

RZECZPOSPOLITA BABSKA



Raport „Rzeczpospolita Babska” to przegląd kobiecej przedsiębiorczości w Polsce, który pokazuje, jak dynamicznie zmienia się rola kobiet w biznesie. Choć w ostatnich latach obserwujemy wyraźny wzrost liczby firm zakładanych i prowadzonych przez kobiety, równie istotne jest to, jak skutecznie rozwijają one swoje organizacje, skalują działalność i budują trwałą wartość rynkową. Dzisiejsze liderki to nie tylko właścicielki firm, ale także innowatorki i menedżerki, które realnie wpływają na kierunki rozwoju gospodarki.

Prezentowana lista 15 przedsiębiorczych kobiet to zestawienie liderek reprezentujących różne branże i modele biznesowe – od nowych technologii, przez

usługi, media, po sektor zdrowia i finansów. łączy je nie tylko determinacja i kompetencje, ale także zdolność do adaptacji w zmiennym otoczeniu rynkowym oraz umiejętność łączenia wizji z konsekwentnym działaniem.

Raport zwraca również uwagę na wyzwania, które wciąż towarzyszą kobietom w biznesie – od dostępu do finansowania, przez ograniczenia sieci kontaktów, po społeczne uwarunkowania wpływające na tempo rozwoju firm. Jednocześnie pokazuje, że rosnąca liczba przykładów sukcesu zmienia narrację: kobieca przedsiębiorczość przestaje być wyjątkiem, a staje się istotnym i trwałym elementem nowoczesnej gospodarki.



Sylwia Bilaska

prezes 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. Sylwia jest członkinią Rady Doradczej Federacji Przedsiębiorców Polskich oraz laureatką wyróżnień 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce i Top 25 Kobiet Przedsiębiorczych. Aktywnie wspiera rozwój kobiet-lidererek i budowanie zaangażowania pracowników.

Założycielka BetaMed, największej firmy medycznej w Polsce pod kątem opieki długoterminowej w domu pacjenta oraz innych dziedzin medycznych. Twórczyni, właścicielka i prezeska wielu firm w Polsce i za granicą, ekspertka w zarządzaniu, ceniona prelegentka na konferencjach ekonomicznych i medycznych, autorka tekstów biznesowych dla przedsiębiorców. Od lat inspirowa 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 Korfańskiego w Katowicach. Właścicielka Drzazga Clinic, salonu mody DONO DA SCHEGGIA, „Klubu Przedsiębiorczości”. Posiada firmy w MIAMI i w Hiszpanii. Zajmuje się również doradztwem biznesowym i mentoringiem, szczególnie w zakresie strategii biznesowych małych i średnich przedsiębiorstw.

Beata Drzazga

przedsiębiorca i filantrop



Joanna Erdman

prezeska zarządu Fundacji Polska Bezgotówkowa



Małgorzata Gipsiak

dyrektora generalna Arche Hotel Krakowska i Arche Hotel Geologiczna

Absolwentka kierunku Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie.

Karierę w hotelarstwie rozpoczęła w 2009 r. w sieci Accor jako kelnerka w hotelu Novotel Warszawa Centrum. Dzięki konsekwencji i zaangażowaniu awansowała na stanowiska kierownicze, obejmując kolejno funkcje kierownika zmiany oraz zastępcy kierownika bankietów. Następnie pełniła rolę kierownika gastronomii w Novotel Łódź Centrum.

W 2017 r. uczestniczyła w otwarciu hotelu Golden Tulip Warsaw Airport jako kierownik gastronomii, a już po dwóch miesiącach objęła stanowisko zastępcy dyrektora generalnego.

Od 2019 r. jest dyrektorem generalnym Arche Hotel Geologiczna, a od 2020 r. – równolegle – także Arche Hotel Krakowska. Skutecznie zarządza oboma obiektami, osiągając wysokie wyniki operacyjne oraz realizując działania z zakresu CSR.

Współtworzyła założenia programu i była od 2017 r. członkinią Rady Fundacji. Doświadczona menedżerka z ponad 25-letnią praktyką bankową. Współtworzyła i rozwijała mBank. Pasjonatka cyfryzacji, nowych 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 wdrożeń chmurowych. 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.

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.



 **BetaMed**
CENTRUM MEDYCZNE


DONO
D A S C H E G G I A


DRZAZGA CLINIC
LASEROTERAPIA & MEDYCYNĄ ESTETYCZNA


GLOBAL IMPACT
BEATA DRZAZGA

 **BEATA
DRZAZGA
FOUNDATION**

Beata Drzazga
założyciel / filantrop



Emilia Górska-Mytyk

dyrektorka zarządzająca Kuehne+Nagel w Polsce, Litwie i Łotwie

Od początku kariery zawodowej pracuje w międzynarodowym środowisku. Z branżą TSL jest związana od ponad 25 lat. Pełniła kluczowe role w wiodących firmach logistycznych, w których rozwijała umiejętności w zarządzaniu różnorodnymi zespołami, strategii operacyjnej i sprzedażowej. Jest również certyfikowaną mentorką biznesową EMCC, która wspiera kobiety oraz osoby na wczesnym etapie kariery, oferując bezcenne spostrzeżenia i wsparcie w poruszaniu się po zawłóściach biznesu.

W lutym 2024 r. objęła stanowisko dyrektorki zarządzającej w Kuehne+Nagel Polska, a od lipca 2024 r., poprzez połączenie krajów Polski, Litwy i Łotwy w jeden klaster, przejęła odpowiedzialność zarządczą za operacje w tych krajach.

W pracy priorytetowo traktuje tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wartościach, środowiska pracy wspierającego rozwój współpracowników, troskę o wysoką jakość świadczonych usług na rzecz klientów oraz wywieranie pozytywnego wpływu na środowisko i społeczność. Dzięki bogatemu doświadczeniu, zaangażowaniu i pasji do rozwoju jest siłą napędową w branży TSL.



Dominika Kulczyk

filantropka, przedsiębiorczyni



Studiowała sinologię oraz politologię na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Kształciła się również w Chinach (m.in. na Uniwersytecie Pekinśkim) oraz w Wielkiej Brytanii, a także ukończyła kurs strategicznej filantropii Fundacji Rockefellera.

Karierę zawodową rozwija na styku biznesu i działalności społecznej. Jest przewodniczącą Rady Nadzorczej spółki Polenergia oraz związana z Kulczyk Holding. W swojej działalności koncentruje się na inwestycjach w odnawialne źródła energii oraz nowoczesne technologie.

W 2013 r. współtworzyła Kulczyk Foundation, której przewodzi. Fundacja realizuje projekty na rzecz kobiet i dziewcząt, koncentrując się na edukacji, zdrowiu i przeciwdziałaniu nierównościom społecznym w Polsce i na świecie. Kulczyk angażuje się także w działalność medialną jako autorka i producentka reportaży społecznych, m.in. cyklu „Efekt Domina”.

Łączy działalność biznesową z filantropią, promując model nowoczesnego przywództwa opartego na odpowiedzialności społecznej.

Omenaa Mensah

przedsiębiorczyni, filantropka, inwestorka

Studiowała zarządzanie i marketing w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Poznaniu. W latach 2001–2004 kontynuowała edukację na kierunku stosunki międzynarodowe (specjalizacja europeistyka) na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, gdzie w 2005 r. obroniła pracę magisterską. Jest także doktorantką Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, gdzie rozwija zainteresowania naukowe związane m.in. z Afryką Subsaharyjską. Karierę zawodową rozpoczęła jeszcze w czasie studiów, zakładając firmę zajmującą się stylizacją afrykańskich fryzur. Równolegle pracowała jako modelka w Polsce i innych krajach Europy. W 2003 r. rozpoczęła współpracę z TVN 7. W kolejnych latach prowadziła liczne programy telewizyjne o tematyce lifestyle'owej, kulinarnej, podróżniczej i wnętrzarskiej, emitowane m.in. na antenach TVN i kanałów tematycznych. Równolegle rozwija działalność biznesową. W 2012 r. uruchomiła markę Ammadora, specjalizującą się w projektowaniu mebli inspirowanych sztuką. W 2018 r. stworzyła markę Occhiello, oferującą szycie męskich garniturów na miarę, a w 2020 r. rozszerzyła działalność o markę Amante. Jest również zaangażowana jako współwłaścicielka lub współniczka w wielu spółkach z branży nieruchomości, produkcji medialnej i usług. Jej kariera łączy działalność medialną z przedsiębiorczością, koncentrując się na rozwoju własnych marek oraz projektów biznesowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym.



Sylwia Müller

Prezesa Zarządu i Dyrektorka Zarządzająca Seris Konsalnet

Ekspertka z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu operacjami i strategią biznesową w międzynarodowych firmach. Swoją karierę rozpoczęła w branży hospitality, następnie pełniła kluczowe funkcje w Tesco Polska, m.in. dyrektorki zakupów korporacyjnych i dyrektorki biura wsparcia. W kolejnych latach zdobywała doświadczenie jako dyrektorka operacyjna w Sodexo, dyrektorka regionalna i CEO w Atalian Global Services oraz na stanowiskach zarządczych w CBRE, gdzie z sukcesami zarządzała działalnością biznesową w regionie Europy Wschodniej, Centralnej, Skandynawii i Europy Kontynentalnej jako COO.

Skuteczna liderka zmian, odpowiedzialna za transformację organizacji, budowanie efektywnych zespołów, rozwój biznesu oraz integrację firm w procesach akwizycyjnych. Aktywnie angażowała się także w inicjatywy na rzecz różnorodności i inkluzyjności, pełniąc funkcję ambasadorki Diversity, Equity & Inclusion na poziomie europejskim oraz sponsorki Stowarzyszenia Kobiet w CBRE. W ramach wolontariatu pełniła funkcje zarządcze w IFMA Polska i Woman in Real Estate Poland.

Najpierw zasady, potem decyzje

Z Justyną Wasińską, Członkinią Zarządu Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych S.A., rozmawiała Justyna Szymańska.

Pani Prezes, ma Pani ponad dwudziestoletnie doświadczenie na rynku finansowo-ubezpieczeniowym, głównie w obszarze compliance. Czy fakt, że jest Pani prawniczką, po egzaminie sędziowskim, miał bezpośredni wpływ na zainteresowanie się compliance?

I tak, i nie. Po skończeniu studiów prawniczych zaczęłam pracę w nowo utworzonym Ministerstwie Gospodarki, najpierw w Biurze Komunikacji (tłumaczyłam z prawniczego „na nasze”), potem przy harmonizacji prawa w Departamencie Integracji Europejskiej. Z compliance zetknęłam się dopiero, gdy przeszłam do biznesu i zaczęłam pracować jako prawnik na rynku ubezpieczeniowym. To była, można powiedzieć, miłość od pierwszego wejrzenia do raczkującego wtedy jeszcze compliance.

Potem jednak była aplikacja sądowa i egzamin sędziowski. Jak to doświadczenie i związana z tym etyka zawodowa pomagają w codziennej pracy?

Ukończyłam aplikację sądową, zdałam egzamin sędziowski, ponieważ kiedyś chciałam zostać sędzią. A etyka – zarówno zawodowa, jak i ta w szerszym, życiowym sensie – jest wpisana w ten zawód. Można nawet powiedzieć, że to jego fundament. Równie ważna jest dla mnie w biznesie. Na przykład na rynku ubezpieczeniowym, nadzorowanym przez Komisję Nadzoru Finansowego, szkolenia z etyki to nie wybór, tylko obowiązek wynikający z przepisów. Stąd już jeden krok do compliance, czyli działania zgodnie z zasadami, regulacjami i zdrowym rozsądkiem. To właśnie ten element „G” w słynnym ESG, gdzie transparentność i etyczne aspekty w zarządzaniu są nie do przecenienia. Dlatego zawsze powtarzam: chodzenie na skrótów się nie opłaca. Prędzej czy później odbija się to i w biznesie, i w życiu prywatnym.



Jest Pani pierwszą kobietą w ponad stuletniej historii Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych S.A., która zasiadła w Zarządzie tej strategicznej spółki. Co stało za Pani decyzją o starcie w konkursie na członka Zarządu? Dlaczego wybrała Pani akurat tę spółkę?

Kilka czynników. Pierwszy to moja przyjaciółka, która od dawna mówiła, że bym wykorzystała moją wiedzę, doświadczenie i kompetencje na stanowisku sprawczym, czyli na poziomie zarządczym. Kolejna rzecz, to dyskusja wśród moich koleżanek o sytuacji kobiet, także tych w moim wieku, w związku z tzw. Dyrektywą „Women on Boards” (choć warto zaznaczyć, że same przepisy mówią o reprezentacji płci a nie tylko o kobietach). Postanowiłam więc przejść od słów do czynów i zaczęłam czytać ogłoszenia o konkursach. Zainteresowało mnie przede wszystkim to zamieszczone przez Polską Wytwórnę Papierów Wartościowych S.A., która działa na arcyciekawym rynku Security Printing. Dodatkowo PWPW S.A. to firma ze wspaniałą historią i tradycjami, która rozwija się niezwykle dynamicznie, bo nie boi się nowoczesności i patrzenia w przyszłość.

Co sprawia Pani największą satysfakcję w pracy w PWPW S.A.?

Na początku mówiłam, że sprawczość. Teraz, gdy pozna-



Mężczyźni i kobiety różnią się nieco stylami zarządzania i komunikacji. Śmiem jednak twierdzić, że prawidłowa komunikacja międzyludzka, NVC (porozumienie bez przemocy) czy empatia nie rozróżniają płci.

łam zespół, mogę powiedzieć, że otaczający mnie ludzie, nasi pracownicy. Przede wszystkim fachowcy, od których nadal dużo się o Wytwórni uczę. Jako fanka zagadnień chmurowych, cyberbezpieczeństwa, nowych technologii i AI nie mam problemów z produktami cyfrowymi. Świat produktów „tradycyjnych”, obejmujący dokumenty czy banknoty, nadal zgłębiam. Myślę, że pracownicy PWPW widzą moje zaangażowanie i uważność na drugiego człowieka, dlatego dzielą się ze mną swoją specyficzną wiedzą. Jestem im za to bardzo wdzięczna, mam bowiem świadomość, że aby być dobrym zarządzającym i do tego Compliance Officerem, muszę

poznać organizację „od podszewki”. W końcu, jak żartują moi znajomi, jeśli źle zarządzę, to nie będzie w kraju ani dokumentów, ani pieniędzy.

Jest Pani także certyfikowanym mediatorem i od 2021 r. mediatorką Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy KNF (Komisji Nadzoru Finansowego). Jak umiejętności mediacyjne pomagają w pracy w spółce zarządzanej głównie przez mężczyzn?

Statystyka bywa nieubłagana. Jestem jedyną kobietą w pięcioosobowym Zarządzie, a jeśli spojrzeć na stanowiska menedżerskie w Wytwórni, to ponad połowę stanowią mężczyźni. Mężczyźni i kobiety różnią się nieco stylami zarządzania i komunikacji. Śmiem jednak twierdzić, że prawidłowa komunikacja międzyludzka, NVC (porozumienie bez przemocy) czy empatia nie rozróżniają płci. Natomiast rzeczywiście warsztat Mediatora, wzbogacony kiedyś przeze mnie o umiejętności coachingowe, pozwala mi być bardziej cierpliwą wobec rozmówców. Mam też nawyk wysłuchania racji wszystkich stron, zanim ocenię sytuację lub podejmę decyzję. To pomaga w zarządzaniu. Szczególnie w przypadku tak dużej organizacji jak PWPW S.A., w której pracuje blisko 2400 osób.

Bardzo świadomie buduje Pani swoją karierę. Od zeszłego roku zasiada Pani w Radzie Programowej Klubu Inwesterek Indywidualnych, do którego należą kobiety działające z sukcesami w obszarze inwestycji, ekonomii, biznesu i finansów. I które chcą stworzyć dla innych kobiet strefę wsparcia, mentoringu i edukacji. Jak Pani zdaniem powinien wyglądać skuteczny mentoring?

Sama nie jestem mentorem, ale mogę powiedzieć, jakie cechy ceniałabym w moim mentorze. Przede wszystkim musiałby mieć duże doświadczenie w swojej dziedzinie, aby w pełni przekazywać swoją wiedzę. Powinien komunikować się z uważnością i odpowiednią empatią, bo to buduje zaufanie w relacji, a także pozwala na skuteczną wymianę informacji i zrozumienie potrzeb podopiecznych. Mentor to dla mnie też coach, dlatego ważna byłaby dla mnie jego umiejętność motywowania innych do działania i osiągnięcia celów.

Gratulujemy Pani pozycji na liście najbardziej inspirujących i najcenniejszych kobiet w Polsce. Co chciałaby Pani przekazać młodym kobietom rozpoczynającym dopiero karierę zawodową?

Dziękuję. Może zacytuję jedno z moich ulubionych powiedzeń przypisywanych Coco Chanel: „Może być tak, że urodziłaś się bez skrzydeł, ale najważniejsze, żebyś nie przeszkadzała im wyrósł”. Wiara w siebie, odwaga, aby się rozwijać oraz determinacja naprawdę potrafią zdziałać wiele. Patrzę na pokolenie mojej córki i widzę młode kobiety, które już mają załazki skrzydeł, a także coraz lepiej wiedzą, czego pragną od życia. Ale dla mnie podstawą jest dobra i uważna komunikacja. Dlatego wracam do tego, że czasem warto zatrzymać się, rozejrzeć z uśmiechem dookoła, a przede wszystkim nie bać się poprosić o pomoc, bo to nie jest słabość, tylko prawdziwa siła.

Aneta Podyma

prezes zarządu Unum



„Ma imponujące doświadczenie menedżerskie. Karierę zaczęła w Merrill Lynch w Paryżu, uru chomiła 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 Ży cie. 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 Wollontariuszy 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.

Joanna Przetakiewicz

przedsiębiorczyni



Ukończyła studia prawnicze na Uniwersytecie Warszawskim, uzyskując uprawnienia radcy prawnego. Już w trakcie studiów rozpoczęła działalność biznesową – w 1992 r. założyła firmę Vita-Dent Centrum Stomatologiczne, jedną z pierwszych sieci klinik dentystrycznych w Polsce. W 2010 r. stworzyła markę modową „La Mania”, działającą w segmencie prêt-à-porter, a w 2019 r. rozszerzyła działalność o linię „La Mania Home”, oferującą produkty do wnętrza. Równolegle angażowała się w projekty medialne – była jurorką programu „Project Runway”, a także uczestniczką programu „Azja Express”. W 2018 r. zainicjowała ruch społeczny Era Nowych Kobiet, wspierający rozwój i integrację kobiet z różnych środowisk. Jest również autorką książki „#Nie bałam się o tym rozmawiać. Historie bez retuszu”, poświęconej doświadczeniom i wyzwaniom współczesnych kobiet.

Małgorzata Rusewicz

prezes IGTE, prezes zarządu IZFiA



Od ponad 13 lat związana z polskim rynkiem kapitałowym. W 2013 r. objęła stanowisko prezes Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych, a od 2019 r. również Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami. Od lutego 2024 r. jest członkiem Rady Giełdy Papierów Wartościowych. Jest również członkiem Rady Rozwoju Rynku Finansowego przy Ministerstwie Finansów. Wchodzi też w skład wielu ciał doradczych i Rad Programowych związanych z funkcjonowaniem rynku finansowego, w tym m.in. Europejskiego Kongresu Finansowego. Reprezentuje Polskę w Radzie Dyrektorów European Fund and Asset Management Association (EFAMA). Z wykształcenia jest prawnikiem, ukończyła również podyplomowe studia z zakresu ubezpieczeń w SGH.

Iga Świątek

tenisistka

Jest zwyciężczynią 25 turniejów rangi WTA w grze pojedynczej, w tym sześciu wielkoszlemowych: French Open (2020, 2022, 2023, 2024), US Open (2022) oraz Wimbledon (2025). W 2023 r. triumfowała także w WTA Finals. Zdobyła brązowy medal igrzysk olimpijskich w Paryżu (2024) w grze pojedynczej. W latach 2022-2024 wielokrotnie zajmowała pierwsze miejsce w rankingu singlowym WTA jako pierwsza Polka w historii.

Karierę tenisową rozpoczęła w wieku pięciu lat. Sukcesy odnosiła już jako juniorka – wygrała Wimbledon 2018 w grze pojedynczej oraz French Open 2018 w deblu dziewcząt. Przełomem w jej karierze było zwycięstwo w French Open 2020, dzięki któremu została pierwszą polską triumfatorką turnieju wielkoszlemowego w grze pojedynczej. Od tego czasu należy do ścisłej światowej czołówki.



Ewa Szmidt

prezeska i współwłaścicielka Grupy Empik

CEO Grupy Empik od 2015 r. Pod jej przywództwem Empik przeszedł dynamiczną transformację w nowoczesną, wielokanałową grupę łączącą silny e-commerce z siecią ponad 370 sklepów stacjonarnych, własnym wydawnictwem, platformą e-booków i audiobooków oraz produkcją treści i wspieraniem twórców.

Jest absolwentką Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, London School of Economics oraz MBA INSEAD. Wcześniej była globalną Partnerką w McKinsey & Company oraz zdobywała doświadczenie pracując w międzynarodowych koncernach z branży FMCG w Europie i Stanach Zjednoczonych – L’Oreal, Schwarzkopf & Henkel, Cadbury.

Justyna Wasińska

członkini Zarządu PWPW S.A.

Compliance Officer z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem na rynku finansowo – ubezpieczeniowym. Współautorka standardu chmurowego dla zakładów ubezpieczeń opracowanego w Polskiej Izbie Ubezpieczeń. Udzielała wsparcia w obszarze compliance, w tym w zakresie etyki i etyki zawodowej, procesu wdrożeń regulacji wewnętrznych, przeciwdziałania praniu pieniędzy, ochrony sygnalistów oraz prowadzenia postępowań wewnętrznych. Certyfikowany Mediator. Od 2021 r. mediatorka Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy KNF, zajmująca się problematyką kredytów bankowych denominowanych lub indeksowanych do waluty obcej. Od lipca 2025 r. zasiada w Radzie Programowej Klubu Inwesterek Indywidualnych. Prawniczka z egzaminem sędziowskim, absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz ukończona z wyróżnieniem XIII. Edycji Studiów Podyplomowych z Zarządzania Ryzykiem w Instytucjach Finansowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Przed objęciem funkcji członkini Zarządu PWPW S.A. pełniła funkcję dyrektora Biura Compliance ECB, gdzie odpowiadała za aktualność standardów Compliance oraz wprowadzenie i funkcjonowanie Compliance Management System.



Martyna Wojciechowska

Podróżniczka, dziennikarka

Karierę medialną rozpoczęła w młodym wieku, łącząc ją z pasją do motoryzacji. Już jako nastolatka zdobyła licencję rajdową, a wkrótce została prowadzącą popularnego programu „Automaniak”. W 2002 roku jako pierwsza kobieta z Europy Środkowo-Wschodniej ukończyła rajd Rajd Dakar, a rok później wzięła udział w rajdzie Transsyberia. W 2010 r. zakończyła siedmioletni projekt Korona Ziemi, polegający na zdobyciu najwyższych szczytów wszystkich kontynentów.

Jest autorką książek podróżniczych, w tym „Przesunąć horyzont”, oraz wieloletnią redaktorką naczelną polskiej edycji magazynu National Geographic. Od 2009 r. prowadzi program „Kobieta na krańcu świata”, poświęcony życiu kobiet w różnych kulturach, który przyniósł jej dużą popularność i liczne nagrody.

W swojej działalności łączy pasję do podróży, mediów i działalności społecznej, inspirując do przekraczania własnych granic i realizowania ambitnych celów.

Jest założycielką Fundacji UNAWA ZA, która wspiera kobiety w walce o godność, równość i niezależność.



Dialog zamiast monologu: O sprawczości w finansach i łączeniu interesów

Z Małgorzatą Rusewicz, prezes Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych i prezes zarządu Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami, rozmawiała Justyna Szymańska.

Kieruje Pani dwiema organizacjami branżowymi (IZFiA oraz IGTE) oraz zasiada w Radzie Giełdy Papierów Wartościowych. To rzadka kumulacja funkcji. Co w Pani przypadku zdecydowało o sukcesie zawodowym?

Jeśli miałabym wskazać trzy filary, to są nimi: autentyczność, ciekawość drugiego człowieka i umiejętność współpracy. W finansach łatwo uciec w liczby, ale za każdą decyzją stoją ludzie. Bardzo lubię z nimi pracować i po prostu ich słuchać. Ta ciekawość pozwala mi być w pracy w pełni sobą – nie muszę zakładać maski surowego eksperta, by skutecznie zarządzać projektami. Autentyczność buduje zaufanie, a ono w tym sektorze jest walutą o najwyższej wartości.

Pełni Pani rolę pomostu między rynkiem a administracją państwową. Jak ta praca przekłada się na portfel statystycznego Polaka?

Moje zadanie rozumiem jako łączenie ludzi i moderowanie dialogu, który prowadzi do realnych działań. Nie interesuje mnie branżowy monolog i teoretyczne koncepcje, które lądują w szufladzie.

Wspólnie z administracją wypracowujemy rozwiązania, które doskonałą usługę finansową oferowane przez fundusze inwestycyjne i emerytalne. Efekt? Lepsza jakość produktów, większa efektywność stóp zwrotu i, co kluczowe, ich dostępność. Dążymy do tego, by system był przejrzysty i przyjazny dla klienta, a nie tylko dla instytucji.

Skoro o użytkownikach mowa – rynki finansowe wciąż postrzegane są jako męski świat. Dlaczego kobiety powinny się nim zainteresować?

Bo pieniądze oznaczają sprawczość. Kobiety nadal częściej mają niższe dochody i przerwy w pracy, co przekłada się na niższe emerytury. Dlatego inwestowanie nie jest dodatkiem dla wybranych, ale elementem bezpieczeństwa.

Wiemy z badań, że kobiety są ostrożniejsze w decyzjach finansowych. Ta rozwaga chroni przed stratami, ale czasem sprawia, że nie maksymalizujemy stóp zwrotu, bojąc się ryzyka. Kluczem jest zrozumienie, że nie trzeba być rekinem giełdowym, by skutecznie dbać o kapitał.



Jak zacząć, jeśli nie ma się wiedzy o skomplikowanych instrumentach?

Wystarczy skorzystać z form zbiorowego oszczędzania, takich jak PPK, IKE czy IKZE. To rozwiązania zaprojektowane tak, by automatyzować proces i dostosować go do indywidualnego poziomu akceptacji ryzyka. Najważniejszy jest pierwszy krok i zrozumienie, że kapitał pracuje w czasie.

Edukacja finansowa w Polsce wciąż kuleje. Gdzie szukać rzetelnych informacji bez marketingowego szumu?

W miejscach, które uczą mechanizmów, a nie sprzedają obietnice. Dlatego jako środowisko tworzymy projekty takie jak zadbanefinanse.pl czy zadbanaprzyszlosc.pl. Nie promujemy tam konkretnych produktów, ale tłumaczymy prostym językiem, czym jest ryzyko, dlaczego inflacja zjada oszczędności, jak działa procent składany i po co dywersyfikować portfel. Wiedza daje spokój i pozwala podejmować decyzje w oparciu o fakty, a nie emocje czy presję otoczenia. A spokojny, świadomy inwestor to fundament dojrzałego rynku.

PRODUKTYWNOŚĆ KONTRA RÓWNOŚĆ –

Sztuczna inteligencja jest dziś przede wszystkim narzędziem zwiększania produktywności – i zmienia reguły gry. Podnosi tempo pracy, przesuwa akcent z doświadczenia na mierzalne kompetencje, z obecności na wynik, z intuicji na dane.



Joanna Szyman

prezesa grupy NEO Hospital oraz grupy Centrum CBT, członki rady Naczelnej Polskiej federacji szpitali, członki Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Zdrowie Psychiczne.

W tym układzie wcześniejsze nierówności nie znikają – mogą się utrwalić, a nawet pogłębić. Kluczowe pytanie nie brzmi więc, czy AI wpływa na sytuację kobiet na rynku pracy, ale jak projektować organizacje, aby ten wpływ był wyrównujący, a nie wzmacniający istniejące dysproporcje.

Punkt wyjścia: nierówność, która ma wymiar operacyjny

Rozmowa o AI często abstrahuje od kontekstu, w którym jest wdrażana. A ten jest istotny. Kobiety stanowią około 41 proc. osób aktywnych zawodowo na świecie, ale zajmują mniej niż 30 proc. najwyższych stanowisk decyzyjnych. Widać to szczególnie wyraźnie w sektorze ochrony zdrowia. Kobiety stanowią tam blisko 75 proc.

personelu, ale tylko około 25 proc. pełni funkcje zarządcze, a luka płacowa przekracza 25 proc. To nie jest kwestia aspiracji czy kompetencji – to kwestia dostępu do ścieżek decyzyjnych i najbardziej zaawansowanych ról.

Jednocześnie ponad 700 mln kobiet pozostaje poza aktywnością zawodową, głównie z powodu obowiązków opiekuńczych. Kluczowym, często niedoszacowanym mechanizmem jest tu ubóstwo czasu – wynikające z nierównomiernego rozkładu nieodpłatnej pracy opiekuńczej, które bezpośrednio ogranicza dostęp do rozwoju zawodowego.

To nie są abstrakcyjne dane. To realne ograniczenia wpływające na dostęp do projektów, decyzji i wyniku. Technologia nie działa w próżni i nie zaczynamy z czystą kartą.

Automatyzacja wzmacnia istniejący rozkład zadań

Wpływ AI na zatrudnienie nie rozkłada się równomiernie. Wynika to z tego, jak dziś zorganizowana jest praca i jakie zadania dominują w poszczególnych rolach.

W wielu organizacjach kobiety są liczniej obecne w funkcjach administracyjnych, operacyjnych



i wsparcia – czyli tam, gdzie większa część pracy ma charakter powtarzalny i jest podatna na automatyzację.

Szacunki m.in. Międzynarodowa Organizacja Pracy (raporty 2024-2025) wskazują, że około 8–10 proc. ról zdominowanych przez kobiety znajduje się w grupie wysokiej ekspozycji na automatyzację, podczas gdy dla ról zdominowanych przez mężczyzn jest to około 3–4 proc. Są to dane oparte na analizie struktury zadań, a nie prognozy redukcji zatrudnienia – mówimy więc o zmianie charakteru pracy, a nie jej prostym zaniku.

To kluczowe rozróżnienie. Automatyzacja nie eliminuje zawodów wprost, ale szybciej przekształca te role, w których udział zadań rutynowych jest największy.



Ponad 700 mln kobiet pozostaje poza aktywnością zawodową, głównie z powodu obowiązków opiekuńczych.

Jeśli organizacja nie zarządza tym procesem świadomie – poprzez rozwój kompetencji i przesuwanie pracowników do ról o wyższej wartości – zmiana będzie działać na niekorzyść tych grup, które są dziś bardziej obecne w zadaniach podatnych na automatyzację.

Robotyka chirurgiczna: gdzie technologia zmienia zasady dostępu

Są jednak obszary, w których technologia realnie zmienia reguły gry w sposób wyrównujący. Jednym z najbardziej wyrazistych przykładów jest robotyka chirurgiczna. Jeszcze kilka lat temu była to dziedzina o bardzo wysokiej barierze wejścia – technologicznej, kompetencyjnej i środowiskowej. Rozwój był silnie uzależniony od doświadczenia zdobywanego w praktyce oraz dostępu do odpowiednich zespołów i mentorów.

Przełom przyniosło wdrożenie modelu Proficiency-Based Progression (PBP). Zamiast oceny opartej na czasie czy subiektywnej opinii, wprowadza on mierzalne, jasno zdefiniowane standardy kompetencji. Każdy etap szkole-

nia wymaga osiągnięcia konkretnego poziomu umiejętności, który można obiektywnie zweryfikować. Kompetencje przestają być uznaniowe, a proces ich nabywania staje się transparentny i powtarzalny. W praktyce ogranicza to wpływ nieformalnych mechanizmów – relacji, stylu komunikacji czy stereotypów.

Znaczenie tego podejścia dobrze ilustrują dane Fundacja Kobiety w Chirurgii. Kobiety stanowią większość absolwentów kierunków medycznych (ponad 60 proc.), ale ich udział wyraźnie spada wraz z kolejnymi etapami kariery, a w części specjalności zabiegowych na najwyższych poziomach doświadczenia pozostaje jednocyfrowy. To pokazuje, że bariera nie leży na poziomie wejścia do zawodu, lecz dostępu do najbardziej zaawansowanych kompetencji.

W tym kontekście robotyka – połączona z wystandaryzowanym modelem szkolenia – działa jako mechanizm wyrównujący. Dostęp do technologii przestaje być funkcją pozycji w strukturze, a staje się wynikiem jasno określonego procesu rozwoju.

Wydajność ma swoją cenę

AI zwiększa produktywność, ale jednocześnie zmienia warunki pracy. Podnosi tempo, skraca czas reakcji i zwiększa intensywność procesów decyzyjnych. To ma swoje skutki dla kondycji psychicznej pracowników. Ponad 14 proc. dni absencji chorobowej w Polsce dotyczy zaburzeń psychicznych, a liczba tych dni rośnie rok do roku o ponad 10 proc. To absencje długotrwałe i powracające, które



DYLEMAT ERY AI



bezpośrednio wpływają na ciągłość pracy i rozwój zawodowy.

Jeśli technologia zwiększa tempo pracy, a organizacja nie zmienia sposobu jej organizacji, efekt może być odwrotny od zamierzonego. Presja rośnie szybciej niż zdolność adaptacji.

W praktyce silniej dotyka to osób funkcjonujących na styku wielu ról – co wciąż częściej dotyczy kobiet.

Algorytmy jako nowe kryterium decyzji

Dodatkowym wymiarem zmiany jest rosnąca rola algorytmów w procesach decyzyjnych. Rekrutacja, ocena kandydatów czy polityka wynagrodzeń coraz częściej opierają się na modelach AI.

Algorytmy uczą się na danych historycznych – a te odzwierciedlają wcześniejsze decyzje organizacji. W efekcie system nie tworzy nowej logiki, lecz porządkuje i skaluje istniejącą.

Jeśli w danych zapisane są wcześniejsze dysproporcje, algorytm będzie je reprodukował – szybciej i bardziej konsekwentnie.

Z perspektywy zarządczej zmienia się charakter ryzyka. Nierówność przestaje być efektem pojedynczych decyzji, a zaczyna być wbudowana w sposób działania systemu.

Decyzja nie jest technologiczna

Z perspektywy zarządu pytanie o wpływ AI na nierówności kobiet

nie jest pytaniem o technologię. To pytanie o sposób zarządzania.

Tam, gdzie kompetencje są mierzalne, a ścieżki rozwoju transparentne – nierówności maleją. Tam, gdzie technologia jest nakładana na istniejące struktury bez ich zmiany – utrwalają się.

To właśnie tu rozstrzyga się kierunek zmiany. Sztuczna inteligencja nie jest „warstwą narzędziową”, którą można wdrożyć niezależnie od organizacji. W praktyce ingeruje w sam rdzeń działania – sposób podejmowania decyzji, alokacji zadań, oceny pracy i wynagradzania. Jeśli te obszary nie są świadomie zaprojektowane, technologia zaczyna działać według logiki, którą zastaje.

Dlatego AI może być jednym z najsilniejszych narzędzi wyrównywania szans w historii rynku pracy – ale pod warunkiem, że jest wdrażana jako element spójnego systemu. Systemu, który łączy trzy poziomy: kompetencje (czyli to, jak je definiujemy i mierzymy), środowisko pracy (czyli warunki, w jakich są wykorzystywane) oraz architekturę decyzji (czyli to, kto i na jakiej podstawie podejmuje decyzje o rozwoju, wynagrodzeniu i awansie).

To nie AI zdecyduje o tym, czy rynek pracy stanie się bardziej równy. Zdecydują o tym organizacje – poprzez jakość decyzji, które podejmują dzisiaj.

Liderstwo ponad stereotypami

Z Sylwią Müller, prezeską zarządu oraz dyrektorką zarządzającą Seris Konsalnet Holding, rozmawia Justyna Szymańska.

Jak buduje się autorytet liderki w branży, w której przez lata dominowali mężczyźni?

Autorytet w biznesie nie wynika z płci, lecz z kompetencji, konsekwencji i zdolności do osiągania rezultatów. W moim przypadku to efekt ponad 30 lat doświadczenia zdobywanego w różnych sektorach – od hotelarstwa, przez retail i facility management, aż po zarządzanie dużymi, międzynarodowymi strukturami operacyjnymi. Przez lata pracowałam w środowiskach, w których dominowali mężczyźni, często również w bardzo zróżnicowanych kulturowo organizacjach. To doświadczenie nauczyło mnie, że pozycję lidera buduje się nie deklaracjami, ale skutecznością działania – umiejętnością realizacji celów, prowadzenia transformacji i integrowania organizacji wokół wspólnej strategii. Branża bezpieczeństwa przez lata była postrzegana jako środowisko typowo męskie. Traktuję to jednak nie jako barierę, lecz jako naturalną przestrzeń do zmiany – stereotypy w biznesie są po to, by je konsekwentnie przełamywać.

Czy kobiety wnoszą do zarządzania w tak wymagającej branży inną perspektywę niż mężczyźni?

Z perspektywy zarządzania kluczowa jest nie tyle płeć, co różnorodność doświadczeń, stylów pracy i podejść decyzyjnych – to one realnie wzmacniają organizację. W praktyce kobiety często wnoszą większą wrażliwość na relacje, komunikację oraz proces budowania porozumienia.

W moim podejściu szczególnie ważne jest zarządzanie oparte na dialogu i szukaniu



rozwiązań, które uwzględniają różne perspektywy. Nie oznacza to unikania trudnych decyzji – przeciwnie, zakłada ich podejmowanie w sposób wyważony, oparty na danych i analizie ryzyka, przy jednoczesnym dbaniu o relacje i długofalowe konsekwencje. Uważam, że najlepsze organizacje to takie, w których kobiety i mężczyźni uczą się od siebie nawzajem i wspólnie budują kulturę współpracy.

Jak wspiera Pani rozwój kobiet w organizacji i co dziś najbardziej pomaga im dochodzić do stanowisk liderkich?

Najważniejsze jest budowanie pewności siebie i odwagi do sięgania po więcej. Kobiety często mają wysokie kompetencje, ale nie zawsze w pełni wierzą w swoje

możliwości. Dlatego kluczowe jest tworzenie środowiska, które je wspiera – poprzez rozwój, mentoring i realne możliwości awansu.

Istotne jest również pokazywanie wzorców i jasny komunikat: kobiety mają takie same możliwości jak mężczyźni. Determinacja, konsekwencja i gotowość do podejmowania wyzwań to czynniki, które realnie wspierają rozwój kariery.

Czym dziś jest bezpieczeństwo w biznesie – nadal głównie ochroną fizyczną, czy już coraz bardziej technologią i zarządzaniem ryzykiem?

Branża bezpieczeństwa zdecydowanie ewoluuje. Nadal opiera się na ochronie fizycznej, ale jej rola stopniowo zmniejsza się na rzecz technologii. Coraz większe znaczenie mają elektroniczne systemy zabezpieczeń, rozwiązania zdalne, takie jak monitoring sygnałów czy monitoring wizyjny oraz wideopatrole, a także wykorzystanie sztucznej inteligencji w analizie obrazu. W Seris Konsalnet mówimy o podejściu „ludzie i technologia” – to połączenie jest dziś kluczowe. Przyszłość branży to integracja kompetencji pracowników ochrony z technologicznymi oraz zdolność przewidywania i minimalizowania ryzyka, zanim one wystąpią.

Seris Konsalnet to jedna z największych firm w branży bezpieczeństwa w Polsce. Co uważa Pani za największą siłę i przewagę tej organizacji?

Naszą największą siłą jest umiejętne połączenie skali działania z doświadczeniem

operacyjnym i gotowością do zmian. Jesteśmy organizacją zatrudniającą blisko 20 tysięcy osób, z szerokim portfolio usług i ugruntowaną pozycją rynkową. Za tą skalą stoją jednak konkretne kompetencje – dopracowane procesy i ogromna wiedza praktyczna, którą budujemy od lat.

Równie istotna jest nasza otwartość na transformację – zarówno technologiczną, jak i kulturową. To właśnie to połączenie stabilnych fundamentów z elastycznością działania sprawia, że jesteśmy w stanie odpowiadać na potrzeby rynku. I to dziś stanowi naszą realną przewagę konkurencyjną.

Z czego jest Pani dziś najbardziej dumna, jeśli chodzi o rozwój Seris Konsalnet?

Najbardziej doceniam to, jak łączymy kilka kluczowych elementów – skalę działania, jakość usług i kierunek, w którym rozwijamy się jako organizacja. Jeśli jednak miałabym wskazać jeden aspekt, byłby to sposób zarządzania i kultura organizacyjna, którą konsekwentnie budujemy.

Skala i jakość są oczywiście podstawą, ale o długoterminowym sukcesie decydują ludzie – ich zaangażowanie, otwartość na zmiany i gotowość do rozwoju. Dziś jesteśmy w ważnym momencie transformacji – zarówno technologicznej, jak i kulturowej. To, w jaki sposób ją przeprowadzimy, będzie miało kluczowe znaczenie dla naszej przyszłości.

Kariera w IT poza korporacją: siła kobiet w MŚP i startupach



Jagna Pomorska

liderka nowych technologii, CEO
Connected Realities

Kiedy myślę o kobietach w IT, startupach i sektorze MŚP, widzę nie tyle opozycję wobec korporacji, ile drugą ścieżkę kariery. Ścieżkę bardziej chaotyczną, ale częściej dającą poczucie sprawczości, którego wiele z nas bezskutecznie szukało w dużych strukturach. Piszę to z perspektywy osoby, która od lat buduje firmę technologiczną i na co dzień styka się z innowacją w bardzo przyziemnej wersji, czyli produktem technologicznym do dowiedzenia, zespołem do poprowadzenia, kontraktem do wynegocjowania.

Korporacyjny scenariusz kariery ma alternatywę

Przez lata przyzwyczailiśmy się myśleć o karierze w IT według prostego scenariusza, czyli studia, junior w korporacji, awans, może kiedyś rola menedżerska. W tym modelu to organizacja definiuje ścieżkę rozwoju, tempo awansu i granice odpowiedzialności. Dla wielu kobiet to naturalny wybór, bo korporacje oferują szkolenia, programy talentowe, dostęp do międzynarodowych projektów i są świetną szkołą języka biznesu. Tyle, że im wyżej, tym częściej pojawia się pytanie „Czy to ja kształtuję tę rzeczywistość, czy tylko sprawnie się w niej odnajduję?”.

Tymczasem fundament całej tej historii buduje się według mnie dużo wcześniej. Na polskich uczelniach technicznych systematycznie rośnie liczba studentek na kierunkach informatycznych. Rozliczne raporty pokazują, że w ostatnich latach przyrost kobiet na studiach IT był dynamiczniejszy niż mężczyzn, a ich udział na uczelniach technicznych sięga już około jednej trzeciej. To ważne, bo samo słowo IT też przeszło ewolucję. Jeszcze dekadę temu kojarzyło się głównie z programistą lub administratorem systemów. Dziś w IT mieszczą się analityczki danych, projektantki UX, product managerki, liderki zespołów, osoby łączące technologię

Kariera w IT nie kończy się na korporacji. Coraz więcej kobiet wybiera drogę przez MŚP i startupy, gdzie szybciej płaci się cenę za decyzje, ale też szybciej czuć realną sprawczość.



z HR, edukacją, logistyką czy bezpieczeństwem. W czasach, w których każda branża staje się technologiczna, dużo łatwiej znaleźć swoje miejsce.

Odpowiedzialność zamiast ścieżki awansu

Sektor MŚP i świat startupów dają w tym kontekście inną perspektywę. Kiedy budujesz własną firmę technologiczną albo dołączasz do niej na wczesnym etapie, odpowiedzialność przychodzi szybciej, niż się spodziewasz. Nikt nie pisze za ciebie strategii rozwoju produktu, polityki wynagrodzeń czy zasad współpracy z klientami. To w takich miejscach bardzo często po raz pierwszy doświadczasz, że twoje decyzje mają bezpośredni i mierzalny wpływ na firmę. Od nich zależy, czy zespół przetrwa trudny kwartał, czy kluczowy klient zostanie i czy nowa funkcja w produkcie rozwiąże realny problem, a nie tylko dobrze wypadnie w prezentacji.

Rola tłumaczki między technologią a biznesem

W technologiach ten efekt jest jeszcze wyraźniejszy. Pracując w startupie w obszarze IT, nie jesteś jedynie



Być może prawdziwa zmiana wydarzy się wtedy, gdy przestaniemy utożsamiać poważną karierę wyłącznie z korporacją, a odwagę wyłącznie z porzuceniem wszystkiego dla startupu.

kobietą w techu. Możesz zostać współautorką kierunku rozwoju firmy. Kiedy z zespołem projektujemy rozwiązania wirtualnej rzeczywistości dla logistyki, immersyjne szkolenia BHP czy trening rozwoju kompetencji miękkich z wykorzystaniem awatarów, to nie mamy działu strategii globalnej, ram, w które musimy się wpisać. Jest klient, który mówi o problemie, jest zespół ekspertów, a pomiędzy nimi ktoś, kto potrafi przełożyć to na język produktu, technologii i biznesu. W startupach to właśnie na rolach łączących perspektywę użytkownika, procesów i ludzi często opiera się przewaga firmy. To nie jest miękka kompetencja, tylko

twarda przewaga konkurencyjna. Nie traktuję tego wszystkiego jako starcia z korporacjami. Znam wiele kobiet, które nauczyły się rzemiosła właśnie w dużych organizacjach. Pracowały przy globalnych wdrożeniach systemów, widziały złożone struktury decyzyjne, uczyły się standardów i jakości. Część z nich później przechodzi do MŚP albo zakłada własne firmy, przenosząc ze sobą procedury, sposób myślenia o ryzyku, umiejętność rozmowy z dużymi klientami. Inne zostają w korporacjach i tam budują zespoły, które współpracują z takimi firmami jak moja. Te światy wbrew pozorom są ze sobą głęboko połączone, bo MŚP dostarcza innowację i elastyczność, a korporacje skalę i stabilność.

Z mojej perspektywy kobieta w MŚP w IT częściej niż jej koleżanka w korporacji musi łączyć kilka ról naraz. Jednego dnia rozmawia z programistami o architekturze rozwiązania, drugiego negocjuje warunki finansowania projektu, trzeciego prezentuje efekty pracy na konferencji branżowej. To bywa wyczerpujące, ale też przyspiesza rozwój w tempie, którego trudno doświadczyć w silnie zhierarchi-

zowanej strukturze. Szczególnie w Polsce, gdzie transformacja cyfrowa sektora MŚP dopiero nabiera rozpędu, kobiety w technologiach często są pionierkami.

Jeden ekosystem, różne role

Z mojej perspektywy kobieta w MŚP w IT częściej niż jej koleżanka w korporacji musi łączyć kilka ról naraz. Jednego dnia rozmawia z programistami o architekturze rozwiązania, drugiego negocjuje warunki finansowania projektu, trzeciego prezentuje efekty pracy na konferencji branżowej. To bywa wyczerpujące, ale też przyspiesza rozwój w tempie, którego trudno doświadczyć w silnie zhierarchizowanej strukturze. Szczególnie w Polsce, gdzie transformacja cyfrowa sektora MŚP dopiero nabiera rozpędu, kobiety w technologiach często są pionierkami.

Paradoksalnie to właśnie w tym średnim segmencie, między jednoosobową działalnością a globalną korporacją, najłatwiej jest przetestować nowy model przywództwa. Taki, w którym można mówić o wartościach bez oskarżeń o naiwność, w którym technologia nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem do rozwiązywania problemów ludzi. Kobiety, które trafiają do MŚP z doświadczeniem korporacyjnym, często świadomie projektują kulturę organizacyjną bardziej partnersko, z większą transparentnością, z otwartością na różnorodne ścieżki kariery.

Być może prawdziwa zmiana wydarzy się wtedy, gdy przestaniemy utożsamiać poważną karierę wyłącznie z korporacją, a odwagę wyłącznie z porzuceniem wszystkiego dla startupu. Kobiety w IT, w MŚP, w startupach i w dużych organizacjach już dziś współtworzą tę samą gospodarkę, tylko z różnych miejsc i wszystkie te perspektywy są nam potrzebne. Ja wybrałam stronę MŚP, bo tu najpełniej czuję sprawczość i widzę, jak technologia zmienia się w konkretne decyzje, liczby i projekty, za które biorę osobistą odpowiedzialność. Ale jestem też głęboko przekonana, że bez doświadczenia kobiet z korporacji, bez ich głosu po drugiej stronie stołu jako klientek, partnerek i decydek, wiele z najbardziej obiecujących rozwiązań z sektora MŚP nigdy nie wyszłoby poza etap prezentacji.

OD STABILNOŚCI DO WZROSTU

Kobieca przedsiębiorczość w Polsce rozwija się dynamicznie, jednak jej pełny potencjał wciąż pozostaje niewykorzystany.



Małgorzata Mazur

współwłaścicielka Value Finance

Z perspektywy praktyki finansowej wyraźnie widać, że dziś największym wyzwaniem nie jest samo założenie firmy, lecz jej dalszy rozwój i skalowanie. To właśnie na tym etapie pojawiają się bariery, które realnie spowalniają wzrost wielu biznesów prowadzonych przez kobiety.

Ostrożność zamiast braku kompetencji

Jedną z kluczowych przeszkód nie jest brak kompetencji, lecz nadmiar ostrożności i obawa przed ryzykiem. Kobiety bardzo często są lepiej przygotowane merytorycznie

do prowadzenia biznesu niż mężczyźni, jednak dłużej odkładają decyzję o jego uruchomieniu. Wynika to z potrzeby większej pewności i przekonania, że moment startu będzie optymalny, tymczasem w praktyce biznesowej taki moment po prostu nie istnieje.

Świadomość finansowa i pułapka wyceny

Na etapie prowadzenia działalności wyraźnie widoczna jest wysoka świadomość finansowa. Kobiety podchodzą do zarządzania finansami odpowiedzialnie i analitycznie, co stanowi dużą przewagę w budowaniu stabilnych organizacji. Jednocześnie często towarzyszy temu tendencja do niedoszacowywania własnych usług oraz ostrożnego podejścia do skalowania. W efekcie już na wczesnym etapie ograniczana jest

rentowność, a wraz z nią możliwości inwestowania w dalszy rozwój.

Skalowanie jako największe wyzwanie

Największe wyzwanie pojawia się w momencie przejścia z etapu stabilnego biznesu do fazy dynamicznego wzrostu. Firmy prowadzone przez kobiety są zazwyczaj uporządkowane, bezpieczne i dobrze zarządzane, jednak rzadziej wchodzą w fazę intensywnego skalowania. Wynika to zarówno z uwarunkowań społecznych, jak i ograniczonego dostępu do sieci wsparcia czy kapitału.

Niewykorzystany potencjał wzrostu

To właśnie na tym etapie ujawnia się jeden z największych, a jednocześnie najmniej wykorzystanych potencjałów polskiej przedsiębiorczości. Wiele firm zatrzymuje się nie z powodu braku możliwości rynkowych, lecz przez brak odpowiednich narzędzi, zaplecza strategicznego lub gotowości do podjęcia kolejnego

kroku. Przejście z małej do średniej organizacji jest momentem krytycznym, który wymaga nie tylko finansowania, ale również zmiany sposobu myślenia o biznesie.

Ryzyko i dostęp do kapitału

Istotnym czynnikiem wpływającym na tempo wzrostu jest podejście do ryzyka. Kobiety rzadziej podejmują ryzykowne decyzje, jednak gdy już się na nie decydują, prowadzą firmy bardziej stabilne, uporządkowane i odpowiedzialne finansowo. Jednocześnie rzadziej sięgają po zewnętrzny kapitał zarówno kredytowy, jak i inwestorski, częściej opierając rozwój na własnych środkach. Taki model zwiększa bezpieczeństwo, ale ogranicza dynamikę wzrostu.

Decyzyjność w warunkach wzrostu

Na etapie skalowania kluczowa staje się szybkość podejmowania decyzji. Kobiety częściej analizują więcej scenariuszy i dążą do maksymalnego ograniczenia ryzyka, co sprzyja stabilności, ale w dynamicznym otoczeniu rynkowym

może spowalniać rozwój i utrudniać wykorzystanie pojawiających się szans.

Łączenie ról a tempo rozwoju

Nie można pomijać kontekstu społecznego. Wiele kobiet prowadzących firmy równolegle pełni kluczowe role w życiu prywatnym, co przekłada się na bardziej zachowawcze decyzje biznesowe i mniejszą skłonność do ryzyka. Nie wynika to z braku ambicji, lecz z realnych obciążeń, które wpływają na tempo rozwoju firm.

Wyzwanie: przejście do większej skali

Kobieca przedsiębiorczość w Polsce ma dziś solidne fundamenty: wiedzę, odpowiedzialność finansową i stabilność. Największym wyzwaniem nie jest sam start, ale odwaga do szybszego wzrostu i wychodzenia poza bezpieczny model małej firmy. To właśnie na etapie skalowania kryje się największy, wciąż niewykorzystany potencjał całego rynku.

Nie czekać na idealny moment

O wyzwaniach kobiet na stanowiskach zarządczych, budowaniu autorytetu, łączeniu życia zawodowego z prywatnym oraz kompetencjach niezbędnych w branży hotelarskiej rozmawiamy z Małgorzatą Gipsiak, dyrektorką generalną Arche Hotel Krakowska i Arche Hotel Geologiczna. Ekspertka w rozmowie opowiada, dlaczego skuteczny lider musi być blisko ludzi, jak zmienia się pozycja kobiet w biznesie oraz czemu nie warto czekać na „idealny moment” w karierze.



Małgorzata Gipsiak

Jakie cechy i kompetencje uważa Pani za kluczowe w skutecznym zarządzaniu w branży hotelarskiej?

Skuteczne zarządzanie w hotelarstwie to połączenie kompetencji biznesowych i wysokich umiejętności in-

terpersonalnych. To branża oparta na ludziach i emocjach, dlatego kluczowe są: decyzyjność, odporność na stres oraz elastyczność. Równie ważna jest empatia, zarówno wobec gości, jak i zespołu. Lider musi rozumieć operację, być blisko ludzi i potrafić budować zaangażowanie. Duże znaczenie ma też konsekwencja i autentyczność, zespół szybko weryfikuje, czy lider jest wiarygodny.

Jakie największe wyzwania napotkała Pani jako kobieta w zarządzaniu?

Na początku wyzwaniem było udowodnienie kompetencji w środowisku, gdzie stanowiska operacyjne często zajmowali mężczyźni. W sytuacjach kryzysowych presja była jeszcze większa. Spotykałam się też ze stereotypowym postrze-

ganiem stylu zarządzania kobiet jako mniej stanowczego. Tymczasem skuteczność nie zależy od płci, lecz od kompetencji i umiejętności pracy z ludźmi. Dziś widzę, że empatia i komunikacja, często przypisywane kobietom, są ogromnym atutem.

W jaki sposób łączy Pani rolę liderki z życiem prywatnym?

Równowagę traktuję jako proces, nie stan idealny. Są okresy większego zaangażowania i takie, gdy można zwolnić. Kluczowe są delegowanie, dobra organizacja i zaufanie do zespołu. To pozwala nie być w pracy przez całą dobę. Dbam też o czas offline, nawet jeśli jest ograniczony, musi być jakościowy. To daje energię i dystans potrzebny w zarządzaniu.

Czy kobiety w Polsce mają dziś równe szanse rozwoju w biznesie?

Sytuacja się poprawia, ale według mojej opinii nadal nie jest w pełni równa. Kobiety często muszą wykonać większą pracę, by osiągnąć ten sam poziom uznania. Z drugiej strony rośnie liczba organizacji, które stawiają na różnorodność. Zmiana zachodzi też w samych kobietach, jesteśmy coraz bardziej świadome swoich kompetencji i odważniejsze w sięganiu po wysokie stanowiska.

Jakie rady dałaby Pani kobietom aspirującym do ról zarządczych?

Nie czekać na idealny moment, on rzadko przychodzi. W biznesie liczy się gotowość do rozwoju, nie perfekcja. Warto budować pewność siebie na

kompetencjach, rozwijać komunikację i decyzyjność. Kluczowe jest też otoczenie, warto pracować z ludźmi, którzy wspierają rozwój.



Równowagę traktuję jako proces, nie stan idealny. Są okresy większego zaangażowania i takie, gdy można zwolnić. Kluczowe są delegowanie, dobra organizacja i zaufanie do zespołu.



Bariery startu i skalowania biznesu

910 tys.. Tyle firm (według danych z 2025/26) prowadzonych było w Polsce przez kobiety. Mimo to wciąż napotykają one bariery, których wielu mężczyzn nie doświadcza. Co stoi na drodze do kobiecego biznesu i dlaczego wciąż tak wiele z nich nie pozwala sobie na marzenie o wielomilionowych firmach?



Natalia Dulian

przedsiębiorczyni, założycielka
The Kick Lab

Jeszcze 20 lat temu kobieta-prezesa była w Polsce ewenementem. Dziś to coraz częstszy widok, choć wciąż daleko nam do równości. Według danych GUS kobiety stanowią około 33 proc. wszystkich przedsiębiorców w Polsce. Liczby rosną, trend jest pozytywny, ale problemy nadal są. Kobiety chętniej niż mężczyźni zakładają firmy w sektorach usługowych, edukacyjnych i społecznych. Rzadziej sięgają po technologie, przemysł czy finanse – branże, w których kapitał jest największy, a prestiż najwyższy.

To efekt lat socjalizacji, systemu edukacji i – co równie ważne – barier strukturalnych, które utrudniają wejście w te obszary. Zmiany jednak są widoczne. Pokolenie kobiet, które dziś wchodzi na rynek – coraz częściej wybiera własny biznes nie z konieczności, ale ze świadomego wyboru. Zła wiadomość? System nadal nie jest na nie gotowy.

Bariera pierwsza: pieniądze i przekonania

Zacznijmy od finansów. Kobiety zakładające firmy dysponują średnio niższym kapitałem na start niż mężczyźni. To bezpośredni efekt luki płacowej – jeśli przez całą karierę etatową zarabiasz mniej, oszczędności masz mniej. Gdy do tego dochodzi przerwa na macierzyństwo i lata pracy na niepełny etat, różnica staje się przepaścią. Trudniejszy jest też dostęp do zewnętrznych finansowania. Badania

europęjskie konsekwentnie pokazują, że firmy zakładane przez kobiety otrzymują znacznie niższe finansowanie z funduszy venture capital niż firmy zakładane przez mężczyzn – nawet jeśli prezentują podobne wskaźniki.

Niemniej ważna jest bariera psychologiczna. Syndrom oszustki – poczucie, że nasze sukcesy są przypadkowe, a porażka to tylko kwestia czasu dotyka nieproporcjonalnie wielu kobiet. To nie słabość charakteru, to efekt środowiska, w którym kobiety rzadko widzą swoje podobizny na okładkach magazynów biznesowych, w zarządach spółek giełdowych czy na listach najbardziej wpływowych przedsiębiorców.

Bariera druga: niewidzialna praca

Polska statystyka jest bezlitosna: kobiety wykonują znacznie więcej „niewidzialnej pracy” niż mężczyźni. Zakupy, gotowanie, opieka nad dziećmi, pamiętanie o zebraniu w szkole – to tzw. mental load, czyli niewidzialne zarządzanie domem, które rzadko pojawia się w dyskusjach o biznesie.

Własna działalność gospodarcza nierzadko jawi się jako wyjście: możliwość dostosowania grafiku do potrzeb rodziny. Czasami tak bywa, ale... badania pokazują, że

kobiety prowadzące własne firmy pracują średnio tyle samo godzin co ich koleżanki na etatach. Skalowanie biznesu wymaga skupienia, odwagi do delegowania i możliwości poświęcenia mu pełnej uwagi. Gdy w domu czeka druga zmiana, jest to trudniejsze.

Dochodzi do tego luka w zabezpieczeniu społecznym dla samozatrudnionych. Kobieta na etacie idzie na urlop macierzyński i wraca do pracy. Kobieta prowadząca JDG może wziąć zasilek macierzyński, ale jej firma – bez niej – często po prostu przestaje funkcjonować.

Bariera trzecia: sieć i kultura biznesu

Networking w Polsce ma się dobrze – jeśli jest się we właściwym kręgu. Tradycyjne środowiska biznesowe były budowane przez mężczyzn i dla mężczyzn. W negocjacjach B2B kobiety wciąż napotykają zjawisko kwestionowania ich autorytetu. Prezeski nie są traktowane poważnie, a przynajmniej nie tak poważnie, jak ich męskie odpowiedniki. Przy ważnych negocjacjach kobieta często musi dodatkowo udowodnić swój autorytet, podczas, kiedy mężczyźni skupiają się na biznesie samym w sobie.

Co się zmienia i co działa

Nie mogę jednak pisać tylko o problemach, bo podejście się zmienia.. Polska ma coraz bogatszy ekosystem wsparcia dla kobiet w biznesie. Programy takie jak BGK Starter, fundusze unijne czy granty dla kobiet wracających na rynek pracy dają realne możliwości finansowania. Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet, sieć Sukces Pisany Szminką czy lokalne inkubatory skierowane do kobiet tworzą przestrzenie mentoringowe i sieciowe, których brakowało poprzednim pokoleniom. Coraz więcej polskich businesswomen osiąga sukcesy na skalę wykraczającą poza rynek krajowy – w technologii, e-commerce, doradztwie strategicznym. Ich historii jest więcej, choć nie zawsze trafiają na pierwsze strony gazet. Pamiętajmy jednak, że każda kobieta na okładce Forbes Women to o kilka tysięcy dziewczynek więcej, które uznają, że to możliwe.

Co powinno się zmienić

Systemowe odpowiedzi na strukturalne problemy wymagają działań na kilku poziomach jednocześnie:

- Polityka rodzinna – realny urlop ojcowski i przystępna cenowo opieka instytucjonalna od pierwszych miesięcy życia dziecka.
- Edukacja finansowa od szkoły średniej – tak, by kolejne pokolenia kobiet wchodziły na rynek z wiedzą o inwestowaniu, wycenie firm i negocjacjach.
- Świadome procesy inwestycyjne – fundusze VC i banki powinny audytować swoje decyzje pod kątem gender bias.
- Mentoring i widoczność – programy łączące doświadczonych przedsiębiorczyń z tymi na początku drogi mają udokumentowany wpływ na trwałość firm i odwagę do skalowania.

Nie chcemy ulg

Warto na koniec zaznaczyć to, co w dyskusji o kobiecej przedsiębiorczości bywa pomijane: żadna z opisanych barier nie jest wynikiem braku kompetencji. Kobiety nie potrzebują taryfy ulgowej – potrzebują wyrównania warunków startowych. Tam, gdzie te warunki udaje się wyrównać, wyniki mówią same za siebie. Badania McKinsey i World Economic Forum wskazują, że firmy z kobietami w zarządach i na stanowiskach kierowniczych osiągnęły lepsze wyniki finansowe, są bardziej innowacyjne i lepiej zarządzają ryzykiem. Gospodarka, która marnuje połowę swojego potencjału przedsiębiorczego, po prostu traci.

Matki to najlepsi strategowie. Czas, by biznes to dostrzegł

Kiedy zaczynałam pracę w bankowości, nie byłam jeszcze mamą. Miałam czas – dużo czasu. Mogłam zostawać po godzinach, angażować się w dodatkowe projekty, odpowiadać na maile o każdej porze.



Anna Sutek

partner i dyrektor zarządzająca
Kondrat Wina Wybrane, właścicielka
firmy Business & Finance Consulting
Anna Sutek

Patrzyłam wtedy z ciekawością, ale i rosnącym szacunkiem, na koleżanki, które były matkami. One tego czasu nie miały. I właśnie dlatego robiły z nim coś, czego ja wtedy jeszcze nie potrafiłam – zarządzały nim z chirurgiczną precyzją. Dziś wiem, że to nie była kwestia stylu pracy. To była kompetencja.

Efektywność nie jako wybór – jako konieczność

Kiedy zakładałam firmę, byłam w ciąży. Początki biznesu są trudne dla każdego przedsiębiorcy. Początki biznesu z małym dzieckiem są trudne podwójnie. Nie ma przestrzeni na improwizację, na odkładanie decyzji, na „zobaczmy”. Jest za to coś, o czym w biznesie mówią

się zdecydowanie za rzadko – konieczność absolutnej efektywności. Matka nie ma pustych przebiegów. Każda godzina ma swoje zadanie, każda decyzja ma znaczenie, a każdy błąd kosztuje więcej niż tylko czas. Jeśli ktoś szuka definicji operacyjnej sprawności, powinien przyjrzeć się codzienności pracującej matki. To osoba, która każdego dnia zarządza wielowątkowym projektem wysokiego ryzyka: koordynuje logistykę, planuje scenariusze awaryjne, podejmuje szybkie decyzje i optymalizuje działania w czasie rzeczywistym – często bez możliwości delegowania kluczowych zadań. W świecie biznesu nazywamy to zarządzaniem strategicznym.

Kompetencja, której firmy nie doceniają

Badania pokazują, że kobiety – a szczególnie matki – wykazują wysoki poziom zarządzania obciążeniem poznawczym oraz planowania proaktywnego. To nie jest cecha wrodzona, lecz efekt codziennego funkcjonowania w środowisku, które wymaga jednoczesnego podejmowania wielu decyzji pod presją czasu. To dokładnie ta kompetencja, za

którą organizacje płacą dziś ogromne środki w formie szkoleń, doradztwa i programów rozwojowych. Paradoks polega na tym, że często nie dostrzegają jej u osób, które mają ją rozwiniętą w praktyce i to na najwyższym poziomie.

Koszt braku elastyczności

W debacie o rynku pracy wciąż zbyt często traktuje się macierzyństwo jako wyzwanie organizacyjne, a nie jako potencjał. Tymczasem dane są jednoznaczne. Polska pozostaje poniżej średniej europejskiej pod względem zatrudnienia matek małych dzieci, szczególnie tych do trzeciego roku życia. Nie wynika to z braku ambicji. Wynika z braku systemowych rozwiązań – w tym elastycznych modeli pracy. Raport „Women in the Workplace” przygotowany przez McKinsey & Company jasno wskazuje, że jednym z głównych powodów, dla których kobiety rezygnują z pracy lub ścieżki awansu, jest nie brak aspi-

racji, lecz brak elastyczności. Organizacje, które ją oferują, osiągają wyższe wskaźniki retencji kobiet na stanowiskach kierowniczych. A większy udział kobiet w zarządzaniu przekłada się na lepsze wyniki finansowe – to już dobrze udokumentowany fakt. Mówiąc wprost: firma, która traci matkę przez brak elastyczności, nie traci problemu. Traci stratega.

Elastyczność

Przez lata elastyczne formy pracy traktowano jako benefit – ustępstwo wobec pracownika. To podejście jest dziś nieaktualne.

Analizy pokazują, że elastyczność zwiększa produktywność, ogranicza absencję i wzmacnia lojalność pracowników. Mechanizm jest prosty: autonomia pozwala ludziom pracować w czasie i warunkach, w których są najbardziej efektywni. W przypadku matek efekt ten jest szczególnie widoczny.

Kobieta, która może odebrać dziecko w ciągu dnia i wrócić do pracy wieczorem, nie pracuje mniej. Pracuje inaczej – często bardziej skoncentrowanie i efektywnie. Jej czas nie jest rozpraszany przez zbędne procesy, spotkania bez celu czy obecność „dla zasady”.

Nie chodzi więc o skracanie pracy. Chodzi o jej optymalizację. Zmiana, która wymaga decyzji.

Dziś bariery technologiczne dla elastycznego modelu pracy praktycznie nie istnieją. Praca zdalna, komunikacja asynchroniczna czy narzędzia oparte na AI umożliwiają zarządzanie zespołami w sposób bardziej efektywny niż kiedykolwiek wcześniej. Pozostała jedna bariera – kulturowa. Zmiana sposobu myślenia o pracy, czasie i efektywności wymaga decyzji zarządczych. Wymaga odejścia od modelu opartego na obecności na rzecz modelu opartego na rezultatach. To nie jest zmiana wizerunkowa. To zmiana operacyjna.

Perspektywa, która przychodzi z doświadczeniem

Kiedyś patrzyłam na koleżanki-matki i zastanawiałam się, jak one to robią. Dziś – po latach prowadzenia własnej firmy i własnego doświadczenia macierzyństwa – znam odpowiedź. Robią to, ponieważ nie mają innego wyjścia. A kiedy nie masz alternatywy, uczysz się działać skutecznie. Najlepsze decyzje biznesowe, jakie podjęłam, nie zapadły w ciszy sal konferencyjnych. Zapadały między codziennymi obowiązkami, w warunkach ograniczonego czasu, ale pełnej koncentracji. I być może właśnie w tym tkwi sedno. Nie w tym, czy organizacje stać na elastyczność. Ale w tym, czy stać je na jej brak.



Matka nie ma pustych przebiegów. Każda godzina ma swoje zadanie, każda decyzja ma znaczenie

Siła zmiany: jak kobiety redefiniują biznes, język i styl życia

Proces wzmacniania pozycji kobiet w biznesie nie jest jednorazowym przetorem, lecz długotrwałą zmianą społeczną, której efekty obserwujemy dopiero od niedawna.

Agnieszka Wzorek

założycielka butikowego biura podróży Pleasure Travel

Jeszcze kilkadziesiąt lat temu kobiety w wielu krajach nie miały pełni praw obywatelskich, w tym prawa do głosowania czy decydowania o własnej karierze zawodowej. Dziś ich obecność w świecie biznesu jest coraz bardziej widoczna, ale to nadal proces, który wymaga czasu, konsekwencji i zmiany mentalności zarówno kobiet, jak i mężczyzn.

Jednym z przejawów tej zmiany jest język. W ostatnich latach coraz częściej pojawiają się feminatywy, czyli żeńskie formy

nazw zawodów i funkcji. Choć dla wielu osób słowa takie jak „prezeska” czy „ministra” wciąż brzmią nienaturalnie, ich obecność w debacie publicznej rośnie. Zanim ‘prezeska’ będzie brzmiało równie naturalnie jak ‘nauczycielka’, musi minąć trochę czasu. Nie każdy chce brać udział w tej zmianie, a część osób z góry ją odrzuca. To pokazuje, że transformacja nie dotyczy wyłącznie rynku pracy, ale także sposobu myślenia i komunikacji.

Zmiany społeczne widoczne są również w dynamice relacji między kobietami a mężczyznami. Coraz częściej mówi się o tym, że kobiety stają się silniejsze – bardziej świadome

swoich kompetencji, potrzeb i granic. Jednocześnie pojawia się narracja o słabnącej pozycji mężczyzny, którzy muszą odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Nie chodzi jednak o rywalizację, lecz o wyrównywanie szans. Przez lata kobiety, żeby konkurować z mężczyznami, musiały być od nich dwa razy lepsze. Dziś ten dystans się zmniejsza, ale nadal bywa odczuwalny.

Istotną zmianą jest także odwołanie od przypisywania kobietom jednej, dominującej roli – matki i opiekunki. Choć macierzyństwo pozostaje ważnym elementem życia wielu kobiet, przestaje być traktowane jako oczywisty i jedyny scenariusz. Kobiety coraz częściej wybierają różne ścieżki: rozwój zawodowy, podróże, edukację czy własny biznes. Ta zmiana wpływa również na sposób spędzania czasu wolnego i podejście do odpoczynku. Wyraźnie widać to w branży tury-

stycznej. Patrząc na procentowo większy udział kobiet w wyjazdach, widać, że bardziej doceniają one rolę odpoczynku, nowych wrażeń i energii do własnego rozwoju. Jeszcze niedawno wiele kobiet rezygnowało z podróży, ponieważ „nie wypadało”, zwłaszcza gdy w domu były dzieci. Dziś ten schemat ulega zmianie. Kobiety coraz częściej pozwalają sobie na wyjazdy – zarówno indywidualne, jak i w formie zorganizowanych retreatów czy wyjazdów rozwojowych.

Ogromną rolę w tej transformacji odgrywa także rozwój pracy zdalnej. Możliwość wykonywania obowiązków zawodowych z dowolnego miejsca na świecie otworzyła nowe perspektywy. Łączenie pracy z podróżowaniem przestało być przywilejem nielicznych, a stało się realną opcją dla wielu osób. Praca zdalna daje kobietom większą elastyczność i niezależność. Mogą podróżować, uczestniczyć w wyjazdach rozwo-

jowych, a jednocześnie realizować swoje cele zawodowe – podkreśla Wzorek. Współczesne kobiety coraz częściej inwestują w siebie – nie tylko w kontekście kariery, ale także dobrostanu psychicznego i fizycznego. Wyjazdy stają się nie tylko formą odpoczynku, lecz także narzędziem rozwoju. To przestrzeń do refleksji, budowania relacji i odzyskiwania energii. W tym sensie podróże wpisują się w szerszy trend świadomego życia i poszukiwania równowagi.

Zmiany, które obserwujemy, nie są chwilową modą, lecz elementem głębszej transformacji społecznej. Kobiety coraz odważniej definiują swoje role i potrzeby, a świat biznesu i styl życia stopniowo się do tego dostosowują. To proces, który już się rozpoczął i którego nie da się zatrzymać – można go jedynie świadomie wspierać lub ignorować jego znaczenie.



Nie czekać na zaproszenie

Korporacje lubią deklarować otwartość i nadawać jej widoczne formy: inicjatywy prokobiece, programy DEI, komunikację wokół Pride Month



Ishica Zaman

współzałożycielka Lingo Comm

Bariery w rozwoju kobiet rzadko mają zatem otwarty charakter. Mało kto pozwoliłby sobie powiedzieć wprost: „nie nadajecie się do tej roboty”. Mają one bardziej subtelny charakter: mniejsza ekspozycja na osoby decyzyjne, rzadsze nieformalne sponsorowanie, ostrożniejsze oceny i wysoki koszt błędu. Problem jest trudny do uchwycenia – decyzje podejmowane na wysokim szczeblu wyglądają na neutralne, dopóki nie spojrzymy na ich skumulowany efekt. W Polsce kobiet na stanowiskach kierowniczych jest 42 proc., ale w organach największych spółek giełdowych jest już ich tylko 23 proc.

Co umiem i kto chciałby to kupić? Po kilku latach pracy w dużych organizacjach w pewnym momencie

zrozumiałam, że nie zastanawiam się nad tym, czy umiem dostosować się do zasad tej gry, ale czy w ogóle chcę w nią grać. Własna firma pozwala przestać martwić się tym, kto da mi szansę, a zacząć myśleć o tym, co umiem i kto chciałby to kupić. Liczba przedsiębiorczyń rokrocznie wzrasta. Na koniec 2023 r. kobiety były właścicielkami 34 proc. wszystkich jednoosobowych działalności gospodarczych. W 2025 r. stanowiły już 39 proc. osób zakładających nowe JDG. Odsetek młodych firm z co najmniej jedną kobietą w zespole założycielskim wzrósł z 36 proc. w 2021 r. do 56 proc. w 2023 r.

Większa różnorodność spojrzeń poszerza perspektywę. Problemy dotyczące życia kobiet pozostawały przez długi czas niewidoczne dla rynku. Według danych Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn kobiety częściej niż mężczyźni wykonują codzienną pracę domową (70 proc. vs 45 proc.), częściej zapewniają intensywną opiekę nad dziećmi 0–11 lat (54 proc. vs 25 proc.) i częściej de-

klarują niedostatek czasu wolnego (74 proc. vs 62 proc.). To doświadczenie społeczne wpływa na to, jakie potrzeby uznajemy za widoczne, kosztowne i warte rozwiązania. Młode biznesmenki dostrzegają wartość rozwiązań w zdrowiu, teleopiece, dobrostanie psychicznym czy usługach wspierających pracę i rodzinę.

Widać to w takich firmach jak SILDY Edyty Kocyk, rozwijająca rozwiązania teleopieki, Sophia Health Katarzyny Wierzbowskiej, budująca system benefitów zdrowotnych dla pracowników, czy Heroify Pauliny Wardęgi, która służy usprawnieniu rekrutacji. Jak wskazuje raport Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego „Women Founders in European Deep Tech Startups”, założycielki firm deklarują, że na-

pędza je chęć zmiany otaczającego je świata i budowy wartościowego przedsięwzięcia, a korzyści finansowe postrzegają jako efekt osiągniętego celu, a nie cel sam w sobie.

W efekcie problemy wcześniej uznawane za niszowe zaczynają przesunąć się do głównego nurtu gospodarki. Przekonanie, że prawdziwa innowacja to produkt branży technologicznej w modelu SaaS, które jeszcze kilkanaście lat temu było bardzo silne, dzisiaj odchodzi do lamusa. Rynek dostrzega wartość nowych rozwiązań w dziedzinie opieki, edukacji, zdrowia czy HR.

Zmienia się obraz „foundera w start-upie”

Tym samym zmienia się także sam obraz „foundera w start-upie”. W zbiorowej wyobraźni to już niekoniecznie młody mężczyzna w bezrękawniku, biegnący na spotkanie z inwestorem z pitch deckiem pod pachą. Przedsiębiorcą może też być ekspertka z wieloletnim doświadczeniem, osoba zmieniająca ścieżkę zawodową po latach pracy etatowej albo młoda matka, która nie chce akceptować warunków narzucanych przez tradycyjny rynek pracy. Dane podważają stereotyp firmy innowacyjnej jako domeny bardzo młodych ludzi:



W Polsce zespoły założone wyłącznie przez kobiety otrzymują około 2 proc. inwestycji VC, zespoły mieszane 16 proc., a 82 proc. trafia do firm prowadzonych przez mężczyzn.

w module startupowym GEM średni wiek właściciela wyniósł 40,6 lat, a właścicielki 41,4 lat. Z kolei raport EFI wskazuje, że założycielki są średnio lepiej wykształcone niż ich mężczyźni odpowiednicy: udział kobiet wśród przedsiębiorców z dyplomem (14,1 proc.) przewyższa ich udział w ogólnej populacji założycieli (11,6 proc.).

Nie oznacza to, że prowadzenie własnej działalności jest rozwiązaniem wszystkich bolączek, z którymi mierzymy się na rynku pracy. Przedsiębiorczość daje sprawczość, ale nie niszczy wszystkich uprzedzeń. Przykładem tego jest dostęp do finansowania: według raportu Female Founders' Journey, w Polsce zespoły założone wyłącznie przez kobiety otrzymują około 2 proc. inwestycji VC, zespoły mieszane 16 proc., a 82 proc. trafia do firm prowadzonych przez mężczyzn. Według PFR w kluczowym personelu polskich funduszy VC kobiety to niecałe 12 proc., a mężczyźni – 88 proc. Taka struktura decyzyjna nie musi automatycznie wyjaśniać całej luki, ale każe ostrożnie traktować deklaracje o pełnej neutralności rynku kapitałowego.

Pytanie jednak, czy to też nie jest symptom zmian, które kobiety wprowadzają w świat start-upów? Czy każda przedsiębiorczyni powinna dążyć do pozyskania finansowania kapitałowego? Działalność można finansować także z długu, publicznych grantów i z przychodu. Owszem, spowalnia to tempo rozwoju przedsiębiorstwa, ale za to może pozwolić zachować większą kontrolę nad jego kierunkiem. Nie każda kobieta musi zakładać firmę i nie każda chce. Niemniej przedsiębiorczynie pokazują coś ważnego: wpływu nie zawsze warto szukać wyłącznie tam, gdzie od lat jest reglamentowany. Bardziej realistyczną strategią może być zbudowanie własnej przestrzeni do działania, nawet jeśli oznacza to większe ryzyko i brak gwarancji – zarówno w biznesie, jak i poza nim. To nie ucieczka, tylko odmowa czekania na zaproszenie.



Przedsiębiorczynie pokazują coś ważnego: wpływu nie zawsze warto szukać wyłącznie tam, gdzie od lat jest reglamentowany.

Luka między wiedzą a działaniem

Nigdy nie mieliśmy tak świadomych kobiet jak dziś. I nigdy tak wielu z nich nie stało w miejscu. Czytają, uczestniczą w warsztatach, inwestują w rozwój. Rozumieją swoje schematy, potrafią nazwać emocje, widzą zależności. Budują wgląd w siebie z konsekwencją, którą trudno przecenić. A mimo to ich życie zawodowe często pozostaje na tym samym poziomie – bez realnej zmiany, czy decyzji, które coś przesuwały.

Oliwia Słotwińska

psycholożka i hipnoterapeutka, twórczyni
The Inner Therapy

To nie jest problem braku wiedzy, tylko luka między wiedzą a działaniem. W praktyce wygląda to tak: kobieta wie, że powinna negocjować wynagrodzenie – ale tego nie robi. Wie, że chce zmienić pracę – ale zostaje. Wie, że jej obecna ścieżka nie jest zgodna z nią, ale nie podejmuje żadnego ruchu. I nie dzieje się to dlatego, że brakuje jej kompetencji czy odwagi. Dzieje się dlatego, że wiedza daje poczucie, że już „coś zostało zrobione”. Że skoro rozumie problem, to jakiś fragment drogi już za nią. I to przekonanie – choć zrozumiałe – potrafi zatrzymać życie na lata.

Iluzja ruchu

Rzecz dzieje się bardzo często staje się dziś przestronią komfortu. Zamiast konfrontacji z decyzją pojawia się kolejne szkolenie, kolejna książka, kolejny wgląd. To tworzy iluzję ruchu, podczas gdy realnie nic się nie zmienia. Można być głęboko świadomą swoich blokad i jednocześnie doskonale je podtrzymywać.

Samoświadomość bez działania staje się wtedy nie narzędziem zmiany, ale jej zastępnikiem. Problem polega na tym, że wiedza nie niesie konsekwencji. Decyzja już tak.

Decyzja oznacza ryzyko, dyskomfort i konieczność zmierzenia się z reakcją otoczenia. Oznacza wyjście z dotychczasowej struktury życia, która – nawet jeśli niewystarczająca – jest znana i przewidywalna. W kontekście zawodowym oznacza często coś bardzo konkretnego: rozmowę, której się unikało, ofertę, którą się ignorowało, granicę, której się nie stawiało.

Bo zawsze był ku temu nieodpowiedni moment. A nieodpowiedni moment jest zawsze dostępny dla tych, którzy go szukają.

Dlatego wiele kobiet pozostaje w przestrzeni „pomiędzy”. Pomiędzy świadomością a działaniem. Pomiędzy tym, co wiedzą, a tym, jak realnie żyją. Ta przestrzeń jest cicha, nie boli ostro i właśnie dlatego jest tak trwała.



Kobiety, które nie negocjują, tracą

Ma to bardzo wymierne finansowe konsekwencje. Kobiety, które nie negocjują, tracą. Ale tracą też te, które nie wysyłają oferty, nie podnoszą stawki, nie zamykają projektu, który już nie zarabia, nie stawiają się w pozycji kandydatki na lepsze stanowisko. Każda z tych niepodjętych decyzji odkłada się w czasie jako konkretny koszt finansowy. Brak decyzji ma cenę, która rośnie z każdym rokiem i bardzo rzadko jest ona widoczna od razu, dlatego tak łatwo ją ignorować.

Z szerszej perspektywy zawodowej: kompetencje rosną, ale nie są wykorzystywane. Potencjał jest, ale nie ma struktury, która pozwala go uruchomić. Kobiety awansują rzadziej nie dlatego, że są mniej zdolne, ale dlatego, że rzadziej zgłaszają gotowość, rzadziej proszą, rzadziej stawiają się w pozycji kandydatki – nawet wtedy, gdy spełniają wszystkie kryteria.

Badania i obserwacje rynku pracy pokazują, że kobiety aplikują na stanowiska dopiero wtedy, gdy spełniają większość wymagań. Mężczyźni robią to znacznie wcześniej. Ta różnica nie wynika z braku ambicji. Wynika z tego, że próg „wystarczającej gotowości” jest ustawiony inaczej i nikt z zewnątrz go nie przestawi. I właśnie tutaj pojawia się kluczowa różnica.

Zmiana nie zaczyna się od wiedzy

Zmiana zaczyna się od decyzji, która ma realny koszt. To może być rozmowa o podwyżce, wysłanie CV, zamknięcie etapu, który już nie działa, powiedzenie wprost, czego się chce. To są momenty, które nie

mają w sobie komfortu ani „gotowości”. Mają w sobie napięcie i to ono jest sygnałem, że coś faktycznie się zmienia. Gotowość nie poprzedza działania. Najczęściej pojawia się dopiero po nim.

W pracy z kobietami widzę, że przełom rzadko jest efektem kolejnego wglądu. Częściej jest efektem jednej konkretnej decyzji, często małej, często niekomfortowej,


która narusza dotychczasowy porządek. Nie trzeba wiedzieć wszystkiego. Nie trzeba być gotową.

Trzeba zrobić jeden ruch, który ma realne konsekwencje. Reszta często ustawia się za nim.

Dopóki rozwój pozostaje na poziomie wglądów, nie zmienia rzeczywistości. Zaczyna ją zmieniać dopiero wtedy, gdy przekłada się na konkretne działania, nawet małe, nawet niedoskonałe, nawet przedwczesne.

Pierwszym krokiem nie jest zmiana pracy ani wielka rozmowa z szefem. Pierwszym krokiem jest uczciwe spojrzenie na to, gdzie wiedza już jest, a decyzja wciąż nie. To zazwyczaj to samo miejsce. To, w którym od miesięcy wraca to samo zdanie: „wiem, że powinnam, ale jeszcze nie teraz”. Właśnie tam jest luka. I właśnie tam można zacząć, nie kolejnym wglądem, nie kolejnym szkoleniem czy następną książką. Jednym ruchem, który realnie coś zmienia. Nawet małym i niedoskonałym. Bo to nie brak wiedzy zatrzymuje dziś kobiety. Tylko brak decyzji, które tę wiedzę zamieniają w realny ruch.

REKLAMA

KUEHNE+NAGEL 

Dziękujemy za zaufanie
Złoty Laur Konsumenta 2026 dla Kuehne+Nagel
w kategorii odpowiedzialna marka

LAUR KONSUMENTA 2026

Logistyka: morska, lotnicza, drogowa, zintegrowana
www.kuehne-nagel.pl

Kobiece przywództwo jako przewaga konkurencyjna firm

Jeszcze kilka lat temu skuteczność lidera definiowano przez szybkość decyzji, kontrolę i odporność na presję. Dziś dane pokazują, że to nie wystarcza. W przypadku kobiet-liderek szczególną rolę odgrywają trzy elementy: mentoring, sieci wsparcia oraz coraz częściej trening mentalny.



Jola Taperek

certyfikowana trenerka mentalna i biznesu, mentorka liderów, przedsiębiorczyni, wykładowczyni na Akademii Trenerów Mentalnych Biznes

Zaangażowanie pracowników jako punkt wyjścia

Zmienił się kontekst działania firm: rosnące tempo zmian, presja wyników, przeciążenie zespołów oraz transformacja technologiczna są faktem. W tych warunkach styl przywództwa zaczyna mieć bezpośredni wpływ na wyniki finansowe organizacji, a jednocześnie rośnie znaczenie systemów wsparcia, które pozwalają liderom funkcjonować długoterminowo.

Z raportu Gallup'a State of the Global Workplace wynika, że:

- tylko 23 proc. pracowników na świecie jest zaangażowanych w pracę,
- brak zaangażowania kosztuje globalną gospodarkę ok. 8,8 bln dol. rocznie,
- aż 70 proc. poziomu zaangażowania zależy od bezpośredniego przełożonego.

To oznacza, że styl przywództwa nie jest dziś wyłącznie kompetencją indywidualną. Jest jednym z kluczowych czynników wpływających na wynik całej organizacji.

Kobiety w systemie, który nie zawsze je wspiera

Raport McKinsey & Company Women in the Workplace pokazuje, że największa luka w karierze kobiet pojawia się na etapie pierw-

szego awansu na stanowisko menedżerskie (tzw. „broken rung”). Kobiety stanowią około 48 proc. pracowników na poziomie entry-level, ale już tylko około 28 proc. zajmuje stanowiska najwyższego szczebla.

Raport McKinsey pokazuje też, że kobiety częściej niż mężczyźni angażują się w działania wykraczające poza ich formalny zakres obowiązków, w tak zwaną pracę „niewidoczną” w tym w mentoring, wspieranie rozwoju innych pracowników oraz inicjatywy związane z różnorodnością i inkluzją.

Organizacje korzystają z działań wspierających zespoły, takich jak mentoring czy rozwój innych pracowników, jednak nie zawsze uwzględniają je w systemach oce-

ny efektywności i decyzjach awansowych. To oznacza, że organizacje nie wykorzystują w pełni potencjału kompetencji, które same



Styl, liczby i bariery systemowe

Dyskusja o obecności kobiet w zarządach spółek od lat powraca w debacie publicznej, zwykle w kontekście równości i reprezentacji. Coraz częściej jednak pojawiają się wątki dotyczące efektywności organizacji. To zdecydowanie rozszerza perspektywę – obecność kobiet przestaje być celem samym w sobie, lecz staje się czynnikiem wpływającym na jakość decyzji i długoterminowe wyniki firm.

Natalia Myskova
prezes zarządu
w Smart Solutions HR

Punktem wyjścia pozostają dane. W Polsce udział kobiet w zarządach największych spółek giełdowych wciąż jest relatywnie niski i oscyluje wokół kilkunastu, kilkudziesięciu procent, w zależności od przyjętej metodologii. W zarządach wielu firm nie ma ani jednej kobiety. Dla porównania, w wielu krajach Europy Zachodniej, szczególnie tam, gdzie wprowadzono regulacje dotyczące równowagi płci, udział kobiet w organach nadzorczych przekracza 40 proc. Różnica ta pokazuje, że zmiana jest możliwa, ale wymaga świadomych działań systemowych.

Czy kobiety wnoszą do zarządzania odmienny styl?

Badania z zakresu zarządzania i psychologii organizacji wskazują,

że istnieją różnice między „męskim” a „kobiecy” zarządzaniem, choć nie mają charakteru zero-jedynkowego. Kobiety częściej stosują styl partycypacyjny, oparty na włączaniu zespołu w proces decyzyjny, komunikacji i budowaniu zaangażowania. Mężczyźni częściej wybierają styl bardziej dyrektywny i zorientowany na szybkie rozstrzygnięcia. W praktyce biznesowej nie chodzi jednak o wyższość jednego podejścia nad drugim, lecz o ich komplementarność.

To właśnie różnorodność stylów zarządzania okazuje się istotna z perspektywy organizacji. Zespoły zarządcze o większym zróżnicowaniu, nie tylko pod względem płci, ale również doświadczenia czy kompetencji, rzadziej ulegają zjawisku tzw. myślenia grupowego. W efekcie podejmowane decyzje są lepiej przeanalizowane, a ryzyko strategicznych błędów maleje. W wielu analizach rynkowych wskazuje się

również na korelację między udziałem kobiet w organach zarządczych a wynikami finansowymi firm, choć należy podkreślić, że zależność ta jest złożona i wynika z wielu czynników.

Dlaczego w zarządach brakuje kobiet?

Skoro potencjalne korzyści są wyraźnie widoczne, zasadniczym problemem pozostaje niedostateczna reprezentacja kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania. Przyczyny tego zjawiska mają w dużej mierze charakter strukturalny. Jednym z kluczowych elementów jest tzw. „pipeline talentów”. Kobiety rzadziej trafiają na stanowiska operacyjne z odpowiedzialnością za wynik finansowy (P&L), które stanowią najczęstszą ścieżkę do zarządu. Ich obecność częściej jest skoncentrowana w obszarach wspierających, takich jak HR, administracja czy komunikacja, które mimo swojej istotności rzadziej prowadzą do najwyższych stanowisk decyzyjnych.

Drugim istotnym czynnikiem są mechanizmy rekrutacyjne. W wielu organizacjach proces doboru kadry zarządzającej opiera się wciąż na nieformalnych sieciach kontaktów. Sprzyja to powielaniu istniejących wzorców – osoby decyzyjne częściej wybierają kandydatów podobnych do siebie pod

względem doświadczenia czy stylu działania. W konsekwencji struktura zarządów zmienia się bardzo powoli.

Nie bez znaczenia pozostają również kwestie organizacyjne i społeczne, takie jak dostępność elastycznych modeli pracy czy przerwy w karierze związane z opieką nad dziećmi. Choć sytuacja w tym zakresie stopniowo się poprawia, nadal wpływa ona na tempo rozwoju zawodowego kobiet.

Od reprezentacji do jakości decyzji

Na tle tych wyzwań warto zwrócić uwagę na przykłady organizacji i liderów, które przełamały istniejące bariery. Mary Barra, prezes General Motors, przeprowadziła firmę przez transformację w kierunku elektromobilności. Ginni Rometty jako CEO IBM odpowiadała za strategiczne przesunięcie w stronę usług chmurowych



Dyskusja o kobiecym przywództwie nie powinna być sprowadzana wyłącznie do kwestii reprezentacji.

i sztucznej inteligencji. Sheryl Sandberg odegrała kluczową rolę w budowie modelu biznesowego Facebooka. Przykłady te pokazują, że kobiety skutecznie zarządzają organizacjami o globalnej skali i wysokiej złożoności.

Jak zatem zwiększyć udział kobiet w zarządach? Doświadczenia rynków europejskich wskazują na kilka skutecznych narzędzi. Po pierwsze, istotne są jasno określone cele i wskaźniki dotyczące różnorodności, które pozwalają monitorować postęp. Po drugie, rośnie znaczenie transparentnych procesów rekrutacyjnych, opartych na kompetencjach, a nie relacjach. Po trzecie, kluczowe jest świadome budowanie ścieżek rozwoju dla kobiet na poziomach menedżerskich, tak aby zwiększać pulę kandydatek do najwyższych ról.

Warto podkreślić, że dyskusja o kobiecym przywództwie nie powinna być sprowadzana wyłącznie do kwestii reprezentacji. W coraz bardziej złożonym otoczeniu biznesowym zdolność do podejmowania trafnych decyzji staje się kluczowym zasobem organizacji. Różnorodność w zarządach, w tym większy udział kobiet, może tę zdolność wzmacniać.

Ostatecznie nie chodzi więc wyłącznie o to, kto zasiada przy stole decyzyjnym, ale o jakość decyzji, które przy tym stole zapadają.

uznają za kluczowe dla efektywnego przywództwa.

Mentoring i sieci wsparcia – co działa naprawdę?

W odpowiedzi na te wyzwania rośnie znaczenie mentoringu i środowisk wspierających kobiety w biznesie. Mentoring działa, gdy jest systemowy, a nie jednorazowy, daje

dostęp do realnego doświadczenia i decyzji, wspiera rozwój strategiczny, a nie tylko operacyjny.

Sieci wsparcia natomiast są skuteczne, gdy tworzą przestrzeń wymiany doświadczeń, redukują samotność decyzyjną, pozwalają zobaczyć szerszą perspektywę. Problem polega na tym, że w wielu organizacjach są to nadal działania

deklaratywne, a nie strategiczne.

Trening mentalny jako brakujący element systemu wsparcia

Coraz wyraźniej widać, że mentoring i networking nie rozwiązują jednego kluczowego obszaru: wewnętrznego przeciążenia liderów. Z danych Deloitte Mental health at work wynika, że wysoki poziom stresu wpływa bezpośrednio na efektywność, zdrowie psychiczne pracowników przekłada się na fluktuację i produktywność, a sama oferta wellbeingowa nie wystarcza bez zmiany codziennego stylu zarządzania. To właśnie tutaj pojawia się rola treningu mentalnego jako uzupełnienia mentoringu.

Trening mentalny koncentruje się m.in. na poszerzaniu okna percepcyjnego, zmianie niewspierających przekonań, zarządzaniu emocjami i stresem, pracy nad poczuciem własnej wartości i pewności siebie, budowaniu odporności psychicznej, zwiększaniu klarowności

decyzyjnej. W praktyce oznacza to przejście: z poziomu „wiem, co robić” na poziom „potrafię działać w trudnych warunkach”.

W sesjach 1:1 oraz na salach szkoleniowych regularnie pracuję z kobietami-liderkami: właścicielkami, CEO, menadżerkami, które świadomie chcą budować firmy i zespoły, stawiając mocno nie tylko na wyniki finansowe, ale przede wszystkim na dobrostan i pracę bez wypalenia. Jest to kluczowe w obecnych czasach.

Kompetencje przyszłości i kobiece przywództwo

Raport World Economic Forum wskazuje, że kluczowe kompetencje przyszłości to m.in: odporność psychiczna, elastyczność, samoświadomość, umiejętność współpracy. Są to kompetencje, które coraz częściej pojawiają się w stylu zarządzania określanym jako bardziej relacyjny i świadomy, a więc zbliżony z tym, co nazywamy kobiecym przywództwem.

Wnioski dla organizacji

Zestawienie wszystkich powyższych danych prowadzi do spójnego obrazu, w którym widać, że styl przywództwa bezpośrednio wpływa na wynik finansowy. Kobiety wnoszą kompetencje kluczowe dla nowoczesnych organizacji, a mentoring i sieci wsparcia są potrzebne, ale niewystarczające. Trening mentalny staje się istotnym elementem rozwoju liderów, zaś organizacje, które w swoich działaniach tworzą sieci wsparcia, korzystają z mentoringu i wdrażają trening mentalny w biznesie, budują przewagę konkurencyjną.

Nie chodzi o to, czy przywództwo jest kobiece czy męskie. Chodzi o to, czy organizacja tworzy warunki, w których liderzy mogą działać skutecznie – również pod presją, w zmianie i w długim horyzoncie czasowym. Mentoring daje kierunek. Sieci wsparcia dają perspektywę. Trening mentalny daje zdolność działania. Dopiero ich połączenie tworzy realną przewagę.



Jakość to nie deklaracja

Czy istnieje kobiece przywództwo? Oczywiście, choć lepiej definiować je nie przez płęć, a raczej przez zestaw kompetencji i sposób patrzenia na organizację. To styl, który częściej obserwujemy u kobiet – oparty na relacji, intuicji, uważnej komunikacji i myśleniu długofalowym. Na zdolności widzenia nie tylko procesów, ale przede wszystkim ludzi, którzy te procesy tworzą.



dr Karolina Mołas

lekarz medycyny estetycznej i regeneracyjnej, szkoleniowiec, właścicielka kliniki Molas Clinic

Zarządzanie to droga, nie jeden moment

Prowadzenie własnego biznesu, zarządzanie zespołem, wymaga elastyczności. Wymiana pracowników, decyzje, które nie zawsze bywają trafne, obserwacja tego, kto zostaje, a kto nie odnajduje się w tej przestrzeni, to tylko część składowych. Z czasem coraz wyraźniej zauważyć można, że zostają ci, którzy rozumieją jakość nie jako deklarację, ale jako sposób bycia w komunikacji, w odpowiedzialności, w detalach. To oni współtworzą miejsce, które jest stabilne, nawet wtedy, gdy

tempo rośnie, a presja zaczyna być realna. Mamy tu wyraźny proces, w który każdy powinien być zaangażowany, a przykład oczywiście idzie z góry.

Przez lata prowadzenia kliniki dochodziłam do wniosku, który dziś wydaje mi się oczywisty, choć na początku wcale taki nie był. To nie sprzęt, nie technologie i nawet nie same zabiegi budują wynik firmy. Budują go ludzie, ich jakość, ich postawa i atmosfera, którą wspólnie tworzymy każdego dnia, często w sposób niemal niewidoczny, a jednocześnie absolutnie odczuwalny. Jest to istota pracy z ludźmi i dla ludzi.

Najwyższe standardy i atmosfera, którą czują pacjenci

Jak wiemy, kobiety odznaczają się pewnymi umiejętnościami, które nie zawsze są domeną mężczyźni. Wynika to z naszej natury. Po prostu się różnimy i to jest jak najbardziej w porządku. Przez lata te

kompetencje nazywano „miękkimi”, jakby były dodatkiem do zarządzania. Dziś widzę je zupełnie inaczej. To nie są elementy, które można mieć lub nie. Są to narzędzia, które w bardzo konkretny sposób wpływają na jakość funkcjonowania zespołu, poziom odpowiedzialności i ostatecznie na wynik finansowy. To jest moje DNA jako szefowej, ale też coś, czego cały czas się uczę i co świadomie rozwijam. Myślę, że wiele liderów może się z tym utożsamiać. W mojej klinice standard nie kończy się na procedurze – on się tam dopiero zaczyna. Zaczyna się od tego, jak mówimy do siebie, jak reagujemy w momentach napięcia, jak radzimy sobie ze stresem i jak dbamy o detale, których pacjent często nawet nie rejestruje świadomie, ale zawsze je czuje. Atmosfera nie jest efektem ubocznym dobrze działającej organizacji. Ona jest jej fundamentem i częścią strategii. Szalenie ważną częścią.

Empatia nie wyklucza silnego przywództwa

Z drugiej strony każde przedsiębiorstwo musi realizować cele, klika ma te cele i standardy niezwykle wysokie, pracujemy przecież z pacjentami. I coś, czego kobiety liderki także muszą się nauczyć, to fakt, że kobiece przywództwo nie ma nic wspólnego z pobłażliwością. Empatia bez jasno postawionych wymagań bardzo szybko prowadzi do chaosu i rozmycia odpowiedzialności, natomiast same wymagania, pozbawione uważności na człowieka, nieuchronnie kończą się napięciem i wypaleniem zespołu. Dlatego tak ważny jest połączenie obu tych sfer.

Moment, w którym zaczynamy te dwa światy świadomie łączyć, przynosi realną zmianę. Uczy nas jasno stawiać granice, nazywać standardy i definiować odpowiedzialność w sposób, który nie pozostawia niedopowiedzeń. Stworzenie rozbudo-

wanych procedur, które precyzyjnie określają zasady funkcjonowania – nie po to, aby kontrolować każdy ruch, ale po to, aby dawać zespołowi poczucie bezpieczeństwa i jasności są bardzo ważne. Bo ludzie najlepiej rozwijają się tam, gdzie wiedzą, czego się od nich oczekuje i dlatego to ma znaczenie.

Spokój i wspierające środowisko

Kobiety liderki wiedzą, że można jednocześnie być uważnym i wymagającym, że można budować relację i oczekiwać wysokiego poziomu jakości, a to połączenie nie tylko nie wyklucza się nawzajem, ale wręcz wzmacnia organizację w momentach, które dla każdej firmy są prawdziwym testem.

Gdyż w sytuacjach napięcia nie wygrywa najszybszy ani najgłośniejszy lider. Wygrywa ten, kto potrafi utrzymać wewnętrzny spokój i przeprowadzić przez zmianę ludzi, a nie tylko procesy. Zwycięża ten, kto potrafi zobaczyć więcej niż bieżący problem i utrzymać kierunek, kiedy inni zaczynają go tracić. Dla mnie przywództwo nie polega na kontroli ani na ciągłym udowadnianiu swojej pozycji. Polega na tworzeniu środowiska, w którym ludzie chcą być lepsi, nie dlatego, że muszą, ale dlatego, że widzą sens w tym, co robią i czują się częścią czegoś, co ma wartość. To jest kobiece przywództwo, w które bardzo wierzę.





Równość w biznesie? Droga wciąż daleka

Jako finansistka z ponad 15-letnim doświadczeniem, coach biznesu i działaczka na rzecz zwiększenia udziału kobiet w zarządach, obserwuję na co dzień złożoność wyzwań stojących przed polskimi przedsiębiorczyniami. Choć statystyki pokazują postęp, rzeczywistość biznesowa wciąż stawia przed kobietami dodatkowe przeszkody.



Martyna Ramus

Head of Finance/prokurent w spółce
ZnanyLekarz

Gdzie jesteśmy dziś?

Najnowsze dane GUS i Eurostatu za 2025 r. przynoszą pozornie optymistyczne wieści – w 2025 r. kobiety kierowały 39 proc. nowo założonych firm (JDG) w Polsce, co oznacza znaczący wzrost w porównaniu z poprzednimi latami. To najwyższy wskaźnik w historii polskiej przedsiębiorczości i zbliża on nas do krajów nordyckich, które od lat są liderami w tym obszarze.

Jednak za tymi liczbami kryje się

bardziej złożona rzeczywistość. Analiza historycznych danych pokazuje wyraźną cykliczność – w okresach niepewności ekonomicznej udział kobiet w zakładaniu nowych firm drastycznie spada, często o 8–12 p.p. w ciągu jednego roku. Podczas kryzysu z 2020 roku czy obecnych turbulencji geopolitycznych to właśnie kobiety jako pierwsze rezygnują z planów założenia własnego biznesu.

Ta wrażliwość na wahania makroekonomiczne ma konkretne przyczyny. Kobiety-przedsiębiorczynie częściej niż mężczyźni rozpoczynają działalność bez znaczących oszczędności, z ograniczonym dostępem do finansowania zewnętrznego i przy jednoczesnej konieczności pogodzenia obowiązków rodzinnych z biznesowymi. W rezultacie, mimo rosnącego udziału w statystykach, ich pozycja pozostaje

bardziej niepewna i podatna na zewnętrzne szoki ekonomiczne.

Bariery na starcie

Pierwszą i najważniejszą barierą jest dostęp do finansowania. Dane KNF i GPW z lat 2023–2024 pokazują, że kobiety otrzymują o 15–20 p.p. mniej finansowania VC niż mężczyźni prowadzący podobne projekty. Ta dysproporcja wynika z krótszej historii kredytowej kobiet oraz tego, że inwestorzy często postrzegają projekty prowadzone przez kobiety jako bardziej ryzykowne.

Równie istotnym problemem jest ograniczony dostęp do sieci biznesowych i brak aktywnego sponsorstwa. O ile mentoring staje się coraz bardziej dostępny, o tyle kobietom wciąż brakuje osób, które będą je aktywnie promować i dzielić się swoimi kontaktami strategicznymi. Sieci biznesowe w Polsce zachowały mocno męski charakter, co oznacza ograniczony dostęp do kluczowych partnerów i ekspertów branżowych. Kolejnym wyzwaniem jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Wysokie koszty prowadzenia działalności w początkowej fazie, połączone z ograniczoną elastycznością młodych firm, sprawiają, że łączenie roli przedsiębiorcy

z opieką nad dziećmi staje się niezwykle trudne. Nie można również pomijać barier kulturowych – stereotypy dotyczące kobiecego stylu zarządzania sprawiają, że kobiety muszą dokładać więcej wysiłku, aby zostać potraktowane na równi z męskimi konkurentami.

Wyzwania skalowania

Skalowanie jest kolejnym wyzwaniem. Wymaga znacznego kapitału na standaryzację procesów i implementację zaawansowanych systemów IT. Tu ponownie kobiety napotykają na trudności w dostępie do kolejnych rund finansowania. Inwestorzy oczekują od firm w fazie wzrostu doświadczonego zespołu zarządczego z doświadczeniem zdobytym w zarządzaniu dużymi organizacjami. Zarządzanie szybko rosnącym zespołem to osobne wyzwanie. Firmy mogą zwiększać zatrudnienie o kilkadziesiąt procent rocznie, jednak muszą pamiętać, że to wymaga budowania kultury organizacyjnej wytrzymującej presję szybkich zmian. Tempo w trakcie skalowania wymaga odpowiedniego podejścia wspierającego motywację, rozwój i regenerację pracowników. Ekspansja zagraniczna niesie dodatkowo bariery regulacyjne i kulturowe.

Dyrektywa Women on Boards

Jako działaczka na rzecz zwiększenia udziału kobiet w zarządach widzę ogromny potencjał w implementacji dyrektywy Women on Boards. Ta dyrektywa to katalizator, jeśli towarzyszy jej realne wsparcie finansowe i transparentne ścieżki rozwoju dla kobiet.

Praktyka pokazuje, że organizacje z większym udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych charakteryzują się odmiennym podejściem do inwestycji i partnerstw biznesowych – bardziej świadomie wspierają różnorodność.

Jednak sama implementacja wymogów liczbowych to dopiero początek prawdziwej zmiany. Bez wprowadzenia mierzalnych wskaźników postępu i systematycznego monitorowania procesów rekrutacyjnych oraz decyzyjnych, dyrektywa może pozostać jedynie powierzchowną zmianą, nie wpływając na rzeczywistą kulturę organizacyjną i sposób funkcjonowania biznesu. Konieczne jest zapewnienie kobietom w zarządach realnego wpływu na strategiczne decyzje, oraz przełożenie ich obecności na konkretne działania wspierające równość i różnorodność w całym ekosystemie biznesowym.

Praktyczne rozwiązania

Skuteczne przełamanie barier wymaga skoordynowanych działań. Firmy powinny inwestować w programy mentoringu dla kobiet i tworzyć jasne ścieżki kariery. Inwestorzy muszą przemyśleć kryteria oceny ryzyka i wprowadzić transparentne procesy inwestycyjne.

Politycy mogą wspierać poprzez uproszczenie procedur dostępu do finansowania i stworzenie gwarancji kredytowych dla początkujących przedsiębiorców. Równie istotne jest zwiększenie dostępności opieki nad dziećmi oraz zmiana społecznego postrzegania ról rodzicielskich – wspieranie mężczyzn w aktywnym uczestnictwie w opiece nad dziećmi na przykład poprzez rozszerzenie urlopów ojcowskich.

Nie można zapominać o znaczeniu partnerstwa z mężczyznami w środowisku biznesowym. Mężczyźni jako sojusznicy mogą odgrywać kluczową rolę w otwieraniu dostępu do sieci kontaktów i aktywnym wspieraniu kobiecych inicjatyw.

Zmiany, które obserwuję w ostatnich latach, napawają optymizmem, ale pokazują także, jak długa jest droga do prawdziwej równości w biznesie. Prawdziwa zmiana nastąpi wtedy, gdy kobiety będą mogły prowadzić i skalować firmy na konkurencyjnych warunkach, bez dodatkowych barier wykluczających z płci.

KOBIETY W ERZE AI: kto wygra, a kto zostanie w tyle



Anna Stodolna
AISENTIQ

Sztuczna inteligencja coraz częściej opisywana jest jako technologia przełomowa – porównywalna z pojawieniem się internetu, czy elektryczności. Świat obecnie przechodzi jedną z największych transformacji od dekad. Pytanie nie brzmi już, czy AI wejdzie w powszechne użycie, ale jak głęboko zmieni sposób działania firm i ludzi. Rynek pracy na naszych oczach przechodzi jedną z największych transformacji od dekad. Według wielu analiz w najbliższych latach większość obecnych zawodów ulegnie znaczącej zmianie – część zadań przejmą technologie, a inne zyskają zupełnie nowy charakter.

Rynek pracy coraz bardziej premiuje nie samo wykonywanie zadań, ale umiejętność zarządzania procesami. Coraz rzadziej chodzi o to, żeby zrobić coś od początku do końca samodzielnie, a częściej o to, żeby osiągnąć lepszy efekt szybciej, wykorzystując dostępne narzędzia. Zmienia się więc definicja kompetencji zawodowych – wiedza operacyjna nadal jest potrzebna, ale przestaje wystarczać. Coraz większe znaczenie mają analityczne myślenie, umiejętność łączenia informacji i podejmowania decyzji.

Z tego względu szczególnego znaczenia nabiera sytuacja kobiet na rynku pracy. To widać bardzo wyraźnie w obszarach, w których dominują kobiety – jak administracja, HR, edukacja, czy obsługa klienta, są one najbardziej podatne na automatyzację. Systemy generatywne już dziś potrafią automatyzować zadania takie jak tworzenie dokumentów, obsługa klienta czy analiza danych.

W głównej mierze zmienia się sposób pracy, a czy na tym zyskamy, zależy od naszego tempa adaptacji.

Warto zauważyć, że kompetencje przez lata traktowane jako „miękkie” zaczynają mieć realną wartość biznesową. Umiejętność komunikacji, budowania relacji, organizacji pracy czy rozumienia kontekstu staje się kluczowa w środowisku, w którym część zadań przejmuje technologia. AI nie zastępuje tych umiejętności – wręcz przeciwnie, wzmacnia ich znaczenie, eliminując część pracy operacyjnej i zostawiając więcej przestrzeni na działania wymagające myślenia i decyzji.

Przykład: właścicielka salonu kosmetycznego

Jeszcze kilka lat temu jej dzień pracy wyglądał podobnie: obsługa klientek, odbieranie telefonów, odpowiadanie na wiadomości, prowadzenie social



mediów i pilnowanie grafiku. Większość tych działań była powtarzalna i czasochłonna, a rozwój biznesu zależał głównie od liczby przepracowanych godzin. Dziś wiele kobiet prowadzących takie biznesy wykorzystuje AI w praktyczny sposób. Tworzenie grafik reklamowych, które wcześniej wymagało współpracy z grafikami, można zrobić samodzielnie w kilkanaście minut. Kampanie marketingowe można przygotować szybciej i lepiej dopasować do konkretnej grupy klientek, a komunikacja – od przypomnień o wizytach po odpowiedzi na najczęstsze pytania – może być częściowo zautomatyzowana. Jest to znacząca zmiana roli: właścicielka przestaje „robić wszystko”, a zaczyna realnie zarządzać biznesem.

Przykład: HR

Podobna zmiana zachodzi w HR, ale na większą skalę. Praca, która przez lata była w dużej



Kluczowa jest decyzja: czy ktoś chce się uczyć i zmieniać sposób pracy, czy zostaje przy tym, co już zna.

mierz operacyjna – przeglądanie CV, umawianie rozmów czy komunikacja z kandydatami – coraz częściej jest wspierana przez AI, a nawet prowadzona już w niektórych organizacjach w sposób end to end.

Osoby, które potrafią wykorzystać te narzędzia, działają szybciej i trafniej. Mogą lepiej analizować kandydatów, dopasowywać ich do zespołów i po-

dejmować decyzje na podstawie danych, a nie tylko intuicji. Jednocześnie rośnie znaczenie doświadczenia kandydata i jakości komunikacji. W efekcie HR przestaje być działem wspierającym i staje się realnym partnerem biznesowym.

Przykład: właścicielka firmy

Jeszcze wyraźniej zmiana widoczna jest u kobiet prowadzących własne firmy. AI staje się narzędziem wspierającym zarządzanie biznesem – od analizy sprzedaży, przez kontrolę kosztów, po planowanie marketingu. W praktyce oznacza to większą przewidywalność i lepsze decyzje. Można dokładnie zobaczyć, które działania przynoszą zysk, a które wymagają poprawy. Jednocześnie rośnie znaczenie kompetencji zarządczych – organizacji pracy, komunikacji i delegowania. AI dostarcza dane, ale to człowiek odpowiada za ich wykorzystanie.

Kto zyska, a kto zostanie w tyle? Z perspektywy najbliższych lat różnice na rynku pracy będą coraz mniej wynikały z dostępu do technologii, a coraz bardziej z umiejętności jej wykorzystania. Różnica leży wyłącznie w naszym podejściu. Jedni traktują AI jako zagrożenie, inni jako narzędzie zwiększające efektywność. Osoby i firmy, które pozostaną przy starym modelu – opartym na ręcznej, powtarzalnej pracy – będą stopniowo tracić swoją pozycję. To proces, który początkowo jest mało widoczny, ale z czasem stanie się bardzo wyraźny. Tam, gdzie AI jest realnie wykorzystywane, rośnie efektywność, skracają się czasy realizacji zadań i pojawiają się przestrzenie na działania bardziej strategiczne.

Z kolei osoby, które uczą się wykorzystywać AI w praktyce, zaczynają działać na innym poziomie, bo forma ich pracy znacznie się zmienia. Powtarzalne zadania przejmuje technologia, a człowiek skupia się na decyzjach, relacjach i kierunku rozwoju. To powoduje, że ich przewaga rośnie z czasem.

Dla kobiet to szczególnie ważny moment, bo zmienia się sposób wyceny kompetencji. Umiejętność komunikacji, budowania relacji, organizacji pracy i łączenia różnych obszarów – w połączeniu z technologią – zaczyna mieć bezpośrednie przełożenie na wyniki biznesowe. Duże znaczenie ma też środowisko pracy. Firmy otwarte na zmiany rozwijają się szybciej. Tam, gdzie dominuje opór i przywiązanie do starych schematów, nawet najlepsze narzędzia niewiele zmieniają.

Ostatecznie nie chodzi o samą technologię. Jest dostępna dla wszystkich. Kluczowa jest decyzja: czy ktoś chce się uczyć i zmieniać sposób pracy, czy zostaje przy tym, co już zna. W świecie, który przyspiesza, brak decyzji też jest decyzją i zwykle oznacza pozostanie w tyle. Największą wartością przestaje być stabilność rozumiana jako powtarzalność. Zastępuje ją zdolność do adaptacji – szybka, świadoma i oparta na działaniu. To ona zdecyduje, kto wykorzysta tę zmianę, a kto będzie próbował ją dogonić.

Ukryte uprzedzenia, realne konsekwencje



Katarzyna Gabrysiak
advokat

Coraz częściej zadają sobie pytanie: czy decyzje rekrutacyjne i awansowe podejmowane w polskich firmach naprawdę opierają się na kompetencjach kandydatek, czy na utrwalonych w nas wszystkich, także w kobietach, schematach myślenia o tym, kto nam „pasuje” na dane stanowisko. W 2026 r. stereotypy nadal nie są reliktem przeszłości a jednym z głównych mechanizmów strukturalnych, które kształtują kariery kobiet w Polsce.

Dane są jednoznaczne. Z najnowszego raportu Hays Poland wynika, że 59 procent kobiet napotkało w swojej karierze przeszkody wynikające bezpośrednio z płci, a 33 procent badanych ocenia, że decyzje o ich karierze zapadają w oparciu o szkodliwe uprzedzenia i stereotypy. Wiara w sprawiedliwe procesy awansowania spadła w ciągu roku z 38 do 22 procent. „Szkłany sufit” nadal jest realną barierą dla 42 procent ankietowanych kobiet. Z badania Capgemini Research Institute opublikowanego w lutym 2026 roku wynika, że choć kobiety i mężczyźni postrzegają swoje kompetencje przywódcze niemal identycznie, prawie połowa mężczyzn nadal kojarzy kompetencje przyszłości sztuczną inteligencję, innowacje, analizę danych z męskością. To oznacza, że stereotyp nie zniknął wraz ze zmianą pokoleniową, lecz przeniósł się na nowe technologiczne pola.

Wbrew stereotypom

W mojej własnej praktyce widzę te mechanizmy z dwóch stron – jako adwokat prowadzący sprawy o dyskryminację i mobbing oraz jako pracodawca. Z tej drugiej perspektywy mam do opowiedzenia historię, która wydarzyła się w mojej Kancelarii. Prowadząc rozmowy rekrutacyjne na stanowisko młodszej prawniczki, przyjąłem z dużą rezerwą kandydatkę o aparycji modelki. Wszystkie kompetencje miała udokumentowane, wyniki ze studiów, do-



świadczenie w innej kancelarii. Jednak przez kilka pierwszych tygodni czekałam, kiedy się potknie. Miałam w głowie cały zestaw założeń: że kobieta tak atrakcyjna musi być powierzchowna, że nie będzie traktowana poważnie przez klientów, że przyjdzie chwila, gdy okaże się, iż za wyglądem nie stoi merytoryka. Ta kandydatka okazała się bardzo dobrą pracownicą, najszybciej wykonywała pracę, była rzetelna, obowiązkowa i zaangażowana. Lekcja, jaką z tego wyniosłam, była interesująca: stereotyp zadziałał.

Opowiadam tę historię, bo pokazuje ona coś, czego raporty nie ujmują wprost: stereotypy działają niezależnie od dobrych intencji. Działają u kobiet i wobec kobiet. Działają u doświadczonych menedżerek, które same przeszły przez wszystkie etapy walki o swoje miejsce. Działają w sposób przedwerbalny, na poziomie pierwszego wrażenia. To dlatego polityka antydyskryminacyjna – oparta wyłącz-

„
Stereotypy są kosztem ekonomicznym, a nie wyłącznie etycznym.

nie na deklaracjach i szkoleniach – ma ograniczoną skuteczność. Realne narzędzia to procedury: ustrukturyzowane rozmowy rekrutacyjne, anonimizacja CV na pierwszym etapie selekcji, jasne kryteria awansowe, wartościowanie stanowisk pracy, transparentne ścieżki rozwoju.

Problem regulacyjny

Tu pojawia się drugi wymiar problemu – regulacyjny. Rok 2026 przynosi unijną dyrektywę o jawności wynagrodzeń, która do 7 czerwca 2026 r. zobowiązuje pracodawców do wartościowania

stanowisk pracy. Tymczasem 69 proc. polskich organizacji nie stosuje żadnej formy jawności płac, a tylko 30 proc. pracodawców uważa, że ich firma jest merytorycznie gotowa na nowe przepisy. Ponad połowa organizacji nie przeprowadziła rzetelnego wartościowania stanowisk. Z mojej praktyki wynika, że najczęstszą przyczyną tej zwłoki nie jest brak narzędzi – jest nim obawa przed tym, co ujawnienie pokaże. Jawność danych pokaże nie tylko różnice płacowe między kobietami a mężczyznami, ale też logikę awansów, w której kompetencje nie zawsze były pierwszym kryterium.

Stereotypy mają w decyzjach rekrutacyjnych i awansowych trzy główne obszary działania, które warto rozdzielić. Po pierwsze – założenie o dostępności. Kobiety w wieku reprodukcyjnym wciąż bywają domyślnie traktowane jako mniej dyspozycyjne, mniej mobilne, mniej skłonne do nadgodzin. Z badań wynika,

że 45 proc. kobiet i 41 proc. mężczyzn uznaje, iż panie rzadziej awansują, bo nie mają czasu na dodatkowe obowiązki ze względu na ciężar życia rodzinnego. Po drugie założenie o stylu przywództwa. Asertywność u kobiet wciąż częściej bywa odczytywana jako trudność we współpracy, podczas gdy ten sam zestaw cech u mężczyzn nazywany jest decyzywnością. Stereotyp „ambitne kobiety są trudne” mierzy ponad połowa respondentek polskich badań. Po trzecie – założenie o kompetencji powierzchownej, którego ofiarą o mało nie padła kandydatka z mojej historii. Wygląd, sposób mówienia, wiek, nawet ton głosu – wszystko to bywa nieświadomie przeliczane



Stereotyp najtrudniej rozpoznaje się we własnej głowie. Ale to właśnie tam zaczyna się zmiana – i tylko tam może być trwała.

na rzekomą zdolność lub jej brak. Każde z tych założeń odziera firmę z kapitału, którego nie sposób odzyskać po latach. Talent, który odszedł, bo nie został rozpoznany, zwykle nie wraca.

Co wynika z tego dla pracodawców w 2026 r.? Po pierwsze – stereotypy są kosztem ekonomicznym, a nie wyłącznie etycznym. Każda nietrafiona decyzja rekrutacyjna i każdy nieudzielony awans to realna strata produktywności i lojalności. Po drugie – nadchodzące regulacje o jawności wynagrodzeń wymuszają to, czego dobrowolnie nie zrobiliśmy: ujawnienie struktur, które dziś chronią uprzedzenia. Lepiej uporządkować je same, niż zostawić to Państwowej Inspekcji Pracy. Po trzecie – najtrudniejsza praca dotyczy nas samych. Po trzydziestu latach w zawodzie wiem, że stereotyp najtrudniej rozpoznaje się we własnej głowie. Ale to właśnie tam zaczyna się zmiana – i tylko tam może być trwała.

„
69 proc. polskich organizacji nie stosuje żadnej formy jawności płac, a tylko 30 proc. pracodawców uważa, że ich firma jest merytorycznie gotowa na nowe przepisy.

Szklany sufit w erze algorytmów

Transformacja technologiczna może stać się impulsem do przyspieszenia wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy, ale może też te nierówności pogłębiać. Dlatego tak ważne jest, by inwestować w rozwój kompetencji technologicznych w połączeniu z kompetencjami ludzkimi, które stanowią kluczowy pomost między ambicjami organizacji związanymi ze sztuczną inteligencją a jej praktycznym, etycznym i odpowiedzialnym wykorzystaniem.



Jakub Bejnarowicz

dyrektor regionalny na Europę,
The Chartered Institute
of Management Accountants (CIMA)

Pomimo zmian społecznych, transformacji kultur organizacyjnych i licznych programów DE&I droga do równości pozostaje wyboista. Jak wskazują szacunki Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE), w Polsce kobiety zajmują 29,5 proc. kluczowych stanowisk decyzyjnych w największych spółkach giełdowych (wskaźnik women and men in decision-making, WMID), przy średniej europejskiej na poziomie 35,8 proc. Z kolei według danych 30 proc.

Club Poland, udział kobiet we władzach 140 największych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na koniec 2025 r. (w zarządach i radach nadzorczych łącznie) wynosił jeszcze mniej – 19,9 proc. (+1,5 pp. rdr). Podobnie jak w latach ubiegłych, sektorem o największej różnorodności płci we władzach był sektor finansowy, w którym kobiety stanowiły 30,6 proc. władz. Sektor ten odnotował także największą dynamikę wzrostu, aż o 5,1 pp. rdr.

Kobiety w finansach i księgowości: im wyżej, tym trudniej

Sytuację, w której w Polsce nie można jeszcze mówić o równości szans, potwierdzają wyniki badania Hays Poland Kobiety na rynku pracy 2025. Tylko 18 proc. respondentów wskazało, że najwyższe stanowiska w ich firmach zajmują kobiety (co stanowi odsetek o 2 pp. niższy od tego odnotowanego rok wcześniej).

Jak wynika z pogłębionych danych udostępnionych CIMA, wśród firm z branży finansowo-księgowej wskaźnik zatrudnienia kobiet na stanowisku prezesa czy dyrektorki zarządzającej firmą jest nieco wyższy – wynosi 22 proc., jednak z roku na rok nastąpił spadek o 6 pp.

Pod względem udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych i menedżerskich, Polska wypada bardzo dobrze na tle Unii Europejskiej. Statystyki Eurostatu pokazują, że w Polsce 42,3 proc. takich stanowisk zajmują profesjonalistki, co daje nam trzecie miejsce (po Szwecji i Lotwie) na liście krajów o współczynniku najbardziej zbliżonym do proporcji 50:50 (średnia unijna wynosi 34,8 proc.).

Dane Hays Poland wskazują jednak na zależność pomiędzy płcią osoby zarządzającej zespołem, a płcią pracowników. Menedżerki i dyrektorki najczęściej zarządzają działami składającymi się głównie z kobiet (70 proc. na rynku pracy ogółem i 80 proc. w branży finansowo-księgowej). Co ciekawe, w przypadku menedżerów płci męskiej nie dostrzega się podobnej zależności – równie często zarządzają oni zespołami „męskimi” co „kobietami” (39 proc. vs 33 proc. na rynku pracy ogółem i 22 proc. vs 50 proc. w branży finansowo-księgowej). Bliższa analiza dowodzi więc, że „szklany sufit” wciąż istnieje, choć

często w mniej oczywisty, systemowy sposób.

To prowadzi do kolejnego wniosku: równość szans nie wydarzy się samoistnie. Wymaga ona świadomego podejścia organizacji do rozwoju kompetencji, tworzenia sprzyjających warunków pracy oraz przełamywania barier w dostępie do awansów i ról przywódczych. Potrzebne są też konsekwentne działania, które wyposażają kobiety w umiejętności, pewność siebie i odwagę zawodową – szczególnie w branżach kluczowych dla gospodarki, jak finanse i księgowość. Dlatego CIMA przykłada tak dużą wagę nie tylko do tego, by dostarcza

narzędzia i zasoby, ale także wspierać tworzenie środowiska, w którym kobiety czują się zmotywowane, by z nich korzystać poprzez programy mentoringowe i wzmacnianie poczucia sprawczości.

Sztuczna inteligencja oczami kobiet

Rynek pracy zmienia się dziś szybciej niż kiedykolwiek. Rozwój AI, cyfryzacja i nowe technologie sprawiają, że umiejętności, które jeszcze niedawno były atutem, jutro mogą już nie wystarczyć. To zjawisko nazywane jest skrącającym się cyklem życia kompetencji. Coraz częściej liczy się nie tylko to, co wiemy, ale jak szybko potrafimy się uczyć i dostosowywać do nowych realiów. Zdaniem Hays Poland, profesjona-

liści w Polsce są świadomi zmian, jakie może przynieść sztuczna inteligencja. W przypadku kobiet niemal 9 na 10 chciałoby się do nich odpowiednio przygotować oraz rozwinąć kompetencje dopasowane do nowego, bardziej cyfrowego środowiska pracy. 46 proc. kobiet już korzysta w miejscu pracy z narzędzi sztucznej inteligencji (równie często, co mężczyźni), jednak nie w przypadku kobiet z branży finansowo-księgowej. Wśród nich zaledwie 35 proc. wykorzystuje możliwości AI i to pomimo faktu, że aż 55 proc. otrzymało wsparcie w postaci szkoleń (w porównaniu z 22 proc. kobiet na rynku pracy ogółem i 22 proc. mężczyzn).

Jak wynika z raportu płacowego Hays 2025, kobiety częściej od mężczyzn wyrażają obawy związane z wpływem rozwoju sztucznej inteligencji na perspektywy zawodowe. 54 proc. respondentek, 65 proc. respondentek z branży finansowo-księgowej i 40 proc. respondentów wyraża zaniepokojenie, że wraz z rozwojem AI na rynku będzie pojawiać się mniej możliwości zatrudnienia. Zaledwie 7 proc. specjalistek i 2 proc. specjalistek z branży finansowo-księgowej jest zdania, że dzięki sztucznej inteligencji polepszy się ich sytuacja zawodowa. Jednocześnie aż 87 proc. kobiet i nieco mniej, bo 84 proc. mężczyzn, chciałoby wziąć udział w programach upskillingu i reskillingu, przygotowujących do wdrożenia sztucznej inteligencji w miejscu pracy.

Nowe umiejętności i technologie redefiniują dziś finanse i biznes, jednak to ludzie pozostają stałą wartością. To od ich nastawienia, kompetencji i strategicznego przywództwa – a nie od samej technologii – zależy powodzenie transformacji w organizacjach. Kompetencje ludzkie stanowią kluczowy pomost między ambicjami związanymi z wykorzystaniem sztucznej inteligencji a jej praktycznym, etycznym i odpowiedzialnym zastosowaniem.

W tym kontekście transformacja technologiczna może stać się impulsem do przyspieszenia wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy, ale może też istniejące nierówności pogłębiać. Naszą wspólną odpowiedzialnością jest zadbać o to, by była ona katalizatorem szans – a nie kolejną barierą w dostępie do rozwoju i wywieraniu wpływu.



JAKOŚĆ DECYZJI JAKO NOWA PRZEWAGA KONKURENCYJNA

Debata o kobiecym przywództwie od lat koncentruje się na pytaniu, czy kobiety zarządzają inaczej niż mężczyźni. Z perspektywy biznesu i odpowiedzialności za wynik jest to jednak pytanie drugorzędne – a często wręcz mylące. Kluczowe nie jest to, kto podejmuje decyzje, ale w jakich warunkach są one podejmowane i jaką mają jakość.



Maja Branka

kierowniczka ds. szkoleń i rozwoju Centrum CBT EDU, współautorka innowacyjnego kursu Mental Health Officer

Dzisiaj przewaga konkurencyjna organizacji coraz rzadziej wynika ze strategii zapisanej na slajdach, a coraz częściej z jakości codziennych decyzji operacyjnych. To one przekładają się na wynik finansowy, tempo wzrostu, poziom ryzyka i zdolność organizacji do adaptacji. W tym kontekście styl przywództwa przestaje być kwestią indywidualnych preferencji, a staje się twardym parametrem zarządzania, który bezpośrednio wpływa na efektywność zespołów i odporność całej organizacji. Dlatego realna dyskusja nie powinna dotyczyć różnic „kobiece-męskie”, ale tego, jak liderzy projektują środowisko decyzyjne – i czy jest ono w stanie generować decyzje o wysokiej jakości w warunkach rosnącej złożoności i presji.

Styl zarządzania jako czynnik wyniku

W klasycznym modelu zarządzania dominowała hierarchia, kontrola i liniowe podejmowanie decyzji (tradycyjnie przypisywane mężczyznom). Sprawdzało się to w środo-

wiskach przewidywalnych, gdzie kluczowa była standaryzacja i nadzór. Dzisiaj jednak coraz więcej organizacji funkcjonuje w warunkach wysokiej złożoności, niepewności i presji czasowej. W takich uwarunkowaniach jakość decyzji nie wynika z samej struktury, ale z tego, jak działa organizacja na poziomie operacyjnym – w codziennej współpracy ludzi, empatycznym i dojrzałym emocjonalnie przywództwie.

To przesunięcie sprawia, że skuteczni liderzy – niezależnie od płci – budują organizacje oparte na zaufaniu, transparentności i jasno zdefiniowanej odpowiedzialności, przy jednoczesnym włączeniu zespołów w proces podejmowania decyzji. Nie oznacza to rozproszenia odpowiedzialności, lecz jej świadome osadzenie tam, gdzie znajdują się kompetencje i wiedza. W efekcie decyzje są lepiej ugruntowane, a organizacja działa sprawniej i z mniejszym poziomem ryzyka.

Kobiece przywództwo a jakość decyzji

W praktyce organizacyjnej obserwujemy, że podejście skoncentrowane na jakości procesu decyzyjnego – częściej reprezentowane przez kobiety – lepiej odpowiada na wyzwania współczesnych organizacji. Nie oznacza to jednak istnienia odrębnego, biologicznie uwarunkowanego modelu zarządzania. Oznacza natomiast, że określone

kompetencje – kulturowo częściej rozwijane przez kobiety, ale dostępne dla wszystkich liderów – stają się dziś krytyczne z punktu widzenia efektywności organizacji. To właśnie one pozwalają ograniczać błędy wynikające z uproszczeń poznawczych, presji czasu czy braku przepływu informacji. Potwierdzają to badania nad bezpieczeństwem psychologicznym zespołów, w tym projekt Aristotle realizowany przez Google, które wskazują, że jakość środowiska pracy – rozumiana jako możliwość zadawania pytań, zgłaszania błędów i swobodnego dzielenia się wiedzą – jest jednym z kluczowych czynników wpływających na efektywność zespołów i jakość podejmowanych decyzji.

Rola Mental Health Officer

W tym kontekście pojawia się nowa rola organizacyjna – Mental Health Officer (MHO), której znaczenie wykracza daleko poza klasyczne działania wellbeingowe i staje się realnym wsparciem dla zarządów. To funkcja operująca na danych i ryzyku, analizująca absencję, rotację, obciążenie pracą oraz błędy operacyjne, a także identyfikująca zależności między przeciążeniem poznawczym i emocjonalnym a jakością decyzji. Równocześnie MHO współprojektuje środowisko pracy w taki sposób, aby wspierało ono efektywność zespołów i ograni-

czało źródła błędów systemowych. W praktyce oznacza to istotne przesunięcie – od działań reaktywnych, skoncentrowanych na wsparciu w sytuacji kryzysowej, do podejścia systemowego, w którym organizacja jest projektowana tak, aby minimalizować ryzyko powstawania problemów. Coraz większe znaczenie tej roli wynika również z kontekstu regulacyjnego. Wdrażane w Europie standardy raportowania ESG, w tym ESRS, wymagają od organizacji mierzenia i ujawniania danych dotyczących zdrowia pracowników, warunków pracy oraz ryzyk psychospołecznych, co bezpośrednio przekłada się na konieczność profesjonalizacji tego obszaru.

Dlatego kluczowe staje się nie tylko formalne wprowadzenie funkcji MHO, ale przede wszystkim rozwój kompetencji osób ją pełniących. Bez umiejętności pracy na danych, rozumienia zależności między środowiskiem pracy a efektywnością oraz zdolności do współpracy z zarządem, rola ta nie będzie w stanie realizować swojego potencjału i pozostanie na poziomie deklaracyjnym.

Co to oznacza dla biznesu

Dla zarządów kluczowe jest dzisiaj nie tylko pytanie o samą reprezentację kobiet, ale też o to, jak projektować organizacje zdolne do podejmowania lepszych decyzji w warunkach

rosnącej złożoności. Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność mierzenia wpływu środowiska pracy na wynik finansowy oraz świadome budowanie kompetencji liderów w obszarze zarządzania jakością decyzji i budowania zaufania. W tym ujęciu rola lidera ulega zmianie – przestaje on być wyłącznie decydem, a staje się projektantem warunków, w których decyzje powstają.

Nie chodzi więc o to, czy istnieje odrębny „kobięcy styl zarządzania”, lecz o to, jakie kompetencje i jakie środowisko pracy pozwalają organizacji działać skutecznie. Coraz wyraźniej widać, że różnorodność – w tym różnorodność płci – ma bezpośrednie przełożenie na jakość zarządzania, ponieważ poszerza zakres perspektyw, ogranicza ryzyko błędów poznawczych i wzmacnia proces decyzyjny. Warunkiem jest jednak równy dostęp do ról decyzyjnych oraz rzeczywiste włączenie różnych głosów w proces zarządzania.

W efekcie przewaga konkurencyjna organizacji buduje się dzisiaj na zdolności do tworzenia środowiska, w którym różnorodność przekłada się na jakość decyzji i realne wyniki. To właśnie warunki, w jakich pracują ludzie, a nie same struktury czy deklaracje, w coraz większym stopniu decydują o stabilności, efektywności i długoterminowym rozwoju organizacji.





Czy naprawdę zarabiamy równo?

Skoro luka płacowa w Polsce należy dziś do najniższych w Europie, to dlaczego temat ten wciąż wraca w debacie publicznej? I dlaczego wiele kobiet nadal ma poczucie, że zarabia mniej, niż powinna?



Olga Szczepańska

analityczka biznesowa w obszarze kadr i płac, Symfonia

Według badania przeprowadzonego przez Eurostat luka płacowa w Polsce w 2024 roku spadła do 4 proc., wobec 7,8 proc. w latach wcześniejszych.

Problem polega na tym, że to wskaźnik uśredniony, który nie pokazuje, jak rozkładają się różnice wynagrodzeń między poszczególnymi grupami pracowników. Szczegółowe dane podważają ten pozornie korzystny obraz. W przypadku osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy luka płacowa wynosi 7,5 proc., a wśród tzw. starszych millenialsów (35 – 44 lata) rośnie do 8,5 proc. W sektorze prywatnym dysproporcja ta sięga już niemal 12 proc. Odmianą sytuację obserwujemy w sektorze publicznym, gdzie występuje niewielka luka ujemna, co oznacza, że przeciętne wynagrodzenia kobiet przewyższają

wynagrodzenia mężczyzn.

Największe dysproporcje ujawniają się jednak dopiero na poziomie poszczególnych branż. W sektorze finansów i ubezpieczeń luka płacowa sięga 28,6 proc., w działalności wydawniczej 24 proc., a w obszarze działalności naukowej i technicznej 16,2 proc. Wyraźnie odmienna sytuacja występuje w budownictwie oraz gospodarce wodnej, gdzie różnice płacowe są odwrócone na korzyść kobiet.

Wniosek jest jednoznaczny. Niska średnia krajowa nie oznacza, że problem zniknął, a raczej jest maskowany. Dopiero analiza bardziej szczegółowych danych pozwala uchwycić pełną skalę zjawiska. Dlatego w programach kadrowo-płacowych kluczowe będzie uwzględnienie nie tylko średniej wynagrodzeń, ale również mediany oraz dodatkowego podziału na kategorie zaszerogowania.

Ukryte mechanizmy nierówności w organizacjach

Konkretne mechanizmy tworzące lub podtrzymujące lukę płacową muszą być analizowane na poziomie poszczególnych organizacji, w których to zjawisko występuje. Wymusi to na nas wkrótce projekt

ustawy o wzmocnieniu prawa do równości wynagrodzeń. Nie jest to jednak problem wynikający wyłącznie ze stylu zarządzania w danej firmie – gdyby tak było, wystarczyłaby zmiana kadry kierowniczej, aby go wyeliminować.

Źródłem są przede wszystkim utrwalone schematy, czyli kulturowo i historycznie zakorzenione niepisane normy oraz sposoby myślenia, które pośrednio wzmacniają nierówności.

Jak kultura, język i struktury podtrzymują nierówności

Źródła luki płacowej można analizować na kilku poziomach. Z perspektywy pracodawcy warto rozróżnić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do pierwszej grupy należą utrwalone wzorce przypisywania zawodów do płci, które prowadzą do automatycznego założenia, że np. pracownik przedszkola czy personel medyczny to kobieta. To efekt feminizacji zawodów niższej wynagradzanych. Podobnie działa przypisywanie kobietom ról opiekuńczych, co często wiąże się z okresową rezygnacją lub ograniczeniem kariery zawodowej na rzecz rodziny. Z kolei stanowiska dyrektorskie i zarządcze nadal bywają domyślnie kojarzone z mężczyznami, co wzmacnia także język – częściej słyszymy „pan prezes” niż „pani prezeska”. Według danych Unii Europejskiej z 2024 r. kobiety stanowią ok. 42 proc. kadry kierowniczej, jednak wśród członków

zarządów 140 największych spółek giełdowych (WIG140) ich udział wynosi już tylko 14 proc.

Do tego dochodzą różnice w zachowaniach negocjacyjnych oraz podejściu do wymagań rekrutacyjnych między kobietami i mężczyznami, a także mechanizm utrwalania nierówności płac przy zmianie miejsca pracy, szczególnie tam, gdzie brakuje przejrzystej polityki wynagrodzeń i widełek płacowych.

Co istotne, są to schematy, które nie są trwale ani niezmiennie. Perspektywa historyczna pokazuje, że role zawodowe kobiet i mężczyzn ulegają zmianie, a świadomość równości stopniowo rośnie, przez co przypisanie płci do określonych profesji traci na znaczeniu. Są to jednak procesy ewolucyjne, wymagające czasu, a nie gwałtownej zmiany.

Od rekrutacji po awans. Jak powstaje luka płacowa

Wewnętrzne przyczyny powstawania różnic płacowych wynikają



Konkretne mechanizmy tworzące lub podtrzymujące lukę płacową muszą być analizowane na poziomie poszczególnych organizacji, w których to zjawisko występuje.

z procesów zachodzących w samej organizacji – począwszy od rekrutacji. Już na etapie ogłoszeń o pracę mogą pojawiać się sformułowania preferujące określoną płeć. Brak jasno określonych widełek płacowych sprawia z kolei, że osoby lepiej odnajdujące się w negocjacjach – częściej mężczyźni – uzyskują wyższe wynagrodzenie początkowe. Podobnie dochodzi do zawyżania znaczenia wybranych kompetencji, podczas gdy część kandydatów rezygnuje z aplikowania, jeśli nie spełnia wszystkich formalnych wymagań. W praktyce zdarza się, że to kobiety częściej odpuszczają, gdy nie widzą swojego pełnego dopasowania do ogłoszenia.

Dalsze etapy – systemy premiowe, podwyżkowe, oceny roczne i awanse – z założenia są neutralne, jednak w praktyce utrwalają istniejące różnice. Nie ma w nich zapisów faworyzujących płeć, a mimo to efekt końcowy prowadzi do utrzymania lub pogłębiania luki.

Mechanizm ten dobrze obrazuje prosty przykład. Pracownica zmienia pracę, zaczynając od dolnej granicy widełek – 6 000 zł. Następnie jej wynagrodzenie rośnie wraz z systemem premiovym, podwyżkami inflacyjnymi i ocenami rocznymi, przy stałym wzroście 5 proc. oraz dobrych wynikach i udziale w programach rozwojowych. Po kilku latach zarabia 8 000 zł. W tym czasie korzysta z urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego (łącznie 13 miesięcy), podczas którego odbywa się cykl ocen, a obiecany awans otrzymuje inna osoba, gdyż stanowisko musiało zostać obsadzone. Po powrocie pracownica pozostaje na tym samym stanowisku i wynagrodzeniu.

Równolegle mężczyzna na analogicznym stanowisku startuje z górnej granicy widełek – 6 600 zł. Również otrzymuje regularne podwyżki i utrzymuje 5 proc. wzrost roczny. W efekcie, bez awansu, jego wynagrodzenie osiąga 9 300 zł. Oznacza to, że luka jest widoczna już na poziomie wynagrodzenia zasadniczego – jeszcze przed uwzględnieniem premii.

Luka płacowa nie pojawia się jednorazowo, lecz narasta stopniowo i niemal niezauważalnie. Obowiązki wynikające z dyrektywy będą wymuszać wychwytywanie takich przypadków. Kluczowe znaczenie ma możliwość analizy historii podwyżek i nieobecności w systemach kadrowo-płacowych oraz raportowanie łączące dane z wielu obszarów, ponieważ analiza papierowej dokumentacji jest w tym przypadku mniej efektywna.

NIE BARIERY, LECZ SPOSÓB MYŚLENIA BLOKUJE ZMIANY



Aleksandra Agatowska

założycielka Futureship Institute, współzałożycielka Luu Kids, autorka raportu „Women on Boards: regulacja czy transformacja”

Słowa mają znaczenie. Jeśli przez lata powtarzamy, że coś jest trudne, niedostępne lub wymaga walki, to w pewnym sensie współtworzymy tę rzeczywistość. Tymczasem równolegle istnieje już bardzo wiele przykładów kobiet, które przeszły tę drogę – z sukcesem, kompetencją i realnym wpływem. Te historie wciąż są zbyt rzadko eksponowane jako norma, a zbyt często traktowane jako wyjątek.

Brak świadomości

Nie oznacza to oczywiście, że problem zniknął. Ale warto precyzyjnie nazwać, gdzie on dziś naprawdę leży. Dane pokazują wyraźny rozdźwięk między deklaracyjnym poparciem dla równości a realnym zrozumieniem narzędzi, które mają ją wspierać. W raporcie „Women on Boards: regulacja czy transformacja?” wskazano, że jedynie około jedna trzecia kobiet uważa, że dyrektywa Women on Boards ich dotyczy, a ponad połowa nie potrafi ocenić jej znaczenia. To bardzo istotny sygnał – pokazuje bowiem, że nie mamy do czynienia z oporem, lecz z brakiem świadomości i osadzenia tej zmiany w praktyce. W efekcie temat pozostaje abstrakcyjny, odległy od codziennych decyzji zawodowych. A jeśli coś jest abstrakcyjne, trudno, żeby realnie wpływało na wybory – zarówno kobiet, jak i organizacji.



Obecny model organizacji pracy i przywództwa jest ograniczający nie tylko dla kobiet, ale również dla mężczyzn.

Rozmawiając o obecności kobiet w zarządach, bardzo często operujemy pojęciem „szklanego sufitu”. I choć nie sposób zaprzeczyć, że przez lata istniały realne bariery systemowe i kulturowe, dziś warto zadać sobie pytanie, czy nie utrwalamy tego zjawiska również poprzez sposób, w jaki o nim mówimy.



Jednocześnie trzeba powiedzieć wprost: nie wszystkie kobiety chcą zasiadać w zarządach – i to jest w pełni naturalne. Problem nie polega na tym, że kobiety nie aspirują, lecz na tym, że ścieżka do najwyższych stanowisk wciąż zbyt często nie jest traktowana jako oczywista i dostępna opcja. Zamiast być jedną z wielu możliwych dróg rozwoju, bywa postrzegana jako wymagająca dodatkowej determinacji, kompromisów lub „udowadniania” kompetencji. Z mojego doświadczenia – zarówno w pracy zarządczej, jak i we współpracy z organizacjami – wynika, że jednym z mniej oczywistych, ale realnych mechanizmów jest również wewnętrzne ograniczanie się samych kobiet. Przez lata funkcjonowaliśmy w narracji, która stawiała nas przed wyborem: kariera albo rodzina, rozwój albo obecność w życiu prywatnym. Ten podział nie tylko nie jest prawdziwy, ale w praktyce prowadzi do rezygnacji z ambicji, zanim jeszcze pojawi się realna bariera zewnętrzna. A przecież życie zawodowe i prywatne nie są systemami konkurencyjnymi – są częścią jednej całości. Sama mam troje dzieci, jedno z nich urodziłam, pracując w zarządzie. To oczywiście oznaczało wybo-



Potrzebujemy mniej opowieści o barierach, a więcej o możliwościach.

ry – czasem między spotkaniem biznesowym a wieczorem z dzieckiem. Ale to nie jest dowód na to, że nie da się tych ról pogodzić. To raczej dowód na to, że potrzebujemy normalizacji – uznania, że różne modele życia są równoprawne i że rozwój zawodowy kobiet nie stoi w sprzeczności z macierzyństwem.

Nie tylko kobiety

I tu pojawia się bardzo ważny, często pomijany kontekst – mężczyzn. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni mierzą się ze stereotypami. Dane pokazują, że ponad połowa mężczyzn odczuwa dziś silną presję społeczną i zawodową, związaną z oczekiwaniami dotyczącymi sukcesu, stabilności finansowej i roli żywiciela. Jednocześnie wielu z nich deklaruje potrzebę większego zaangażowa-

Problemem polega na tym, że wciąż zbyt często nie wiemy, co ta zmiana realnie oznacza. Skoro ponad połowa kobiet nie potrafi powiedzieć, czy dyrektywa ich dotyczy, trudno oczekiwać, że stanie się ona impulsem do świadomego planowania kariery. Podobnie po stronie organizacji – bez zrozumienia sensu tej zmiany łatwo sprowadzić ją do formalnego obowiązku, a nie realnej transformacji. Dlate-



Obecność kobiet w zarządach nie powinna być celem, który trzeba osiągnąć regulacyjnie. Powinna być naturalną konsekwencją systemu,

nia w życie rodzinne, ale nie ma do tego ani wzorców, ani systemowego wsparcia. I tu pojawia się ciekawy paradoks. Wiele kobiet mówi: „my tego nie widzimy”. I coś w tym jest – bo czym innym są deklaracje i odczucia, a czym innym codzienne doświadczenie relacji. Być może nie zawsze jest to dokładnie taki model zaangażowania, jakiego kobiety oczekują. Ale sam kierunek zmiany jest bardzo istotny. I – mówiąc pół żartem pół serio – warto go zauważyć, zanim zaczniemy go oceniać.

Oznacza to, że obecny model organizacji pracy i przywództwa jest ograniczający nie tylko dla kobiet, ale również dla mężczyzn. I dopóki będziemy traktować temat równości jako „kobiecie zagadnienie”, dopóty nie zbudujemy trwałej zmiany. W tym kontekście regulacje takie jak dyrektywa Women on Boards mają istotne znaczenie – ale tylko wtedy, gdy rozumiemy je właściwie. Nie jako cel sam w sobie, lecz jako narzędzie transformacyjne. Ich rolą nie jest „wprowadzenie kobiet do zarządów” samo w sobie, ale przyspieszenie zmiany, która i tak zachodzi – zmiany w sposobie myślenia o przywództwie, ścieżkach kariery i organizacji pracy.

go kluczowe pytanie nie brzmi dziś: jak zwiększyć liczbę kobiet w zarządach? Brzmi: jak sprawić, by ścieżki prowadzące do tych stanowisk były realnie dostępne, zrozumiałe i neutralne pod względem wyborów życiowych? To oznacza większą transparentność procesów awansowych, świadome zarządzanie talentami, ale też zmianę narracji – zarówno w organizacjach, jak i w przestrzeni publicznej.

Potrzebujemy mniej opowieści o barierach, a więcej o możliwościach. Mniej języka walki, a więcej języka sprawczości. Bo zmiana, która dokonuje się tylko na poziomie regulacji, pozostaje powierzchowna. Dopiero zmiana w sposobie myślenia – o rolach, ambicjach i definicji sukcesu – ma potencjał trwałości. Obecność kobiet w zarządach nie powinna być celem, który trzeba osiągnąć regulacyjnie. Powinna być naturalną konsekwencją systemu, który pozwala wszystkim – niezależnie od płci – rozwijać się zgodnie ze swoim potencjałem i dokonywać wyborów bez presji stereotypów.

Dopiero wtedy obecność kobiet w zarządach przestanie być tematem. I stanie się czymś oczywistym.

Szklany sufit o grubości mentalności

Wyobraźmy sobie salę konferencyjną na ostatnim piętrze nowoczesnego biurowca w centrum Warszawy. Przy dębowym stole zasiada dwunastu członków zarządu. Atmosfera jest gęsta od analiz, strategii i zapachu drogiej kawy. Wśród nienagannie skrojonych garniturów widać tylko jeden damski kostium.



Paulina Grochowska

radczyni prawna, członkini zarządu Systemu Gazociągów Tranzytowych Europol Gaz

Ta scena to nie kadr z filmu o latach 90., lecz wciąż aktualny obraz wielu kluczowych graczy polskiej gospodarki. Choć debata o parytetach trwa od dekad, odpowiedź na pytanie, dlaczego kobiet w zarządach jest tak mało, nie mieści się w prostych statystykach. Problem leży w wielowarstwowym splocie kultury, mentalności i wewnętrznych barier, których nie rozbije sama, nawet najostrejsza, ustawa.

Prawo to za mało

– pułapka fasadowości

Obecnie dyskusję nakręca unijna dyrektywa Women on Boards oraz krajowe regulacje, które mają wymusić obecność kobiet w organach spółek giełdowych. Jednak zmiana litery prawa to zaledwie początek drogi. Prawo bez sankcji pozostaje jedynie uprzejmym postulatem, a bez zmiany kultury rekrutacyjnej

prowadzi do niebezpiecznego zjawiska „tokenizmu”. Polega ono na wprowadzeniu do zarządu jednej kobiety tylko po to, by zaspokoić wymóg formalny i uciszyć sumienie organizacji. Taka „symboliczna obecność” zwalnia firmę z dalszej refleksji nad brakiem różnorodności na niższych szczeblach.

Co więcej, statystyki bywają mylące. Europejskie dane z ostatniej dekady pokazują, że wzrost udziału kobiet w radach nadzorczych często wynikał z... kurczenia się tych rad, a nie z realnego przyrostu liczby menedżerek. To ostrzeżenie: możemy wypracować ładne wskaźniki, nie dotykając istoty problemu.

Polski paradoks

– przedsiębiorczość kontra szklany sufit

Polska jest krajem paradoksów. Znajdujemy się w europejskiej czołówce pod względem liczby kobiet prowadzących własne firmy. Jak trafnie ujęła to Henryka Bochniarz: Polki są niezwykle przedsiębiorcze tak długo, jak długo sukces zależy wyłącznie od nich samych. Bariery aktywują się w momencie, gdy decyzja o awansie przechodzi w ręce kogoś innego.

Korzeń problemu tkwi głęboko w tkance społecznej. W Europie

Środkowo-Wschodniej wzorec kobiety jako „Matki Polki” – opiekunki i gospodyni – nie zniknął, lecz został obudowany nowymi oczekiwaniami zawodowymi. Dzisiejsza liderka często funkcjonuje w modelu „podwójnego etatu”. Rola zawodowa nie zastąpiła tradycyjnych obowiązków domowych, lecz została do nich dołożona. To realnie ogranicza zasoby czasu i energii niezbędne do wejścia do „męskiego świata” zarządów, który nie jest tylko metaforą. To konkretna kultura organizacyjna, gdzie kluczowe decyzje zapadają w kularach – tam, gdzie kobiety zapraszane są znacznie rzadziej.

Cicha rewolucja

w bastionach męskości

Mimo tych barier, zmiana już się dokonuje, choć niekoniecznie tam, gdzie patrzą ustawodawcy. W zawodach prawniczych, informatyce czy branży PR obserwujemy wyraźne przesunięcie w stronę kobiet. Nie jest to wyłącznie efekt demografii. Współczesny rynek coraz częściej poszukuje kompetencji, które tra-

dycyjnie przypisuje się kobietom: wieloaspektowego podejmowania decyzji, łączenia twardej analizy z intuicją społeczną i wrażliwością na kontekst.

Ten trend to najsilniejszy argument w debacie: tam, gdzie rynek realnie premiuje czyste kompetencje i efektywność, bariera płci kruszeje sama. Jeśli zawody eksperckie zostały już „zrekalibrowane”, zarządy są kolejną, logiczną falą tej transformacji. Pytanie brzmi, czy proces ten przyspieszymy świadomie, czy będziemy czekać, aż wymusi go brutalny rynek talentów.

Bariery, które nosimy w sobie

Nie można pominąć warstwy indywidualnej. Istnieje swoisty „paradoks kompetencji” – kobiety aspirujące do zarządów mają statystycznie wyższe kwalifikacje i więcej certyfikatów niż ich koledzy na tych samych stanowiskach. Mimo to, często towarzyszy im słabo rozpoznany w Polsce „syndrom oszustki” – przekonanie, że ich sukces jest dziełem przypadku, a nie zdolności. Obawa przed wejściem na szczyt nie wynika ze słabości, lecz z racjonalnej kalkulacji kosztów emocjonalnych. Bycie „tą jedyną” w męskim gronie wiąże się z byciem pod nieustanną obserwacją i ocenianiem przez pryzmat płci, a nie wyników. Zadaniem liderki i mediów jest dziś demitologizacja tego świata i pokazywanie, że władza nie wymaga rezygnacji z własnej tożsamości.

Atuty, których rynek jeszcze nie wycenił

Rynek kapitałowy wciąż nie w pełni dyskontuje kapitał, jaki

wnoszą kobiety. Ich determinacja, szlifowana przez lata udowadniania swojej wartości, łączy się z naturalną skłonnością do konsultacyjnego stylu przywództwa. W świecie pełnym niepewności (tzw. środowisko VUCA), model autorytarny przegrywa z myśleniem systemowym i zespołowym, w którym kobiety czują się doskonale. Badania percepcji są jednoznaczne: kobiety w biznesie są postrzegane jako bardziej rzetelne i odpowiedzialne społecznie. To kapitał zaufania, którego marnowanie jest po prostu nieekonomiczne.

Strategia na przyszłość

– trzy filary zmiany

Aby realnie zmienić oblicze polskich zarządów, potrzebujemy symultanicznej pracy na trzech polach:

1. systemowym – minimalne wymogi parytetowe muszą zostać utrzymane, ale wzmocnione realnymi sankcjami i rozszerzone poza spółki giełdowe. Równoległe państwo musi realnie wspierać partnerstwo w domu poprzez dostępną opiekę nad dziećmi i promowanie urlopów ojcowskich.
2. organizacyjnym – firmy powinny inwestować w transparentne procesy awansu, anonimizację CV na wstępnych etapach oraz programy „sponsorstwa” (gdzie liderzy aktywnie lobbują za awansem kobiet), a nie tylko mentoringu.
3. kulturowym – musimy zmienić język, jakim mówimy o kobietach sukcesu. Media powinny opisywać ich historie językiem strategii i wyników finansowych, a nie jako ciekawostki czy wyjątki od reguły.

Dyrektywa bez zmiany mentalności pozostanie martwym zapisem. Mentalność bez wsparcia regulacji zmienia się zbyt wolno, przez pokolenia. Z kolei oba te czynniki bez wewnętrznej zgody samych kobiet na sięganie po władzę nie stworzą nowej fali liderki. Dopiero synergia tych trzech elementów przesunie wskaźniki z poziomu kosmetyki do poziomu realnej, cywilizacyjnej zmiany.

Pytanie nie brzmi już, „czy kobiety powinny zasiadać w zarządach”, bo ich kompetencje bronią się same. Pytanie brzmi: jak długo jeszcze jako gospodarka będziemy udawać, że do naprawienia tego deficytu wystarczy sama ustawa, podczas gdy problemem jest systemowa ślepotą na potencjał połowy społeczeństwa?



Obawa przed wejściem na szczyt nie wynika ze słabości, lecz z racjonalnej kalkulacji kosztów emocjonalnych.



Paradoks polskiej przedsiębiorczynie: Dlaczego liderki boją się wrzucić piąty bieg?

Polska jest kobietą – przynajmniej w statystykach. Z wynikiem blisko 42 proc. firm zarządzanych przez kobiety (Eurostat), deklasujemy Niemcy, Francję i kraje skandynawskie. Jednak gdy zajrzemy pod maskę tego sukcesu, okaże się, że o ile świetnie radzimy sobie z odpaleniem silnika, o tyle wciąż mamy systemowy problem z wejściem na poziom globalnego skalowania. Jedziemy na zaciągniętym hamulcu ręcznym.



Olivia Drost
CEO oLIVE media

Jako strateg marek osobistych i właścicielka agencji, obserwuję ten proces od kulis. Bariery, z którymi mierzą się polskie przedsiębiorczynie, rzadko mają naturę wyłącznie rynkową. Najczęściej wynikają one z nieefektywnej alokacji zasobów: czasowych, mentalnych i komunikacyjnych.

Koszt alternatywny „braku pewności”

W świecie finansów znane jest pojęcie Confidence Gap. Staty-

tyki są nieublagane: mężczyźni aplikują o finansowanie lub wysokie kontrakty, gdy spełniają ok. 60 proc. wymagań. Kobiety czują się gotowe dopiero przy 100 proc. W mojej praktyce widzę to codziennie.

Na pierwszym spotkaniu inwestor lub klient-mężczyzna pyta: „Kiedy będziemy na okładce prestiżowego magazynu biznesowego?”. Ma wizję flagi białej na szczycie. Kobieta z równie imponującym portfolio pyta cicho: „Czy moje projekty są wystarczająco ciekawe, by rynek chciał o nich słuchać?”. To klasyczny syndrom oszusta, który w biznesie przelicza się na konkretne straty finansowe. Każdy miesiąc zwłoki w budowaniu statusu eksperta to utracona marża i wolniejszy cykl sprzedaży. Na szczycie nie ma parytetów – są tylko ci, którzy potrafili zarządzić

uwagą rynku i dowieźć wynik.

Infrastruktura opiekuńcza jako „szklany sufit czasowy”

Nie da się pisać o barierach skalowania w Polsce, ignorując kontekst nieodpłatnej pracy opiekuńczej. Skalowanie biznesu to luksus posiadania wolnej głowy do myślenia strategicznego. Tymczasem w Polsce kobieta-przedsiębiorca często rozwija firmę „pomiędzy” logistyką domu a edukacją dzieci. To tworzy tzw. „szklany sufit czasowy”. Dopóki w polskim dyskursie biznesowym skalowanie nie będzie szło w parze z profesjonalizacją wsparcia w życiu prywatnym, czyli delegowaniem zadań nie tylko w biurze, ale i w domu – wiele genialnych firm pozostanie na etapie mikroprzedsiębiorstwa. Prawdziwa skala wymaga porzucenia roli „ogarniaczki wszystkiego”. W ekonomii nazywamy to przewagą komparatywną: liderka musi zajmować się tym, co generuje najwyższą wartość dodaną, a nie tym, co jest w stanie zrobić sama.

Marka osobista jako dźwignia kapitałowa

W gospodarce opartej na uwadze (attention economy), bycie najlepszym w swojej dziedzinie

traci na znaczeniu, jeśli rynek nie jest tego świadomy. Skalowanie biznesu to w dużej mierze proces zarządzania zaufaniem, a polskie przedsiębiorczynie wciąż zbyt często hołdują anachronicznej zasadzie „siedz w kącie, a znajdą cię”. W 2026 r. takie podejście jest prostą drogą do rynkowej marginalizacji, ponieważ silna marka osobista liderki stała się realnym aktywem niematerialnym spółki. Budowa statusu ekspertki to najkrótsza droga do przeskoczenia barier kapitałowych: generuje ona tzw. premię za nazwisko, która pozwala dyktować wyższe marże i drastycznie skraca cykl sprzedaży, budując zaufanie

klienta jeszcze przed wysłaniem oferty. Co więcej, w świecie zdominowanym przez fundusze VC, rozpoznawalność i jasna wizja liderki stają się kluczowe przy pozyskiwaniu finansowania – inwestorzy lokują kapitał tam, gdzie ryzyko jest mitygowane silnym autorytetem osoby stojącej za projektem.

Pułapka „biznesowych kółek gospodyń”

Musimy też uderzyć w stół w kwestii networkingu. Bołą mnie kluby biznesowe „tylko dla kobiet”, które zamiast na strategii i transakcyjności, skupiają się na wspólnym wsparciu emocjonalnym i rozmowach o potomkach. Brałam udział w eventach, gdzie podczas 60-sekundowej autoprezentacji połowa uczestniczek pierwsze 20 sekund poświęciła na informację o liczbie dzieci i ich imionach. Czy wyobrażacie sobie prezesa zarządu spółki giełdowej, który na spotkaniu z inwestorami zaczyna od: „Cześć, jestem Marek, piekę chleb i mam dwoje dzieci”? Biznes to biznes. Jeśli chcemy być traktowane jak gracze wagi ciężkiej, nasza tożsamość zawodowa musi być oddzielona od ról domowych w sytuacjach operacyjnych. Model biznesowy, skalowalność i USP – to są tematy, które interesują partnera biznesowego.



Biznes to biznes. Jeśli chcemy być traktowane jak gracze wagi ciężkiej, nasza tożsamość zawodowa musi być oddzielona od ról domowych w sytuacjach operacyjnych.

Budowanie samolotu w trakcie spadania

Reid Hoffman, twórca LinkedIn, mawiał, że skalowanie to rzucenie się w przepaść i budowanie samolotu w trakcie spadania. Kobiety statystycznie rzadziej chcą „skakać”, dopóki nie mają pewności, że każda śruba jest na swoim miejscu.

Ale skalowanie to przejście z zarządzania ludźmi na zarządzanie kulturą i ryzykiem. Jeśli chcesz budować coś unikalnego, musisz zaakceptować turbulencje. Kobieta przedsiębiorcza w Polsce nie potrzebuje więcej motywacyjnych cytatów. Potrzebuje odwagi do bycia niedoskonałą w procesie wzrostu, determinacji w walce o uwagę rynku i profesjonalizacji komunikacji liderki.

W tej rękawicy będzie trzęsło. I bardzo dobrze. To znaczy, że nabierasz prędkości.



CYFRYZACJA I AI – SZANSA CZY ZAGROŻENIE

Cyfryzacja i rozwój sztucznej inteligencji to jedne z najważniejszych procesów kształtujących współczesny rynek pracy. Ich wpływ na sytuację kobiet nie jest jednak jednoznaczny.



Beata Gatek
rzeczniczka Uniwersytetu
w Siedlcach

Z jednej strony technologie otwierają nowe możliwości rozwoju zawodowego i zwiększają dostęp do rynku pracy. Z drugiej – mogą utrwalać, a nawet pogłębiać istniejące nierówności, jeśli nie towarzyszą im świadome działania edukacyjne i społeczne.

Cyfryzacja znacząco obniżyła bariery wejścia do wielu zawodów. Praca zdalna, rozwój platform cyfrowych czy dostęp do edukacji

online sprawiają, że kobiety mogą łatwiej łączyć życie zawodowe z prywatnym, a także zdobywać nowe kompetencje bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania. To szczególnie istotne w mniejszych ośrodkach akademickich i regionalnych, takich jak Siedlce, gdzie dostęp do dużych rynków pracy bywa ograniczony. Dzięki technologiom kobiety mogą dziś pracować dla firm z innych miast czy krajów, nie opuszczając swojego środowiska lokalnego.

Różnice w dostępie do kompetencji przyszłości

Jednocześnie cyfryzacja uwidacznia istniejące różnice w dostępie do kompetencji przyszłości. Wciąż obserwujemy niższy udział kobiet w obszarach technologicznych – szczególnie w IT, analizie danych

czy rozwoju AI. To przekłada się bezpośrednio na ich pozycję na rynku pracy i poziom wynagrodzeń.

Problem nie dotyczy wyłącznie wyborów edukacyjnych, ale zaczyna się znacznie wcześniej – na etapie kształtowania zainteresowań i przełamywania stereotypów dotyczących „męskich” i „kobiecych” ścieżek kariery.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera rola uczelni wyższych, takich jak Uniwersytet w Siedlcach. Ich zadaniem nie jest już wyłącznie przekazywanie wiedzy, ale aktywne wyrównywanie szans edukacyjnych i kompetencyjnych. Oznacza to m.in. rozwijanie kierunków i programów związanych z nowymi technologiami, wspieranie kobiet w wyborze ścieżek STEM, a także budowanie kompetencji cyfrowych w sposób dostępny dla osób z różnych środowisk. Równie ważne jest łączenie edukacji technologicznej z kompetencjami społecznymi – komunikacją, współpracą czy krytycznym myśleniem. Uniwersytet jako in-

stytucja publiczna ma także istotną rolę w budowaniu świadomości – pokazywaniu, że technologie nie są domeną jednej płci, lecz narzędziem dostępnym dla wszystkich. Sztuczna inteligencja często postrzegana jest jako narzędzie obiektywne. W rzeczywistości jednak odzwierciedla dane, na których została wytrenowana – a te mogą zawierać istniejące uprzedzenia społeczne. W praktyce oznacza to ryzyko reprodukcji stereotypów np. w procesach rekrutacyjnych czy ocenie kompetencji. Jeśli algorytmy uczą się na danych historycznych, mogą powielać dotychczasowe nierówności zamiast je niwelować. Dlatego tak ważne jest nie tylko rozwijanie technologii, ale także świadome zarządzanie ich wpływem społecznym.

Nie tylko kompetencje techniczne

Warto jednak podkreślić, że rynek pracy przyszłości nie będzie oparty wyłącznie na kompetencjach technicznych. Coraz większego znaczenia nabierają umiejętności,

w których kobiety często już dziś mają silną pozycję – zdolność adaptacji, empatia, komunikacja czy praca zespołowa. W połączeniu z kompetencjami cyfrowymi mogą one stanowić istotną przewagę konkurencyjną.

Odpowiedź na pytanie, czy cyfryzacja i AI zmniejszają nierówności, brzmi: to zależy. Technologie same w sobie nie rozwiązują problemów społecznych – mogą je zarówno łagodzić, jak i pogłębiać.

Kluczowe jest to, w jaki sposób są wdrażane:

- czy towarzyszy im edukacja i rozwój kompetencji,
- czy uwzględniają różnorodność użytkowników,
- czy instytucje – w tym uczelnie – aktywnie wspierają wyrównywanie szans.

Cyfryzacja to ogromna szansa na bardziej inkluzyjny rynek pracy. Aby jednak stała się realnym narzędziem zmiany, musi iść w parze z odpowiedzialnością – zarówno po stronie systemu edukacji, jak i biznesu.

Do kogo należy przyszłość

Rynek pracy zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej – ale największą zmianą nie jest sama technologia. Jest nią sposób myślenia o kompetencjach. W najbliższych 5–10 latach nie wygrają ci, którzy wiedzą najwięcej, ale ci, którzy najszybciej potrafią się uczyć, adaptować i łączyć różne obszary wiedzy.



Katarzyna Velin
prezeska Europejskiej Fundacji
Dawcy Krwi, inicjatorka Kampanii
Krewniacy.pl

Postępująca cyfryzacja, rozwój sztucznej inteligencji i transformacja modeli biznesowych sprawiają, że kluczowe staje się nie tylko to, co wiemy, ale przede wszystkim – jak pracujemy z wiedzą i jak reagujemy na zmianę. Kompetencje przyszłości przestają być domeną wybranych branż – stają się fundamentem funkcjonowania zawodowego.

Zdolność do ciągłego uczenia się
Jedną z najważniejszych umiejętności będzie zdolność do ciągłego uczenia się. Zawody będą ewolu-

ować, a zakres obowiązków zmieniać się dynamicznie, dlatego elastyczność poznawcza i gotowość do aktualizowania wiedzy staną się kluczowe.

Z mojego doświadczenia pracy edukacyjnej i społecznej wynika, że dziś równie ważne jak zdobywanie wiedzy jest jej rozumienie i umiejętność przekazywania innym. Szczególnie wtedy, gdy dotyczy tematów nowych, złożonych lub budzących emocje. To kompetencja, która coraz częściej decyduje o skuteczności zarówno w pracy zespołowej, jak i w przywództwie.

Kompetencje cyfrowe – od podstaw do zaawansowania

Nie chodzi już wyłącznie o znajomość narzędzi biurowych. W najbliższych latach rosnąć będzie znaczenie kompetencji związanych z analizą danych, rozumieniem działania algorytmów czy współpra-

cą z narzędziami opartymi na AI. Nie każda osoba musi zostać programistką, ale każda powinna rozumieć środowisko technologiczne, w którym funkcjonuje. Umiejętność pracy z danymi, automatyzowania procesów czy świadomego korzystania z narzędzi cyfrowych stanie się standardem.

Kompetencje relacyjne – przewaga w świecie technologii

Wraz z automatyzacją rośnie znaczenie kompetencji, których nie da się łatwo zastąpić technologią. Należą do nich komunikacja, empatia, zdolność budowania relacji czy zarządzanie zespołem.

W pracy z ludźmi – również w tak wymagającym obszarze jak zdrowie i działania społeczne – widać wyraźnie, że to właśnie umiejętność budowania zaufania często decyduje o skuteczności. Prowadzenie rozmów w sposób, który daje poczucie bezpieczeństwa, staje się jedną z kluczowych kompetencji przyszłości.

Krytyczne myślenie i decyzyjność

Nadmiar informacji i rosnąca rola danych sprawiają, że kluczowa staje się umiejętność ich interpretacji. Krytyczne myślenie, selekcja informacji i podejmowanie decyzji

w oparciu o niepełne dane będą jednymi z najbardziej pożądanymi kompetencjami. To również obszar, w którym istotne jest budowanie pewności siebie – gotowości do zajmowania stanowiska, podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności. To moment, w którym wiele kobiet nadal niepotrzebnie się zatrzymuje, mimo że posiadają wszystkie niezbędne kompetencje.

Odporność psychiczna i zarządzanie emocjami

Dynamiczne środowisko pracy oznacza także większe obciążenie psychiczne. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera odporność na stres, umiejętność zarządzania emocjami oraz zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

W praktyce oznacza to także zdolność do oswojania niepewności – rozumienia sytuacji nowych i potencjalnie trudnych oraz odzyskiwania poczucia wpływu. To kompetencja, która ma znaczenie zarówno w życiu zawodowym, jak i społecznym.

Myślenie przedsiębiorcze – nie tylko dla właścicieli firm

Przedsiębiorczość przestaje być zarezerwowana dla osób prowa-

dzących działalność gospodarczą. To sposób myślenia: proaktywność, inicjatywa, gotowość do testowania rozwiązań i brania odpowiedzialności za efekty.

W organizacjach coraz bardziej cenione będą osoby, które potrafią działać jak „wewnętrzni przedsiębiorcy” – identyfikować szanse, wdrażać zmiany i tworzyć realną wartość.

Kompetencje przyszłości to połączenie, nie wybór

Najbliższe lata będą premiować jednego typu umiejętności. Kluczowe stanie się łączenie kompetencji technologicznych z humanistycznymi – analityki z empatią, danych z intuicją, efektywności z uważnością.

Dla kobiet oznacza to ogromną szansę – pod warunkiem, że będą świadomie rozwijać zarówno kompetencje cyfrowe, jak i te związane z relacjami i komunikacją.

Rynek pracy przyszłości nie będzie pytał o stanowisko, ale o wartość, jaką potrafimy wnieść. A ta coraz częściej wynika nie z jednej specjalizacji, lecz z umiejętności łączenia wielu perspektyw – technologicznej, społecznej i emocjonalnej.