistka konferencji, certyfikowana ekspert ds. metaverse i blockchain. Absolwentka marketingu i zarządzania SGH, Strategic Leadership Academy w ICAN Institute, Fintech Programme



w University of Oxford, doktorat w SMC University w Szwajcarii. Wierzy, że technologia smart jest przyszłością, a dostęp do finansowania daje ludziom skrzydła. Inspiruje zespoły do rozwoju i poszukiwania nieszablonych rozwiązań energią i podejściem DA SIĘ.

ALICJA KOLEŚNIK

PREZES ZARZĄDU DOZ S.A.

Wyznacza kierunki rozwoju i buduje długookresowe strategie działania firmy oraz projektuje i nadzoruje wdrażanie nowych rozwiązań odpowiadających na oczekiwania Pacjentów. Od 11 lat pełni funkcję prezesa zarządu DOZ S.A., polskiej firmy,

jednego z największych i najdłużej działających podmiotów na polskim rynku aptecznym i jednocześnie największego pracodawcy na tym rynku. Zatrudnia ponad 7 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, Kellogg School of Management i Stanford University. Członek Business Center Club i dyrektor niewykonawczy CEPD N.V.

AGNIESZKA KOZUBEK-BESPALENKO

WICEPREZES I DYREKTOR GENERALNY LERG

Absolwentka Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Ukończyła program The Advanced Certificate in Marketing pod patronatem The Chartered Institute of Marketing in UK oraz Akademię Strategicznego Przywództwa Organizowaną przez Harvard Business Review.

Osoba o wieloletnim stażu menedżerskim i głębokim doświadczeniu w zarządzaniu firmami produkcyjnymi. Od lat pracuje nad budowaniem i rozwojem wiodącej chemicznej Grupy LERG – złożonej ze spółek liderów w swojej branży. Wiceprezes i dyrektor generalny LERG, prezes zarządu

Sarzyna Chemical, prezes zarządu ZTS Izo-Erg, członek Rady Nadzorczej GTX Hanex Plastic, prezes zarządu Marpol, prezes zarządu Permedia, członek Rady Nadzorczej ZSChiM Piotrowice II, członek Rady Nadzorczej DAFO Plastisc. W 2011 r. przyznano jej tytuł Ko-

biety Przedsiębiorczej w plebiscycie organizowanym przez Nowiny i portal strefabiznesu.nowiny24.pl. Prywatnie – żona i mama dwójki dzieci. Pasjonatka motocykli – do najciekawszych podróży jakie przeżyła za sterami swojego Harley’a Davidsona zalicza m.in. tę przez Stany Zjednoczone.



Wellbeing zaczyna się od kultury organizacyjnej, nie od karty benefitowej

Z Joanną Skoczeń, współzałożycielką i prezes zarządu VanityStyle, rozmawiała Justyna Szymańska.

VanityStyle działa na rynku benefitów pracowniczych od blisko dwóch dekad. Jak przez ten czas zmieniło się podejście pracodawców do zdrowia i aktywności fizycznej pracowników?

Kiedy zaczynaliśmy, wellbeing nie istniał jeszcze w słowniku biznesowym. Była motywacja, integracja i świadczenia z ZFŚS. Dziś mówimy o całym systemie wspierania człowieka w pracy i poza nią. Zmieniło się bardzo dużo: świadomość pracodawców, oczekiwania pracowników, narzędzia, ale też wrażliwość na zdrowie psychiczne i fizyczne. Mimo to nadal wiele rozwiązań pozostaje domeną dużych firm i instytucji. Miliony ludzi zatrudnionych w mikro i małych firmach wciąż nie mają takich samych możliwości dbania o siebie jak pracownicy większych organizacji. To jest luka, którą trzeba domknąć, bo tam właśnie – w sektorze MŚP – pracuje około połowa wszystkich zatrudnionych w Polsce.

Co dziś jest największym wyzwaniem dla firm, które chcą realnie dbać o dobrostan swoich zespołów?

Największe wyzwanie to zrozumienie, że mówimy o czymś znacznie szerszym niż „komfort pracy”. To kwestia przetrwania i przyszłości rynku. Depopulacja, starzejące się społeczeństwo, choroby cywilizacyjne i rosnący kryzys psychiczny tworzą wspólnie trudne tło dla firm i instytucji. Kurczy się baza pracowników, a młodsze pokolenia – te, które za 5–10 lat wejdą na rynek pracy – już dziś zmagają się z problemami zdrowotnymi, psychicznymi i społecznymi. To widać w danych o kondycji dzieci i młodzieży. Jeśli nie potraktujemy tego jako sprawy wspólnej, żadna strategia HR nie zadziała. Dbanie o zdrowie ludzi musi stać się priorytetem biznesowym, bo bez zdrowych, świadomych i odpornych ludzi nie będzie komu tworzyć tej gospodarki. A to wymaga nie tylko benefitów, lecz także zmiany kultury organiza-

cyjnej i partnerskiego podejścia do człowieka – od edukacji po środowisko pracy.

VanityStyle od lat promuje aktywność i zdrowy styl życia. W jaki sposób mierzycie efekty swoich programów – co pokazuje, że działania faktycznie przynoszą korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom?

Mierzenie efektów zaczynamy od danych – zarówno własnych, jak i z badań naukowych. Coraz więcej dowodów medycznych potwierdza, że ruch działa jak lek – dosłownie. W wielu krajach, także w Polsce, aktywność fizyczna jest już zalecana „na receptę”. My regularnie badamy naszych użytkowników – pytamy o częstotliwość aktywności, samopoczucie, poziom energii. Widzimy, jak dzięki regularnym treningom rośnie ich zaangażowanie i odporność, a pracodawcy zauważają mniejszą absencję i większą motywację w zespołach.

Technologia coraz mocniej wkracza w obszar benefitów. Jak Pani widzi rolę digitalizacji, aplikacji i danych w kształtowaniu przyszłości rynku benefitów pracowniczych?

Technologia to dziś nieodłączny element rynku benefitów i dlatego powinniśmy być uważni na to, aby jej rola była służebna wobec człowieka, nie odwrotnie. Aplikacje i dane pozwalają nam lepiej rozumieć użytkowników, dopasowywać ofertę i mierzyć realny wpływ aktywności na zdrowie. Z drugiej strony technologia nie może odbierać relacji i sensu ani wykluczać tych, którzy nie potrafią jej używać lub nie mają do niej dostępu. Już teraz widzimy zjawisko tzw. bezrobocia technologicznego – to realne wyzwanie. Dlatego naszym celem jest wykorzystywać dane i narzędzia cyfrowe etycznie: tak, by wspierały profilaktykę zdrowia, pomagały pracodawcom w mądrym projektowaniu benefitów i budowały bardziej świadome społeczeństwo.



Jakie trendy w obszarze benefitów i wellbeingu uważa Pani dziś za najbardziej obiecujące? Co – Pani zdaniem – będzie miało największy wpływ na rozwój tego rynku w najbliższych latach?

Najsilniejszy trend to powrót do podstaw – profilaktyki, ruchu, snu i równowagi. Przez lata wellbeing, rozumiany jako troska o zdrowie pracowników, był utożsamiany głównie z benefitami. Dziś zmienia się rola pracodawców i oczekiwania wobec nich. Wracamy do tego, co naturalne – ruch mamy w naturze, a siedzący tryb życia jest wbrew niej. Musimy na nowo uczyć się prostych rzeczy: wstać, ruszyć się, odetchnąć, odpocząć. To nie wielkie rewolucje, tylko mikro-nawyki, które przywracają zdrowie i energię. Coraz ważniejsze stają się też benefity międzypokoleniowe – bo w jednej firmie pracują dziś cztery pokolenia. W VanityStyle widzimy to codziennie: z naszych programów korzystają całe rodziny, co pokazuje, że ruch naprawdę łączy ludzi.

Jakie wartości, jako liderki, są dla Pani najważniejsze w zarządzaniu zespołem i budowaniu kultury pracy opartej na zaangażowaniu i wzajemnym szacunku?

Odpowiedzialność, sens i entuzjazm – to dla mnie trzy filary za-

rzadzania. Sens rozumiem jako świadomość, po co coś robimy i jaki to ma wpływ – na ludzi, firmę, otoczenie. Bez tego nawet najlepsza strategia jest pusta. Entuzjazm to energia, która napędza zespół i nadaje rytm codzienności – bez niego trudno o prawdziwe zaangażowanie. Niczego nie zrobiłabym sama. Od początku mam wokół siebie ludzi, którzy wierzą w to samo, są uczciwi, sprawczy i po prostu dobrzy w tym, co robią. To doświadczenie utwierdza mnie w przekonaniu, że w biznesie należy grać zespołowo – z szacunkiem, zaufaniem i odpowiedzialnością za wspólny wynik.

Czego nauczyła Panią rola prezesa? Czy jest jakieś doświadczenie lub lekcja, która szczególnie wpłynęła na Pani styl przywództwa i podejmowanie decyzji?

Rola prezesa nauczyła mnie pokory – tego, że sukces nigdy nie jest dziełem jednej osoby, a zespół to coś znacznie więcej niż suma kompetencji. Że trzeba słuchać, nie tylko mówić. Zarządzanie to dla mnie sztuka równowagi – między wizją a codziennością, między wymaganiami a zaufaniem do ludzi. Kiedyś chciałam mieć wpływ na wszystko, dziś wiem, że prawdziwa siła tkwi w dawaniu przestrzeni i od-

powiedzialności innym. Lider nie musi być „z przodu”, by prowadzić – czasem lepiej być obok, by wspierać.

Dbanie o dobrostan to także kwestia osobista. Jak Pani troszczy się o własny wellbeing? Czy ma Pani sprawdzone sposoby na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym?

Nie mam na to jednego przepisu. Ale wiem, że ruch jest moim naturalnym sposobem na zachowanie równowagi i spokoju. Lubię spacerować z psem, spotkania z naturą, czas na świeżym powietrzu. Uwielbiam wyjazdy, podczas których mogę odkrywać i poznawać nowe miejsca. Na co dzień najwięcej energii daje mi rodzina i małe celebracje zwykłych chwil. Te drobne przywracają proporcje i przypominają, co naprawdę ma znaczenie.

Na koniec – jakie kierunki rozwoju i nowe inicjatywy planuje Państwa firma w najbliższych latach? Na czym chcecie się skupić, by jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby rynku i oczekiwania pracowników?

Dalej chcemy rozwijać rozwiązania, które mają sens i realny wpływ – w obszarze zdrowia, profilaktyki i edukacji. Wierzę, że odpowiedzialny biznes to ten, który nie tylko reaguje na potrzeby rynku, ale potrafi je kształtować. Dlatego stawiamy na propagowanie prostych, naturalnych form aktywności. Chcemy też zwracać uwagę na kondycję dzieci i młodzieży, bo to przyszli pracownicy, od których zależy jakość całego rynku. Mikro-zmiany, które dziś wprowadzamy w świadomości i stylu życia, z czasem przyniosą makroefekty. W tym widzimy naszą rolę – łączyć biznes, edukację i zdrowie w działaniu z sensem, z technologią w służbie człowieka.



MAŁGORZATA KULIS

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA VOLVO TRUCKS POLSKA

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. zajmuje stanowisko dyrektora 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 transpor-

cie 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 „Pulsu Biznesu”. „Siłą firmy są ludzie” – powtarza od lat. Prywatnie Małgorzata Kulis kocha naturę, uwielbia zwierzęta, długie spacery, dobrą książkę, kuchnię świata i podróże.

ANNA WŁODARCZYK-MOCZKOWSKA

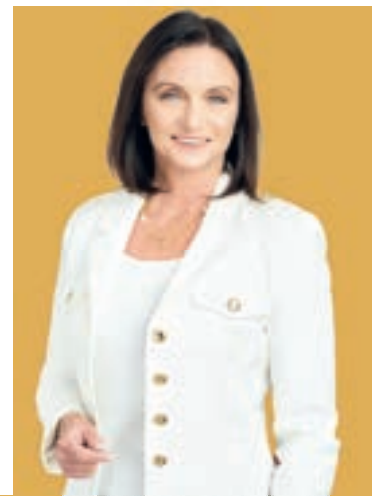
PREZES ZARZĄDU COMPENSA TU S.A. VIENNA INSURANCE GROUP

Anna Włodarczyk-Moczowska to 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.



SYLWIA MOKRYSZ

DOKTOR NAUK SPOŁECZNYCH, PROKURENT MOKATE

Reprezentuje czwarte pokolenie tej 100-letniej, rodzinnej firmy. Od początku lat 90. współtworzy jej strategię. Założycielka „Instytutu Badań Rynku Kawy i Herbaty” z siedzibami w Ustroniu i w Londynie. Jako jego prezes prowadzi badania naukowe, integruje i wspiera

środowiska naukowo-badawcze i biznesowe związane z tym rynkiem. W czasach studenckich zrealizowała pionierską reklamę TV dla marki Mokate ze sloganem „Mokate Cappuccino – gwiazda wśród kaw”. Brała udział w tworzeniu portfolio herbacianego

i promocji takich marek, jak: „Minutka”, „Grzańce”, herbatki „Babcia Jagoda”, herbaty z serii „Loyd” (dla tej ostatniej zdobyła prestiżowe członkostwo w „The London Tea History Association”). 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”.

AGNIESZKA MOSUREK-ZAVA

EVP / CEO DOUGLAS POLAND & CEE

Lider rynku premium beauty w Europie Środkowo-Wschodniej. Od ponad 24 lat wyznacza trendy w retailu i e-commerce, w 2001 r. wprowadziła markę na

polski rynek. Nieustannie rozwija Douglas w całym regionie CEE, odpowiadając obecnie za ponad 375 perfumerii oraz dynamicznie rosnący kanał online. Jej pionierska

strategia omnichannel sprawiła, że Douglas stał się benchmarkiem transformacji w segmencie premium beauty i wyznacza kierunki rozwoju dla całej branży.

Doktor nauk humanistycznych, absolwentka IESE Business School i Stanford University. Wolne chwile spędza z rodziną. Lubi podróże, góry, sport i dobrą literaturę.





ANNA RULKIEWICZ

PREZES ZARZĄDU GRUPY LUX MED

Absolwentka Stanford Executive Program na Stanford University Graduate School of Business, a także Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu i Uniwersytetu w Hamburgu, studiów podyplomowych w Polsko-Francuskim Instytucie Ubezpieczeń

przy Instytucie Francuskim. Jest wiceprzewodniczącą Rady Polskiego Komitetu Olimpijskiego. W lipcu 2016 r. została mianowana wiceprezydentem Pracodawców RP, a w czerwcu 2017 r. została

wybrana na kolejną kadencję na stanowisko prezesa Pracodawców Medycyny Prywatnej. W 2018 r. została powołana przez ministra zdrowia do Rady Społecznej ogólnopolskiej debaty „Wspólnie dla Zdrowia – słuchamy, roz-

mawiamy, działamy”. Zasiada również w Kapitulie programu prowadzonego przez Ministerstwo Zdrowia – „Pracodawca Zdrowia”. W latach 2013-2017 pełniła funkcję członka Rady Nadzorczej Banku Handlowego (Citi Handlowy).

JOANNA SEKLECKA

PREZESKA ZARZĄDU ESERVICE

Łączy obowiązki prezeski zarządu największego polskiego agenta rozliczeniowego – eService oraz przewodniczącej Komitetu Agentów Rozliczeniowych zrzeszającego największych przedstawicieli polskiej branży płatniczej. W obu rolach jest zaangażowana w działania na rzecz rozwoju płatności elektronicznych i wzmacnianie głosu branży w debacie dotyczącej budowy nowoczesnej gospodarki wspieranej innowacyjnymi technologiami. Reprezentując

branżę, podejmuje aktywny dialog w sprawie zmian regulacyjnych, które mogą stymulować dalszy wzrost rynku oraz tworzenie bezpiecznych i przyjaznych rozwiązań służących wszystkim jego uczestnikom.

Jest absolwentką SGH w Warszawie oraz studiów doktoranckich na kierunku Zarządzanie. Ukończyła elitarny Stanford Executive Program, prowadzony przez Stanford University Graduate School of



Business. Pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywała w branżach gier komputerowych, doradztwa i audytu. Karierę w eService rozpoczęła w 2004 r., jako dyrektor Departamentu Finansów i Księgowości, by po siedmiu latach objąć stanowisko wiceprezesa Zarządu eService S.A., należącej do Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego. Odpowiadała na nim za biznesowe i finansowe aspekty funkcjonowania Spół-

ki, a w 2014 r., koordynowała jej przekształcenie i wejście w skład notowanej na NASDAQ, międzynarodowej grupy EVO Payments. Została w niej General Managerem, a następnie, w październiku 2017 r. została powołana na stanowisko prezesa Zarządu eService Sp. z o.o., na którym również po włączeniu w struktury światowego potentata – Global Payments Inc., z powodzeniem realizuje swoje cele biznesowe i osiąga kolejne sukcesy.



JOANNA SKOCZEŃ

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA I PREZESKA VANITYSTYLE

Od blisko dwóch dekad, wspólnie z zespołem, rozwija polski rynek benefitów pracowniczych w obszarze sportu i kultury, tworząc rozwiązania wspierające profilaktykę zdrowia i aktywność setek tysięcy ludzi

– dziś to już kolejne pokolenia pracowników i ich rodzin. Pokonała drogę od startupu do zarządzania spółką będącą częścią wiodącej w Polsce grupy kapitałowej w branży świadczeń pozapłacowych. Wierzy, że

ludzie i ich dobrostan są fundamentem każdego działania, a ruch to naturalne prawo człowieka i punkt wyjścia do zdrowia i rozwoju. Współinicjatorka Akademii Dobrej Energii Junior – programu, który nie tylko

kształtuje zdrowe nawyki wśród najmłodszych, lecz także mierzy swój rzeczywisty wpływ. Na co dzień w zarządzaniu stawia na konsekwencję, odpowiedzialność i sens – rozumiany jako świadomość celu i wpływu decyzji.

JUSTYNA WĄSOWICZ

WICEPREZES ZARZĄDU HELIO

Od początku lat 90. związana z branżą bakaliową, współtworzyła i współzarządza dziś firmą HELIO S.A. – liderem polskiego rynku bakalii. Dzięki wizji, determinacji i konsekwencji w działaniu zbudowała od podstaw silne, nowoczesne przedsiębiorstwo, którego roczne obroty sięgają pół miliarda złotych. Dzięki doskonałemu wyczuciu

trendów i głębokiemu zrozumieniu rynku z sukcesem realizuje strategię rozwoju spółki, opartą na jakości, innowacyjności i odpowiedzialnym zarządzaniu. Jej zaangażowanie i strategiczne podejście przyczyniły się nie tylko do umocnienia pozycji HELIO, ale również do rozwoju całej branży bakaliowej w Polsce. Potwierdzeniem skuteczności



przyjętego modelu zarządzania jest przyznanie spółce HELIO prestiżowej nagrody Best Managed Companies Poland 2025 przez firmę Deloitte – wyróżnienia dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w oparciu o najwyższe standardy zarządzania i ładu korporacyjnego. Nagroda ta stanowi nie tylko powód do dumy, ale także

dowód, że konsekwentnie realizowana strategia przynosi wymierne efekty i buduje trwałą wartość firmy. Marka HELIO pozostaje także najcenniejszym brandem bakaliowym w tegorocznym rankingu polskich marek opracowanym przez redakcję „Gazety Finansowej”, co potwierdza jej silną pozycję rynkową i zaufanie konsumentów.

Przedsiębiorcze kobiety w ciężkiej branży. Moja droga w Volvo Trucks



MAŁGORZATA KULIS
dyrektorka zarządzająca
Volvo Trucks Polska

Kobieta przedsiębiorcza to dziś bardzo popularny temat wielu analiz i opracowań, można by nawet rzec – temat modny i na czasie. Dlaczego tak jest? Otóż odpowiedź jest prosta. Na przestrzeni ostatnich lat rola kobiet w biznesie i samo postrzeganie kobiet jako liderek, które aktywnie kreują wartości ekonomiczne, społeczne i kulturowe, bardzo wzrosła.

Gorąco wierzę, że my, kobiety, mamy wrodzoną zdolność inicjowania, rozwijania i transformowania przedsięwzięć biznesowych w coś trwałego, emanującego sensem, często opartego na konkretnych wartościach i głębszej misji. Łączymy strategiczne myślenie z odwagą działania, wykorzystując swoje kompetencje menedżerskie, empatię i zdolność budowania aliansów, relacji – w celu osiągnięcia zrównoważonego sukcesu. Sukcesu nie tylko w wymiarze finansowym, ale również społecznym – i to właśnie, moim zdaniem, w dużej mierze odróżnia przedsiębiorcze kobiety od przedsiębiorczych mężczyzn.

Skuteczne przywództwo kobiece to głównie przywództwo transformacyjne, zrównoważonego rozwoju oraz – co dla mnie szczególnie ważne – przywództwo „empowermentu” i łatwości pozyskiwania w swojej misji innych kobiet.

Moja droga z Volvo – od finansów do ciężarówek

Oczywiście, jeśli mówimy o dużych korporacjach, to ważne jest, aby taka organi-



Monika Trzosek, Małgorzata Kulis, Katarzyna Skorupka-Podzievska

zacja w swoich wartościach stawiała na różnorodność i inkluzywność – przy czym w sposób prawdziwy, wspierający i mierzalny, a nie tylko jako slogan. Ja miałam olbrzymie szczęście trafić do takiej właśnie, bo Grupa Volvo od wielu lat promuje przedsię-

biorcze liderki. Zaczynałam w finansowej spółce VFS Usługi Finansowe Polska w 1998 r. i moja podróż z Volvo trwa do dziś. W finansach pierwiastek damski nie był czymś wyjątkowym – wręcz przeciwnie, byliśmy tam jako kobiety w większo-



Bo kiedy kobiety wspierają kobiety, niebo przestaje być granicą.

mi w tej drodze współpracowników i klientów.

Transformacja i zrównoważony rozwój

Za chwilę minie 13. rocznica mojej przygody z Volvo Trucks. Trzydzieści lat to kawał czasu – ogrom zmian nie tylko ekonomicznych i geopolitycznych, ale też przemiany pokoleniowej w branży transportowej oraz, co nie mniej istotne, ogromna zmiana technologiczna: nowe napędy, dążenie do zeroemisyjności i wszystkiego, co ogólnie nazywamy zrównoważonym rozwojem. W Volvo Trucks nie sprzedajemy pojazdów. Od lat oferujemy naszym klientom zrównoważone rozwiązania transportowe, budując trwałe relacje na dobre i trudne czasy. Razem pokonujemy wyzwania i razem celebруем sukcesy. Nasz model biznesowy już dawno przeszedł trans-

ści. Kiedy jednak w 2012 r. zaproponowano mi stanowisko dyrektorki zarządzającej Volvo Trucks w Polsce, na ówczesne czasy było to coś bardzo innowacyjnego, wręcz kontrowersyjnego. Pierwsza kobieta, Polka, objęła stanowisko przez wiele lat zarezerwowane dla mężczyzn, zwykle ekspatów. Tak rozpoczęłam swoją podróż w branży stereotypowo przypisywanej mężczyznom, konfrontując się zarówno z oporem i negacją, jak i – w dużej mierze – ze wsparciem, ciekawością i finalnie ogromną współpracą towarzyszącą



formację opartą na jakościowej, opartej na wartościach sprzedaży konsultacyjnej, zostawiając sprzedaż transakcyjną daleko w tyle.

W tej transformacji, którą najpierw musiała przejść nasza lokalna organizacja, nigdy nie byłam sama. Zawsze towarzyszyli mi ludzie wyjątkowi, którzy rozumieją, że nasza praca jest misją. Misją, która nie ma swojego końca, bo rozwój i zmiana to wartości, które towarzyszą nam w życiu stale – i im szybciej to zrozumiemy i zaakceptujemy, tym skuteczniejsi i bardziej przedsiębiorczy się stajemy.

Siła kobiet w organizacji

To wpływa również bardzo istotnie na wyniki firmy, bo one są zwierciadłem dojrzałości i zaangażowania ludzi, którzy w niej pracują. Często słyszę od klientów, że w naszej firmie „rządzą” kobiety. Ujęłabym to inaczej – w naszej firmie czuć pozytywną siłę kobiet. Cudownie czujemy się w koalicji z naszymi kolegami, którzy wciąż są w większości. Ważne jest jednak to, że nasza organizacja świadomie mówi i dowodzi, że kobiety odgrywają w niej istotną rolę. Nie zdołałabym opisać wszystkich wyjątkowych koleżanek, które w Volvo Trucks pracują – choć wiem, że byłaby to fascynująca i inspirująca historia – ale podkreślę, że jest nas dziś w polskiej organizacji blisko 15 proc., z czego 5 na stanowiskach menedżerskich i liderskich (co stanowi niemal 20 proc. wszystkich ról tego typu w naszej organizacji). Średnią zaniża fakt, że blisko 2/3 naszych pracowników to osoby z sieci serwisowej, a do zawodów technicznych wciąż niewiele kobiet się zgłasza.

Kobiety, które inspirują

Muszę jednak wspomnieć dwie zupełnie wyjątkowe osoby, bo dzięki nim każdego dnia budzę się z uśmiechem na twarzy i myślę: „Trzy kobiety, tysiąc możliwości i żadnych granic. My nie czekamy, aż świat się zmieni – zmieniamy go po swojemu”. Sukces to dyscyplina zespołowa. Jeśli masz wizję zmiany, chcesz prowadzić biznes z sensem i szacunkiem dla społeczności oraz środowiska naturalnego, a tym samym wi-

”
W Volvo Trucks nie sprzedajemy pojazdów. Od lat oferujemy naszym klientom zrównoważone rozwiązania transportowe, budując trwałe relacje na dobre i trudne czasy.

dzisz potrzebę bycia blisko ludzi i zarażania ich tym samym – musisz mieć strażniczki tej misji. Ja mam ich kilka.

Pierwsza to absolutnie wyjątkowa dyrektorka People & Culture – Kasia Skorupka-Podziewska, osoba, która stoi na straży najlepszego miejsca pracy, którym jesteśmy nieustająco od 5 lat (certyfikacja Great Place to Work). Dbą o to, aby nasza kultura organizacyjna była daleka od hierarchii, stawiała na głosy pracowników, ich potrzeby i dobre samopoczucie. Jest bezkompromisowa w swoim podejściu do etyki i inkluzywności.

Drugą taką niezwykłą osobą, bez której nie wyobrażam sobie realizacji naszych ambitnych planów sprzedażowych, jest dyrektorka handlowa – Monika Trzosek. Od lat z sukcesem, wraz ze swoim zespołem handlowym, utrzymuje markę Volvo Trucks w Polsce w ścisłej czołówce – zarówno w pojazdach dieslowskich, jak i niskoemisyjnych. Osadzona mocno w liczbach i anali-

zach rynkowych, ceniąca fakty blondynka o niebieskich oczach – mijałaby spekulacje, domniemania i stawia na konkrety, argumenty, twarde dane.

Supermoce przedsiębiorczych kobiet

Co nas łączy i dlaczego, choć każda z nas jest inna, to wszystkie śmiało pozycjonują jako przykład przedsiębiorczych kobiet biznesu? Odpowiedź jest prosta. W swojej inności każdą z nas cechują podobne supermoce:

1. Orientacja na współpracę – budowanie sieci kontaktów, ciekawość, alianse i partnerstwa strategiczne.
2. Proaktywność i innowacyjność – razem identyfikujemy szanse rynkowe, wyczuwamy potrzeby nowych rozwiązań i usprawnień, wprowadzając je w życie.
3. Odporność i elastyczność – od lat skutecznie adaptujemy się do zmian gospodarczych i technologicznych, prowadząc za sobą nasze zespoły i klientów.

”
Bycie przedsiębiorczą kobietą w dzisiejszym świecie to nie tylko umiejętność prowadzenia biznesu – to przede wszystkim odwaga, by wprowadzać zmiany tam, gdzie inni widzą bariery.



4. Społeczna odpowiedzialność biznesu – dla nas to konieczność, naturalny odruch dzielenia się dobrem, bo dobro to jedyna rzecz, która się mnoży, gdy się nią dzieli. Każda z nas, zarówno prywatnie, jak i zawodowo, udziela się charytatywnie i zaraża tym innych.
5. Świadome przywództwo – wiemy, że rozwijamy się całe życie. Dbamy o rozwój własny i naszych współpracowników, zawsze opierając się na autentyczności, zaufaniu i wartościach, którym pozostajemy wierne. Między innymi dlatego reprezentujemy markę Volvo Trucks – bo bezpieczeństwo, jakość i dbałość o środowisko to wartości nadrzędne także w życiu prywatnym.
6. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – każda z nas jest świadoma,

ma, jak ważna jest regeneracja i ładowanie baterii. To trudne, wymaga samoświadomości, ale w dzisiejszym świecie konieczne. Każda z nas inaczej się regeneruje, ale pilnujemy się nawzajem, by nie przekraczać granic wyczerpania, bo nasza energia ma wystarczać dla nas, naszych rodzin i współpracowników.

Kobiety przyszłości

Bycie przedsiębiorczą kobietą w dzisiejszym świecie to nie tylko umiejętność prowadzenia biznesu – to przede wszystkim odwaga, by wprowadzać zmiany tam, gdzie inni widzą bariery. To świadomość, że sukces nie jest sprintem, lecz maratonem, który wymaga nieustannego rozwoju, refleksji i współpracy. To wreszcie odpowiedzialność – za ludzi, których prowadzimy, za organizację, które współtworzymy, i za świat, w którym wszyscy żyjemy.

Kobiety przedsiębiorcze nie rywalizują – one współpracują i współtworzą. Nie dominują – one inspirują. Nie dążą do władzy, lecz do wpływu, który pozostawia po sobie ślad dobra, sensu i trwałej wartości. I właśnie dlatego jestem przekonana, że przyszłość biznesu, przywództwa i rozwoju społecznego będzie należeć do kobiet – tych, które potrafią łączyć empatię z odwagą, intuicję z analityką, serce z rozsądkiem. Do kobiet, które każdego dnia udowadniają, że siła przedsiębiorczości nie ma płci – ma twarz, wartości i misję.



Kobieca siła w świecie inwestycji



ANGELIKA TOMCZYK
CEO AB Abejorro

Dla polskich inwestorów Turcja jeszcze niedawno była rynkiem egzotycznym. Dziś, coraz częściej postrzegana jest jako stabilna i atrakcyjna przestrzeń do lokowania kapitału. Wzrost zainteresowania dotyczy szczególnie segmentu nieruchomości premium, który łączy wysoką jakość architektury z funkcjonalnością i komfortem życia. To właśnie w tym obszarze postanowiłam rozwijać się zawodowo, łącząc zdobyte doświadczenie z pasją do nowych wyzwań i ogromnymi możliwościami, jakie oferuje rynek turecki.

Od polskiego rynku deweloperskiego do tureckiego segmentu premium

Silne fundamenty zawodowe stanowią niezbędny punkt wyjścia do dalszego rozwoju. Wieloletnie doświadczenie zdobyte na polskim rynku deweloperskim – przy realizacji dużych projektów i kompleksowych inwestycji – pozwoliło mi dogłębnie zrozumieć, jak ważna w biznesie jest strategia, precyzyjne planowanie i odpowiedzialność za każdy etap przedsięwzięcia. Praca nad inwestycjami od podstaw była doskonałą szkołą przedsiębiorczości. Z czasem jednak pojawiła się potrzeba zmiany – połączenia zawodowych kompetencji z pasją do podróżowania i odkrywania nowych miejsc.

Turcja okazała się naturalnym kierunkiem tej transformacji. Kraj o niezwyklej energii, pełen serdecznych ludzi i wyjątkowych krajobrazów, zachwycił mnie swoją różnorodnością. To właśnie tutaj wraz z mężem postanowiliśmy otworzyć firmę specjalizującą się w sprzedaży wyselekcjonowanych nieruchomości klasy premium. Celem było stworzenie marki, która pokaże Polakom Turcję z zupełnie innej perspektywy: nie jako kraj hoteli all inclusive, ale jako przestrzeń luksusową, spokojną, nowoczesną i idealną do życia.

Rynek pełen wyzwań – klucz do sukcesu to relacje

Turecki rynek nieruchomości to przestrzeń o ogromnym potencja-

Turcja od kilku lat konsekwentnie umacnia swoją pozycję jako jeden z najatrakcyjniejszych rynków nieruchomości w regionie śródziemnomorskim. Stały wzrost wartości inwestycji, rosnąca liczba zagranicznych nabywców oraz uproszczone procedury zakupu sprawiają, że kraj ten staje się realną alternatywą dla tradycyjnych kierunków, takich jak Hiszpania czy Włochy.



le, ale i wysokich wymaganiach. Dział tu wielu lokalnych i międzynarodowych graczy, a tempo pracy oraz sposób prowadzenia biznesu znacząco różnią się od realiów europejskich. Dla inwestorów oznacza to konieczność dokładnej analizy, rzetelnego doradztwa i – przede wszystkim – znalezienia zaufanego partnera. W segmencie premium wartość relacji często przewyższa znaczenie wskaźników finansowych. Inwestorzy oczekują nie tylko rentowności, ale przede wszystkim bezpieczeństwa, uczciwości i pełnej informacji o projekcie. Dlatego każdy wybór inwestycji powinien być poprzedzony wnikliwą weryfikacją – zarówno pod kątem formalnym, jak i technicznym. Takie podejście pozwala budować trwale partnerstwa oparte na autentycznym zaufaniu. Klienci wiedzą, że jeśli inwestycja nie spełnia naszych rygorystycznych standardów, nie zostanie im zarekomendowana. To właśnie transparentność jest podstawą wiarygodności marki oraz jej silnej pozycji wśród wymagających inwestorów.

„
Kobiety w branży nieruchomości udowadniają, że sukces nie musi oznaczać rezygnacji z autentyczności – przeciwnie, to właśnie ona staje się dziś źródłem siły i wiarygodności.

Świadomy inwestor i nowa definicja luksusu

Zmienia się również sam inwestor. Coraz częściej klienci poszukują nie tylko prestiżu i dobrej lokalizacji, ale przede wszystkim wysokiej jakości życia. Luksus przestaje być rozumiany jedynie jako marmurowe wnętrza i widok na morze – staje się synonimem harmonii, komfortu i spokoju.

Polscy inwestorzy coraz częściej traktują zakup nieruchomości jako sposób na zmianę stylu życia – ucieczkę od pośpiechu i inwestycję w przestrzeń, która autentycznie inspiruje. Ta zmiana świadomości napędza rozwój rynku premium w Turcji i nadaje mu nowy, bardziej zrównoważony kierunek.

Nowe spojrzenie na inwestowanie to także nowy sposób prowadzenia biznesu – oparty na zaufaniu, empatii i odpowiedzialności. Właśnie te wartości coraz częściej wnoszą do branży kobiety, które odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę w świecie nieruchomości i inwestycji.

Kobieca perspektywa w świecie inwestycji

Kobiety coraz częściej odgrywają kluczową rolę w branży nieruchomości, również na rynkach zagranicznych. W Turcji są one obecne w biznesie na równych prawach – prowadzą firmy, zarządzają projektami, zajmują stanowiska decyzyjne. Jest to społeczeństwo, w którym szacunek wobec kobiet

jest głęboko zakorzeniony, a partnerskie relacje w pracy są czymś naturalnym. Kobiecy styl zarządzania nie oznacza słabości, lecz konsekwencję połączoną z empatią i umiejętnością aktywnego słuchania. W biznesie opartym na relacjach jest to wartość nie do przecenienia. Wrażliwość, wycucie i autentyczność sprawiają, że współpraca nabiera zupełnie innego wymiaru – staje się bardziej równoprawna i trwała.

Współczesny biznes potrzebuje liderów, którzy potrafią łączyć odwagę ze strategicznym myśleniem, a intuicję z empatią. Kobiety w branży nieruchomości udowadniają, że sukces nie musi oznaczać rezygnacji z autentyczności – przeciwnie, to właśnie ona staje się dziś źródłem siły i wiarygodności.

Rynek nieruchomości premium w Turcji jest dziś nie tylko dynamiczną przestrzenią rozwoju dla inwestorów, ale także miejscem, w którym kobiety mogą w pełni realizować swoje ambicje, budować wartościowe relacje i tworzyć biznes na równych zasadach z mężczyznami.

➡ Klucz do odporności i wzrostu gospodarczego

Finansowa wolność kobiet w biznesie

Według OECD zaledwie 31 proc. kobiet w Polsce czuje się pewnie w podejmowaniu decyzji finansowych. Większość unika rozmów o pieniądzu z powodu lęku przed oceną lub braku pewności siebie. Tymczasem brak sprawczości finansowej przekłada się na ograniczony wpływ – w rodzinie, biznesie i życiu publicznym. To nie kwestia wyboru stylu życia, lecz ograniczenie wolności osobistej i zawodowej.



MARTA KOBIŃSKA
CFO, Create the Flow

Luka płacowa i brak kapitału = mniejsza odporność

Z danych European Institute for Gender Equality wynika, że kobiety w UE zarabiają średnio o 36,2 proc. mniej niż mężczyźni. W Polsce, w zależności od metody pomiaru, luka płacowa wynosi od 7 proc. do 18,5 proc. Te różnice wpływają bezpośrednio na niższą zdolność kobiet

do inwestowania, oszczędzania i budowania poduszki finansowej.

Badania Poland Insight pokazują, że:

- tylko 15 proc. kobiet ma pełną kontrolę nad swoimi finansami,
- 43 proc. nie wierzy w możliwość osiągnięcia dobrego stanu finansowego,
- 32 proc. wydaje wszystko, co zarabia.

Tymczasem bez zasobów nie da się podejmować decyzji ani planować długofalowo, a więc działać strategicznie.

Brak decyzyjności finansowej to także ryzyko przemocy

W relacjach rodzinnych brak sprawczości może prowadzić do przemocy

ekonomicznej – kontroli dochodów, ograniczania aktywności zawodowej, odbierania prawa do decyzji. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej szacuje, że problem ten dotyczy co najmniej 16 proc. kobiet w Polsce. Rzeczywista skala może być większa. To nie jest problem marginalny. To systemowe ryzyko – społeczne i gospodarcze.

Obecność kobiet w biznesie

≠ równość wpływu

Polki zajmują 43 proc. stanowisk kierowniczych – powyżej średniej unijnej. Jednak w zarządach spółek giełdowych ich udział spada do 24 proc. Statystyki pokazują, że nominalna reprezentacja nie przekłada się na rzeczywisty wpływ na decyzje strategiczne ani dostęp do kapitału. Kobiety w biznesie nadal zbyt często pełnią rolę wykonawczą, a nie właścicielską i inwestycyjną.

Edukacja finansowa to

fundament, ale nie wystarczy

Z badania „Wiedza finansowa Polaków w praktyce” wynika, że tylko

4 proc. respondentów ocenia swoją wiedzę finansową jako „bardzo wysoką”. To zbyt mało, by skutecznie zarządzać ryzykiem, płynnością, rentownością – czy to w budżecie domowym, czy firmowym. Dla kobiet prowadzących działalność, freelancerek, menedżerek – edukacja musi być połączona z praktyką: planowaniem budżetu, analizą przepływów, regularnym monitorowaniem i dostępem do doradztwa.

Odporność finansowa to przewaga strategiczna

Europejski Bank Inwestycyjny podaje, że przedsiębiorcy stosujący regularne planowanie finansowe deklarują o 40 proc. niższy poziom stresu niż ci działający intuicyjnie. Dla kobiet, które łączą wiele ról (biznesowych i prywatnych), to kluczowy wskaźnik: systemowe podejście do finansów obniża ryzyko wypalenia i przeciążenia. Odporność nie polega na tym, że „sobie radzimy”, lecz na tym, że mamy plan i margines bezpieczeństwa.

Na poziomie indywidualnym kobie-

ty muszą uzyskać realną sprawczość nad swoimi finansami – osobistymi i firmowymi. Każda przedsiębiorczyni powinna mieć plan finansowy, rezerwę płynności i podstawowe wskaźniki do monitorowania. Finanse to nie temat tabu. To narzędzie siły i niezależności.

Na poziomie instytucjonalnym edukacja finansowa musi zacząć się w szkole i być kontynuowana przez całe życie zawodowe. Firmy i instytucje muszą zwiększyć przejrzystość, udział kobiet w decyzjach strategicznych i dostęp do finansowania. Programy wsparcia dla kobiet w biznesie muszą zawierać komponent finansowy – nie tylko mentoring i PR.

Finansowa wolność kobiet to nie hasło. To wskaźnik jakości zarządzania, odporności i potencjału wzrostu – zarówno dla firm, jak i dla całej gospodarki. Kiedy kobiety mają dostęp do kapitału, wiedzy i decyzji, rośnie innowacyjność, stabilność i dobrobyt. Kobieta, która zarządza swoimi finansami – zarządza swoim życiem. Czas, żeby każda miała do tego pełne prawo i dostęp.

REKLAMA

Beata Drzazga
założyciel / filantrop

BetaMed
CENTRUM MEDYCYN

DONO
DA SCHESIA



DRZAZGA CLINIC
ACUPUNCTURA & MEDYCYNĄ ESTETYCZNĄ



BEATA DRZAZGA



BEATA DRZAZGA
FOUNDATION



Kobiety w nieruchomościach – empatia, intuicja i relacje

Na rynku nieruchomości w coraz mniejszym stopniu dominują mężczyźni. Kobiety pokazują, że można prowadzić firmę skutecznie, ale też z empatią, spokojem i uważnością. W branży, w której liczą się relacje i zaufanie, kobieca intuicja okazuje się jednym z najcenniejszych narzędzi biznesowych.



EWA WIELGÓRSKA
prezes zarządu Fairy Flats

Branża z męską twarzą, kobiecą wrażliwością

Rynek nieruchomości w Polsce od lat postrzegany jest jako twardy, wymagający, zdominowany przez mężczyzn. Szybkie decyzje, chłodna kalkulacja, inwestorzy, fundusze – to jego codzienność. A jednak w tym świecie coraz silniej słychać głos kobiet.

Wystarczy przyrzeć się branży zarządzania najmem. Tu oprócz

liczb liczy się coś więcej – empatia, elastyczność i długofalowe relacje. To one decydują, czy gość wróci, właściciel będzie zadowolony, a zespół zgrany. Kobiety naturalnie łączą te perspektywy.

Kobieca firma w męskiej branży

Od ośmiu lat prowadzę firmę, zajmującą się zarządzaniem najmem krótkoterminowym. Zbudowałam ją od podstaw, bez wsparcia inwestorów czy funduszy, z niewielkim wsparciem męża – prawnika i doradcy podatkowego.

Od początku wiedziałam, że chcę rozwijać ją po swojemu: organicznie, stawiając na jakość i relacje. Nie interesował mnie szybki wzrost ani wyścig o największe portfolio mieszkań.

Chciałam, by każda współpraca była partnerska, oparta na zaufaniu i rzetelności.

Dziś zatrudniam ponad trzydzieści osób. To zespół, który łączy doświadczenie z energią – biuro, serwis terenowy i cały sztab osób dbających o porządek w apartamentach. Zrozumiałam, że sukces w tej branży nie zależy tylko od strategii czy koniunktury, ale przede wszystkim od ludzi. Skalujemy się, jednak bez szaleństw mając na uwadze, że każdy nowy rynek to konieczność znalezienia świetnego zespołu, więc na ten moment poza Warszawą działamy jedynie w Poznaniu i Łodzi.



**Kobiety mają
niezwykły dar
nadawania miejscom
znaczenia.**

Empatia to nie słabość

Zarządzanie najmem to codzienne balansowanie między potrzebami właścicieli, gości i pracowników. Każdy ma inne oczekiwania, a wszystkie trzeba pogodzić w sposób, który buduje zaufanie. W tym właśnie kobiety mają ogromną przewagę. W mojej firmie wielokrotnie to właśnie kobieca uważność pozwalała uniknąć konfliktu, zażegnać problem z trudnym klientem czy pomóc pracownikowi w kryzysie.

Z czasem zrozumiałam też, że dobra selekcja ludzi to fundament rozwoju. Kiedyś zbyt długo zwlekałam z rozstaniem z osobami, które nie pasowały do zespołu. Dziś wiem, jak ważna jest szybka, ale poprawna weryfikacja. Nie chodzi o surowość, lecz o odpowiedzialność – wobec całego zespołu i klientów.

Jakość zamiast skali

Największe firmy w branży wynajmu krótkoterminowego często prowadzone są przez mężczyzn – dynamicznie, agresywnie, z myślą o szybkim wzroście i maksy-



Rynek nieruchomości w Polsce od lat postrzegany jest jako twardy, wymagający, zdominowany przez mężczyzn.

malizacji liczby mieszkań, często z pomocą inwestorów kapitałowych, którzy w Excelu stawiają wyśrubowane KPI.

My rozwijamy się zupełnie organicznie i w swoim tempie, często za sprawą rekomendacji, a to najlepsza waluta. Stawiamy na relacje i jakość. Nasz styl zarządzania jest inny – mniej hierarchiczny, bardziej partnerski. Opiera się na zaufaniu, dialogu i autentyczności. A te wartości w długim terminie przynoszą efekty, których nie da się kupić za żadne inwestorskie pieniądze. W Fairy Flats potwierdzeniem skuteczności takiego podejścia jest odznaka Superhost, którą przyznaje Airbnb. Oznacza to, że średnia ocen naszych gości w ostatnim roku była wyższa niż 4,8/5 gwiazdek. To ważne wyróżnienie, bo żadna większa firma z branży w Warszawie nie ma tak wysokich ocen od gości.

Nieruchomości z duszą

Mówi się, że branżę nieruchomości albo się kocha, albo nienawidzi. Nie jest to na pewno sektor dla osób lubiących rutynę, zaś wymaga od specjalistów dużo elastyczności i kreatywności. Ja należę do tej pierwszej grupy. Kocham nieruchomości za to, że łączą twarde dane z emocjami, biznes z ludźmi, przestrzeń z poczuciem bezpieczeństwa.

Kobiety mają niezwykły dar nadawania miejscom znaczenia. Potrafią łączyć estetykę z funkcjonalnością, dbać o szczegóły, tworzyć atmosferę. I nie chodzi o to, by rywalizować z mężczyznami, lecz by pokazywać, że można prowadzić biznes skutecznie, ale też z sercem.

W nieruchomościach, tak jak w życiu, nie zawsze wygrywa ten, kto ma najwięcej klientów. Czasem wygrywa ten, kto potrafi stworzyć prawdziwy dom.

Szansa, nie wyzwanie

Kobiety z ADHD i osoby w spektrum autyzmu wciąż pozostają w Polsce niedostatecznie dostrzegane na rynku pracy, choć ich potencjał jest ogromny.



SYLWIA WŁODARCZYK
Fundacja Szkolna

Kobiety neuro różnorodne wnoszą na rynek pracy kompetencje, których często brakuje w standardowym środowisku: kreatywność, myślenie nieszablone, skrupulatność, zdolności analityczne, odporność na monotonię i wysoką etykę pracy. Bariery, z którymi się spotykają, wynikają rzadko z ich ograniczeń, a częściej z niedostosowanego środowiska pracy – od standardowych procedur rekrutacyjnych, przez brak przewidywalności i przeciążenie sensoryczne, po nieelastyczne sposoby komunikacji.

ADHD u kobiet – nadmiar wszystkiego

U dorosłych kobiet ADHD objawia się często w subtelny sposób – rozproszeniem, chaosem

myśli, poczuciem permanentnego przeciążenia. Przez lata wiele kobiet funkcjonuje w tzw. maskowaniu objawów, dostosowując się do oczekiwań społecznych, by nikt nie zauważył ich trudności. Wyglądają na zorganizowane i spokojne, podczas gdy w środku przeżywają emocjonalny maraton. Perfekcjonizm staje się strategią przetrwania – „jeśli wszystko dopilnuję, nikt nie zauważy mojego chaosu”. To napięcie kosztuje emocjonalnie i może prowadzić do wtórnych problemów, jak depresja czy zaburzenia lękowe. Diagnoza ADHD jest więc ogromną ulgą – pozwala zrozumieć siebie, zamienić frustrację w mocne strony i nauczyć się funkcjonować w zgodzie ze swoim mózgiem.

Spektrum autyzmu – mocne strony i przeszkody

Podobnie kobiety w spektrum autyzmu mogą posiadać wyjątkowe kompetencje – skupienie, skrupulatność, wytrwałość, umiejętność głębokiej analizy i przewidywania konsekwencji. Na drodze do zatrudnienia często napotykają jednak bariery, które wynikają z niedostosowanego środowiska. Standardowe rozmowy rekrutacyjne, brak jasnych zasad pracy, przeciążenie sensoryczne i nieprzewidywalność sytuacji społecznych utrudniają pokazanie pełni kompetencji. To nie są deficyty pracownika, lecz niedoskonałość kultury organizacyjnej. Fir-

my, które wprowadzają jasną komunikację, elastyczny czas pracy, spokojną przestrzeń czy szkolenia dla menedżerów i zespołów, zyskują lojalnych, zaangażowanych i skutecznych pracowników.

Wsparcie środowiska – klucz do sukcesu

Zarówno kobiety z ADHD, jak i osoby w spektrum autyzmu odnoszą największe sukcesy tam, gdzie środowisko pracy rozumie ich potrzeby i mocne strony. W edukacji od lat funkcjonują sprawdzone strategie: strefy ciszy, kąciki wyciszenia, pisemne komunikaty o zmianach czy indywidualne podejście do ucznia. Te same rozwiązania można przenieść na rynek pracy. Jasna struktura, przewidywalność, mentorzy i elastyczność nie wymagają ogromnych nakładów finansowych, a przyniosą wymierne efekty zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji.

Praktyczne strategie dla kobiet z ADHD

Codzienne życie kobiet z ADHD można wspierać poprzez konkretne strategie: korzystanie z zasady „zewnątrznego mózgu” – czyli notowanie wszystkiego w kalendarzu i listach zadań, minimalizm decyzyjny w codziennych wyborach, metoda „body doubling” przy wykonywaniu trudnych zadań, dzielenie dużych projektów na mikro kroki oraz stosowanie techniki Pomodoro, czyli pracy w skoncentro-

wanych interwałach z przerwami. Te proste metody pozwalają ograniczyć przeciążenie, zmniejszyć prokrastynację i wykorzystać pełnię potencjału.

Rynek pracy w Polsce stoi przed szansą, by wykorzystać potencjał kobiet z ADHD i osób w spektrum autyzmu. Badania pokazują, że Polacy są gotowi na zmianę – ponad 60 proc. deklaruje otwartość na zatrudnianie osób neuro różnorodnych. W edukacji wypracowano rozwiązania, które mogą być inspiracją dla biznesu. Firmy, które inwestują w elastyczność, przewidywalność i wsparcie pracowników, nie tylko zyskują lojalnych i zaangażowanych pracowników, ale także przewagę konkurencyjną. Inwestycja w różnorodność przynosi wymierne korzyści od lat, zarówno w Polsce, jak i na świecie. ADHD i spektrum autyzmu nie są przeszkodą w osiąganiu sukcesów – to informacja o tym, jak działa mózg. Diagnoza, wsparcie i akceptacja pozwalają kobietom neuro różnorodnym rozwijać swoje mocne strony, działać skutecznie w pracy i w życiu prywatnym oraz przekształcać chaos i nadmiar bodźców w kreatywność i innowacyjność. Rynek pracy ma szansę wykorzystać ich potencjał, jeśli zamiast próbować „naprawiać” osoby neuro różnorodne, stworzy środowiska, w których ich różnorodność będzie wartością, a nie wyzwaniem.

REKLAMA

FRANCZYZA

ZYSKAJ NOWYCH PACJENTÓW DZIĘKI DOZ.PL

18 MLN SESJI MIESIĘCZNIE

Dowiedz się więcej!
Napisz lub zadzwoń:
franczyza@doz.pl
tel.: 723 206 118
www.dozfranczyza.pl

APTEKA

Kobiety w finansach chcą decydować, ale nie wierzą, że mogą

Coraz więcej kobiet obejmuje stanowiska menedżerskie w sektorze finansowym, ale tylko 16 proc. z nich uważa, że faktycznie mają wpływ na strategiczne decyzje – wynika z piątej edycji badania „Kobiety w finansach” przeprowadzonego przez Antal i CFA Society Poland we współpracy z Bankiem BPH oraz IZFiA. Mimo to kobiety pozostają zdeterminowane w rozwoju kariery i coraz częściej domagają się większego udziału w procesach decyzyjnych.

Antal wraz z CFA Society Poland, we współpracy z Bankiem BPH i Izbą Zarządzających Funduszami i Aktywami (IZFiA), opublikował już V edycję raportu „Kobiety w finansach” ukazującego największe wyzwania dla kobiet w obszarze finansów. Celem badania była nie tylko analiza obecnej sytuacji na rynku pracy, ale także wyróżnienie czynników determinujących karierę kobiet. Tegoroczna edycja badania została poszerzona o dodatkowe obszary badawcze dotyczące regulacji unięjnych i ich wpływu na rozwój zawodowy kobiet.

16 proc. kobiet twierdzi, że panie mają realny wpływ na rozwój sektora finansowego

Wyniki V edycji badania wskazują na ciekawy paradoks w postrzeganiu roli kobiet w sektorze finansowym. W 2025 r. jedynie 16 proc. respondentek uznało, że kobiety mają duży wpływ na rozwój sektora, zajmując strategiczne stanowiska decyzyjne. To spadek o 3 p.p. względem poprzedniej edycji badania i najniższy wynik od 2019 r. Jednocześnie odsetek osób wskazujących na przewagę mężczyzn wśród kadry kierowniczej wyraźnie zmalał – z 52 proc. do 43 proc. Coraz więcej respondentów dostrzega natomiast równowagę płci w strukturach zarządzania – obecnie wskazuje na nią 40 proc. badanych (wzrost o 5 p.p.) – oraz przewagę kobiet, którą zauważa 17 proc. ankietowanych (wzrost o 4 p.p.).

– Coraz więcej kobiet obejmuje stanowiska menadżerskie, zwłaszcza średniego szczebla, co sprzyja poczuciu większej równowagi

płci w zarządzaniu. Mimo tego ich wpływ na strategiczny rozwój sektora pozostaje ograniczony. Kobiety coraz częściej „zasiadają przy stole”, ale wciąż nie zawsze mają realny wpływ na decyzje, które kształtują przyszłość branży – mówi Artur Skiba, prezes Antal.

Takie postrzeganie przekłada się na codzienne doświadczenia zawodowe. Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni wskazują na zewnętrzne bariery rozwoju – przypisywanie tradycyjnych ról społecznych (68 proc.), pomijanie przy awansach (47 proc.) czy brak elastyczności organizacyjnej (38 proc.) – jak i wewnętrzne: brak odwagi w wyrażaniu potrzeb (53 proc.), nadmierna skromność (51 proc.), niski poziom asertywności (43 proc.) oraz lęk przed obejmowaniem stanowisk kierowniczych (32 proc.). Jednocześnie silniej odczuwają presję związaną z utrzymaniem pozycji w trudnym otoczeniu gospodar-



Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni wskazują na zewnętrzne bariery rozwoju – przypisywanie tradycyjnych ról społecznych (68 proc.), pomija nie przy awansach (47 proc.) czy brak elastyczności organizacyjnej (38 proc.)



czym, większą niepewność zatrudnienia oraz narastające różnice w wynagrodzeniach. Mimo to podkreślają, że ich priorytetem wciąż pozostają możliwości awansu i rozwoju, co świadczy o determinacji w budowaniu kariery w finansach.

Kobiety częściej odczuwają skutki zmian gospodarczych

Dane pokazują, że obecna sytuacja gospodarcza wpływa na kobiety w sektorze finansowym w sposób bardziej odczuwalny niż na mężczyzn. Kobiety częściej niż mężczyźni wskazują na ograniczone możliwości awansu – taką opinię wyraziło 44 proc. pań wobec 24 proc. mężczyzn. Większy odsetek kobiet dostrzega również niepewność zatrudnienia (38 proc. w porównaniu z 19 proc. mężczyzn), rosnące różnice w wynagrodzeniach (38 proc. wobec 7 proc.) oraz silniejszą presję rozwoju kompetencji (34 proc. wobec 26 proc.). Mężczyźni natomiast częściej niż kobiety deklarują, że sytuacja gospodarcza nie wpływa na ich karierę – uważa tak 32 proc. mężczyzn i 22 proc. kobiet – a także rzadziej dostrzegają ograniczenia w dostępie do szkoleń; ten problem wskazało jedynie 6 proc. mężczyzn w porównaniu z 16 proc. kobiet.

– Większe poczucie ryzyka zawodowego wśród kobiet wiąże się z ich mniejszą reprezentacją na stanowiskach kierowniczych oraz ograniczonym dostępem do pro-

gramów rozwojowych. Taki układ tworzy efekt „podwójnego ograniczenia” – kobiety mają mniej możliwości zdobywania doświadczenia i kompetencji potrzebnych do awansu, co utrwala ich niedoreprezentację w strukturach przywódczych. W rezultacie częściej odczuwają presję utrzymania pozycji i konieczność ciągłego potwierdzania swoich kompetencji. Zjawisko to pokazuje, że działania na rzecz równości płci powinny obejmować nie tylko wspieranie awansów kobiet, lecz także zapewnienie im równych szans rozwoju i dostępu do kluczowych programów szkoleniowych – mówi Krzysztof Jajuga, prezes zarządu CFA Society Poland.

60 proc. kobiet odczuwa presję przekwalifikowania w obliczu AI
Kobiety w sektorze finansowym częściej niż mężczyźni dostrzegają konsekwencje automatyzacji i rozwoju sztucznej inteligencji jako wyzwanie wymagające adaptacji i nowych umiejętności. 60 proc. pań wskazuje na konieczność przekwalifikowania się i zdobywania nowych kompetencji, w porównaniu do 42 proc. mężczyzn. Podobnie więcej kobiet niż mężczyzn dostrzega ryzyko redukcji zatrudnienia na skutek automatyzacji rutynowych procesów (51 proc. vs 43 proc.) oraz zmniejszenia liczby stanowisk związane z rozwojem AI (36 proc. vs 32 proc.). Co trzecia kobieta (33 proc.) niepokoi się, że algoryt-



Kobiety w sektorze finansowym częściej niż mężczyźni dostrzegają konsekwencje automatyzacji i rozwoju sztucznej inteligencji jako wyzwanie wymagające adaptacji i nowych umiejętności.

my mogą pogłębiać nierówności płci, podczas gdy podobne obawy wyraża jedynie 8 proc. mężczyzn. – Badania wskazują, że algorytmy często odzwierciedlają i utrwalają istniejące w społeczeństwie stereotypy płciowe. Systemy rozpoznawania twarzy czy wyszukiwania obrazów częściej traktują mężczyzn jako „standard”, podczas gdy kobiety są niedoreprezentowane lub prezentowane w sposób stereotypowy. Co więcej, mężczyźni zwykle deklarują wyższe zaufanie do technologii AI i oceniają swoje kompetencje w tym obszarze wyżej niż kobiety. Może to wyjaśniać, dlaczego kobiety częściej postrzegają ryzyko nierówności, podczas gdy mężczyźni pozostają bardziej optymistyczni lub mniej świadomi tego problemu – mówi Monika Godzińska, wiceprezesa Banku BPH.



”
Dane pokazują też, że strategia komunikacyjna powinna być dostosowana do różnych grup odbiorców: kobiety są bardziej świadome istnienia samej regulacji, ale odczuwają brak szczegółowych, praktycznych informacji, co wskazuje na zapotrzebowanie na konkretną edukację, warsztaty i przewodniki implementacyjne.

Aż 31 proc. badanych nie ma wiedzy na dyrektywy ws. poprawy równowagi płci
Tegoroczna edycja badania została poszerzona o dodatkowe obszary

badawcze dotyczące Dyrektywy 2022/2381, odnoszącej się do transparentności płac i zasad awansu. Wyniki dotyczące poziomu świadomości pracowników na temat regulacji unijnych pokazują, że 4 proc. ogółu badanych ocenia swoją wiedzę na temat dyrektywy jako „bardzo dobrą”. Aż 31 proc. badanych przyznaje, że w ogóle nie zna dyrektywy 2022/2381, a ta liczba jest znacznie wyższa wśród mężczyzn (41 proc.) niż kobiet (27 proc.).

Co więcej, tylko 31 proc. respondentów uważa, że ich firma aktywnie uwzględnia różnorodność w rekrutacji i awansach – wśród kobiet taką opinię ma 24 proc., a wśród mężczyzn 54 proc. W badaniu dotyczącym postrzegania równości wynagrodzeń na tych samych stanowiskach w zależności od płci zauważalne są wyraźne różnice między odpowiedziami kobiet i mężczyzn. W przypadku kobiet 34 proc. z nich uważa, że pracodawca zapewnia rów-

ność wynagrodzeń, podczas gdy wśród mężczyzn aż 82 proc. ma takie zdanie

– Jedynie co czwarty pracownik czuje się kompetentny w zakresie jednej z najważniejszych regulacji dotyczących ładu korporacyjnego ostatnich lat. Jednak najbardziej niepokojącym aspektem jest głęboka asymetria płciowa w kontekście braku wiedzy na temat dyrektywy. Dane pokazują też, że strategia komunikacyjna powinna być dostosowana do różnych grup odbiorców: kobiety są bardziej świadome istnienia samej regula-



34 proc. kobiet uważa, że pracodawca zapewnia równość wynagrodzeń, podczas gdy wśród mężczyzn aż 82 proc. ma takie zdanie.

cji, ale odczuwają brak szczegółowych, praktycznych informacji, co wskazuje na zapotrzebowanie na konkretną edukację, warsztaty i przewodniki implementacyjne. Z kolei komunikacja skierowana do mężczyzn musi zaczynać się od podstaw: budowania świadomości samego problemu nierówności oraz biznesowych korzyści płynących z różnorodności – mówi Małgorzata Rusewicz, prezes Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami

O badaniu

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 02.04.2025 – 22.05.2025 metodą CAWI wśród 833 respondentów reprezentujących sektor finansowy. Badanie przeprowadzone zostało przez Antal wraz z CFA Society Poland, we współpracy z Bankiem BPH i Izbą Zarządzających Funduszami i Aktywami (IZFiA). Celem badania jest analiza obecnej sytuacji na rynku pracy oraz wyróżnienie czynników determinujących karierę kobiet.

Przedsiębiorczość kobiet w Polsce – talent, determinacja i wsparcie nowoczesnych usług płatniczych

Obserwuję polską gospodarkę z perspektywy prezeski firmy eService – lidera w świecie płatności bezgotówkowych, od ponad 8 lat. Dostrzegam nie tylko chłodne statystyki, ale przede wszystkim pasję i determinację, która napędza nasz biznes, a co ważniejsze, całą polską sferę biznesową. I mogę to powiedzieć wprost: polski biznes to ONA.



Joanna Seklecka
prezeska zarządu eService

Zgodnie z danymi prezentowanymi przez GUS, w 2024 roku kobiety zarejestrowały aż 38 proc. wszystkich nowo powstałych jednoosobowych działalności gospodarczych (JDG). To dla mnie nie tylko sucha liczba, ale dowód na fundamentalną zmianę. To sygnał, że Polki przestały czekać na sprzyjające okoliczności – stworzyły je same. Pamiętam czasy, gdy przedsiębiorczość kobiet kojarzyła się głównie z panią w kiosku czy krawcową. Dziś to zupełnie inna historia. Oczywiście nadal jest wiele kobiet pracujących w firmach krawieckich, osiedlowych sklepikach itp. i chwała im za to, bo robią to świetnie. Jednak chciałam zwrócić uwagę, że na szczęście, my – kobiety, weszłyśmy na rynek pewnym krokiem, z wykształceniem, wizją i, co najważniejsze, z oczekiwaniem elastyczności i równości.

Obecnie obserwujemy przedsiębiorczość z wyboru. Młode pokolenie Polek – a także te powracające na rynek po przerwie ma-

cierzyńskiej – szuka sposobów na łączenie ambicji zawodowych z życiem rodzinnym. I tu wkracza technologia, która daje im narzędzia do zarządzania własną karierą. To widać zwłaszcza w dominujących sektorach usługowych, gdzie firmy zakładane przez kobiety stanowią aż 80 proc. nowych JDG.

W eService codziennie obserwujemy, jak technologia – a w szczególności płatności bezgotówkowe – stała się prawdziwym sprzymierzeńcem kobiet w prowadzeniu własnej działalności. E-commerce i media społecznościowe stworzyły platformy o niskim progu wejścia. Wiele przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety to biznesy internetowe, doradcze, czy beauty. Nie wymagają one od razu dużego kapitału na wynajem lokalu w prestiżowej dzielnicy. Wystarczy dobry pomysł i... sprawny terminal płatniczy np. w smartfonie (aplikacja eService tom). I wiem to z doświadczenia, że dla kobiety, która często sama jest prezesem, księgową i mar-

ketingowcem, najważniejszy jest spokój. Płatności kartą lub BLIK-iem to koniec z problemami wydawania reszty, koniec ryzyka kradzieży utargu. To natychmiastowe, transparentne rozliczenia, które pozwalają zaoszczędzić czas, który można poświęcić na rozwój firmy albo... na spędzenie czasu z bliskimi. Ponadto akceptacja płatności bezgotówkowych stawia każdą mikro-przedsiębiorczynię w rzędzie nowoczesnych, wiarygodnych firm. To standard, którego oczekuje dziś klient.

Patrząc na rosnące liczby i sektory, w których Polki dominują, widzę, że nie tylko doganiamy świat, ale wyznaczamy nowe trendy w elastyczności i innowacyjności. Wierzę, że polska przedsiębiorczość kobieca to nie chwilowy trend, ale stabilna, rosnąca siła. Dziś, dzięki technologii, Polki nie muszą już wybierać. Mogą mieć dynamiczny rozwój zawodowy i elastyczność. I to jest ten kapitał, który popycha naszą gospodarkę do przodu.

materiał partnera



Być menedżerką

Polki chcą się rozwijać, natomiast nie zawsze mają ku temu odpowiednie warunki. Może to wpływać na ich ambicje zawodowe oraz ocenę własnych możliwości. Zdarza się bowiem, że środowisko pracy sprzyja im mniej niż ich współpracownikom.

Pomimo licznych zmian społecznych i programów DE&I wciąż nie widać wyraźnego progresu w tym zakresie. Jak wynika z raportu Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2025. Polityka DE&I w praktyce”, zaledwie 46 proc. specjalistek i menedżerek pozytywnie ocenia swoje perspektywy zawodowe. Choć według Eurostatu Polska wyróżnia się jednym z najniższych poziomów luki płacowej w Unii Europejskiej, a według GUS wskaźnik zatrudnienia kobiet rośnie, to wyniki tegorocznego raportu Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2025. Polityka DE&I w praktyce” pokazują, że droga do równości pozostaje wyboista. Kobiety – i mężczyźni – rzadziej niż przed rokiem twierdzą, że szanse na sprawiedliwe wynagrodzenie oraz awans nie zależą od płci pracownika. Więcej profesjonalistek i profesjonalistów uważa też, że w swojej karierze napotkali trud-

ności wynikające z ich płci.

– Kobiety mierzą się z licznymi wyzwaniem na rynku pracy, co potwierdzają wyniki kolejnych edycji badania Hays. Jednym z niepokojących wniosków są niższe aspiracje specjalistek. U kobiet zainteresowanie poszczególnymi szczeblami zawodowymi rośnie, aby osiągnąć szczyt na poziomie menedżerskim, a następnie odnotować ogromny spadek. Wśród mężczyzn taka zależność nie występuje – komentuje Aleksandra Tyszkiewicz, Executive Director CEE – Enterprise Solutions w Hays.

Profesjonalistki nie widzą siebie w zarządach?

Chociaż w organizacjach nie brakuje menedżerek, to w gronie dyrektorów, członków zarządu i prezesów wciąż należą do mniejszości. Specjalistki rzadziej od specjalistów utożsamiają stanowiska takiej rangi z sukcesem

zawodowym. Tegoroczna edycja badania ujawniła, że 30 proc. kobiet utożsamia sukces zawodowy z objęciem roli kierowniczej, natomiast 28 proc. – dyrektorskiej. Zaledwie 6 proc. chciałoby zasiąść w fotelu prezeski.

Aleksandra Tyszkiewicz wskazuje dwa możliwe powody takiego stanu rzeczy. – Z jednej strony można wskazać na brak pewności siebie, wynikający z tradycyjnego wychowania dziewczynek i braku dostępu do mentoringu oraz odpowiednich sieci wsparcia. Specjalistki czę-

sto wątpią, czy sobie poradzą. Doświadczenie pokazuje, że postawa „Jeśli nie spełniam wymagań w 100 proc., to nie aplikuję” zdecydowanie częściej występuje u kandydatek niż u kandydatów. Z drugiej natomiast strony, środowisko zarządcze wciąż jest dla kobiet niedostępne i nieprzystępne, wymagając od nich dużych poświęceń – podkreśla ekspertka Hays.

Podobnego zdania jest Agnieszka Czarnecka, Head of HR Consultancy CEE w Hays, która podkreśla, że wiele kobiet wciąż

”

Chociaż w organizacjach nie brakuje menedżerek, to w gronie dyrektorów, członków zarządu i prezesów wciąż należą do mniejszości.

doświadcza przeszkód w drodze na szczyt. – Uprzedzenia i brak zaufania do ich kompetencji sprawiają, że aby objąć stanowisko zarządcze i odnieść na nim sukces muszą dać z siebie 200 proc. Nierzadko również przetrzeć szlak, bowiem w zarządach firm kobiety wciąż należą do mniejszości lub nie ma ich wcale.

Problematyczne pogodzenie ról

To oczywiste, że nie każdy marzy o pracy w roli dyrektora czy prezesa. Dotyczy to zarówno profesjonalistek, jak i profesjonalistów. Jednak doświadczenie współpracy z wieloma firma-

Jaki poziom stanowiska musisz objąć, aby uważać siebie za osobę, która odniosła sukces?

	Kobieta	Mężczyzna
Specjalista	2,00 proc.	1,00 proc.
Samodzielny specjalista	14,00 proc.	11,00 proc.
Menedżer/ Kierownik	30,00 proc.	15,00 proc.
Dyrektor	28,00 proc.	25,00 proc.
Członek zarządu	8,00 proc.	12,00 proc.
Dyrektor zarządzający/ Prezes	6,00 proc.	18,00 proc.
Właściciel	4,00 proc.	9,00 proc.
Inne*	8,00 proc.	9,00 proc.

*Wśród innych respondentki najczęściej deklarowały, że nie utożsamiają sukcesu zawodowego z poziomem zajmowanego stanowiska. Respondenci wymieniali stanowiska o międzynarodowym zakresie odpowiedzialności oraz rolach umiejscowionych w globalnych strukturach firmy.

Źródło: Raport Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2025. Polityka DE&I w praktyce”

”
Równanie szans
wymaga ciągłej
dyskusji, odnoszenia
się do zmieniającego
się kontekstu oraz
otwartości na potrzeby
drugiego człowieka.

mi i ekspertkami pokazuje, że u kobiet nieubieganie się o takie stanowiska bardzo często nie wynika z braku chęci, lecz jest rezultatem zdroworozsądkowych kalkulacji.

– Wiele specjalistek ma poczucie, że nie może sobie pozwolić na tak istotne zwiększenie nakładu obowiązków. Pomimo powolnych zmian, w polskim społeczeństwie pracę opiekuńczą wciąż częściej wykonują kobiety. Mają w zwią-

ku z tym świadomość, że podjęcie roli zarządczej będzie dla nich oznaczało konieczność ciągłego dokonywania niełatwych wyborów. Obawiają się, że stres związany z nieustannym żonglowaniem licznymi obowiązkami doprowadzi do wypalenia i obniżenia jakości życia – komentuje Agnieszka Czarnecka.

Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach badania. Chociaż zmalał odsetek kobiet i mężczyzn, którzy w swojej karierze napotkali problemy z pogodzeniem pracy z wychowaniem dzieci, to wciąż takie doświadczenie ma za sobą aż 59 proc. respondentek i 33 proc. respondentów. Najczęstszym wyzwaniem jest dla pracujących rodziców brak możliwości pełnego uczestnictwa w życiu dziecka (69 proc. kobiet i 73 proc. mężczyzn) oraz konieczność wyboru między zaangażowaniem w życie rodzinne lub zawodowe (69 proc. kobiet i 58 proc. mężczyzn).

Czy w swojej karierze kiedykolwiek napotkałeś/napotkałaś przeszkody związane z pogodzeniem pracy z wychowywaniem dziecka/ dzieci?

	Kobieta	Mężczyzna
Tak	59,00 proc.	33,00 proc.
Nie	41,00 proc.	67,00 proc.

Wyłącznie respondenci, którzy wychowują co najmniej jedno dziecko.
Źródło: Raport Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2025. Polityka DE&I w praktyce”

Czy mamy do czynienia z regresem DE&I?
Chociaż w porównaniu z rokiem 2023 nieznacznie wzrósł odsetek firm, które mają wdrożoną politykę równości, różnorodności i inkluzji (Diversity, Equity & Inclusion, DE&I), to maleje przekonanie pracodawców, że polityki te są dostrzegane i w pełni zrozumiane przez pracowników. Eksperci zauważają, że w okresie gospodarczej niepewności firmy w pełni koncentrują się na

wynikach finansowych. W konsekwencji, aktywności związane z budowaniem kultury organizacyjnej tracą na znaczeniu.

• Równanie szans wymaga ciągłej dyskusji, odnoszenia się do zmieniającego się kontekstu oraz otwartości na potrzeby drugiego człowieka. Rozwiązania, które działały w organizacjach kilka lat temu, dzisiaj mogą być nieaktualne. DE&I to

”
W „trudniejszych”
czasach organizacje
w pełni koncentrują się
na finansowym aspekcie
swojej działalności,
poświęcając
znacznie mniej uwagi
projektom związanym
z kształtowaniem kultury
organizacyjnej

proces, który cały czas ewoluuje, a wraz z nim powinna polityka firm w tym zakresie. Teraz jest to szczególnie istotne, ponieważ w „trudniejszych” czasach organizacje w pełni koncentrują się na finansowym aspekcie swojej działalności, poświęcając znacznie mniej uwagi projektom związanym z kształtowaniem kultury organizacyjnej – komentuje Agnieszka Czarnecka.

O raporcie
Raport Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2025. Polityka DE&I w praktyce” powstał na bazie odpowiedzi zebranych w okresie od marca do maja 2025 roku. Publikacja zawiera wyniki badania, w którym udział wzięło blisko 1500 specjalistek i specjalistów, w tym ponad 850 respondentów reprezentujących pracodawców. Część danych uwzględnionych w raporcie pochodzi z badania pierwotnie opisanego na łamach Raportu płacowego Hays ze stycznia 2025 r.

Rozwój to nieustanny proces

Rozmowa z Agnieszką Kozubek-Bespalenko,
wiceprezes i dyrektor generalny LERG SA

Czy w swojej karierze zawodowej napotkała Pani wyzwania wynikające z pełnienia funkcji prezesa jako kobieta? W jaki sposób udało się Pani je przezwyciężyć?
Trudności nie wynikały z faktu, że jestem kobietą, ale z tego, w jakiej branży jako kobieta pracuję. Branża przemysłowa od lat wciąż w dużej mierze opiera się na mężczyznach, ale na szczęście powoli zaczyna się to zmieniać. Coraz więcej kobiet obejmuje wysokie stanowiska, bierze odpowiedzialność za strategiczne decyzje i wnosi do firm nową jakość. I to działa tak na korzyść organizacji, branży jak i klientów. Bycie kobietą na stanowisku kierowniczym w męskim środowisku nie zawsze jest proste. Trzeba być nie tylko skuteczną i zorganizowaną, ale też bardzo świadomą swojej wiedzy, kompetencji i wartości. Asertywność i determinacja są tu niezbędne. Czasem trzeba udowodniać więcej niż mężczyźni na podobnych stanowiskach, by przebić się przez stereotypy, zyskać zaufanie i pokazać, że kobieta potrafi nie tylko zarządzać, ale

też inspirować i prowadzić zespół do sukcesu. Kiedy to się uda, napięcia znikają i zaczyna się prawdziwa, partnerska współpraca.

Jakich rad udzieliłaby Pani młodym kobietom aspirującym do pracy w biznesie?
Przede wszystkim – odwaga. Nie bójcie się podejmować wyzwań, nawet jeśli na początku wydają się trudne. Ryzyko jest częścią tej drogi, ale ważne jest, by umieć je odpowiednio ocenić. Inwestujcie w siebie – w wiedzę, szkolenia, rozwój. Czytajcie książki z zakresu zarządzania i psychologii. Uczcie się asertywności. To niezbędne narzędzie w zarządzaniu, w budowaniu relacji i w codziennym podejmowaniu decyzji. Uwierźcie w swoje możliwości i konsekwentnie pracujcie na swój sukces. Naprawdę warto.

W jaki sposób LERG podchodzi do kwestii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej?
Zrównoważony rozwój stanowi dla nas istotny element budowania długoterminowej wartości

oraz wzmocniania zaufania interesariuszy, w tym klientów, pracowników i partnerów biznesowych. W związku z tym realizujemy liczne inicjatywy ukierunkowane na ochronę środowiska naturalnego oraz zapewnienie bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy, ponieważ to właśnie ludzie stanowią najcenniejszy kapitał naszej organizacji. Równolegle aktywnie wspieramy rozwój lokalnych społeczności, angażując się w przedsięwzięcia o charakterze edukacyjnym, sportowym, kulturalnym oraz charytatywnym. Wszystkie nasze działania realizujemy zgodnie z najwyższymi standardami etycznymi.

Na jakie kierunki rozwoju Grupy LERG stawia w ciągu najbliższych lat?
Branża chemiczna ma kluczowe znaczenie dla gospodarki, dlatego naszą ambicją jest dalszy, intensywny rozwój zarówno w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych. Planujemy umacniać naszą pozycję w obszarach, w których już dziś jesteśmy aktywni – przede wszystkim



w sektorze żywic syntetycznych, w tym nienasyconych żywic poliestrowych, żelkotów oraz polioli. To segmenty, w których mamy wieloletnie doświadczenie i które konsekwentnie rozwijamy, poszerzając portfolio i zdobywając nowe rynki. Duży potencjał widzimy także w sektorze tworzyw sztucznych. Z tego względu nie wykluczamy dalszych akwizycji, które pozwo-

lą nam zwiększyć skalę działania i przyspieszyć wzrost. Rozwój Grupy LERG opieramy również na silnym zapleczu badawczo-rozwojowym, które traktujemy jako fundament naszej przewagi konkurencyjnej. Patrzymy w przyszłość z dużym zaangażowaniem, ale też świadomością, że rozwój to nieustanny proces.

materiał partnera