

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2026

*Najbardziej
przedsiębiorcze
kobiety*
W POLSCE

Przedsiębiorczość to odwaga w podejmowaniu decyzji, umiejętność dostrzegania nowych możliwości i konsekwencja w realizacji ambitnych celów. Publikowana na łamach „Gazety Finansowej” lista „Perły Polskiego Biznesu”

wyróżnia przedsiębiorczynie, które dzięki innowacyjności, kreatywności i determinacji rozwijają swoje firmy, wyznaczają nowe kierunki działania i wnoszą istotny wkład w rozwój różnych branż. To liderki, które nie

boją się sięgać po nieszablonowe rozwiązania, odpowiadają na zmieniające się potrzeby rynku i udowadniają, że sukces buduje się na wizji, wiedzy oraz odwadze w realizowaniu własnych pomysłów.

MAGDALENA CIECHOMSKA-BARCZAK

PREZES ZARZĄDU ING LEASING

Doświadczona liderka sektora usług finansowych specjalizująca się w finansowaniu opartym na aktywach. Odpowiada za strategię i rozwój spółki, koncentrując się na innowacjach, cyfrowym doświadczeniu klienta oraz odpowiedzialnym i rentownym wzroście.

Przed objęciem obecnej funkcji

przez 17 lat była związana z Peakao Faktoring, przechodząc drogę od dyrektorki finansowej do prezeski zarządu. Pod jej kierownictwem spółka osiągnęła pozycję lidera polskiego rynku faktoringowego. W latach 2022-2026 zasiadała również w Radzie Nadzorczej Goldman Sachs Towarzystwa Funduszy

Inwestycyjnych.

Jako ekspertka i współinicjatorka inicjatyw legislacyjnych dotyczących faktoringu aktywnie uczestniczyła w rozwoju sektora finansowego w Polsce i Unii Europejskiej, pełniąc funkcje w krajowych i europejskich organizacjach branżowych. Jest absolwentką

Politechniki Lubelskiej oraz programu MBA na University of Illinois Urbana-Champaign, posiada kwalifikacje CIMA i AICPA. Ukończyła także Executive Finance Programme oraz ESG and Sustainable Financial Strategy w Saïd Business School na Uniwersytecie Oksfordzkim.



PAULINA CHMIELEWSKA

PREZES ZARZĄDU MOSTOSTAL

Liderka biznesu z ponad 20-letnim doświadczeniem w sektorze dewelopersko-budowlanym. Od 2025 r. pełni funkcję prezes zarządu MOSTOSTAL, gdzie rozwija działalność deweloperską i generalne wykonawstwo. Przez niemal siedem lat współtworzyła i rozwijała Nexity Polska.

Odegrała jedną z kluczowych ról w przygotowaniu i przeprowadzeniu sprzedaży spółki za 100 mln euro. Specjalizuje się w rozpoznawaniu potencjału nieruchomości i przekładaniu go na wartość biznesową. Przeprowadziła transakcje zakupu gruntów o łącznej wartości ponad

1 mld zł, umożliwiające realizację ponad 10 tys. mieszkań. Jej styl zarządzania opiera się na relacjach i skutecznej komunikacji. Łączy wizję rozwoju z kreatywnością w poszukiwaniu rozwiązań oraz konsekwencją w ich wdrażaniu. Buduje zaufanie i angażuje ludzi we wspólne działania, tworząc



silne zespoły, w których różnorodne osobowości i kompetencje przekładają się na ponadprzeciętne wyniki. Partnerskie podejście łączy z odpowiedzialnością biznesową. Autorytet buduje kompetencjami i własnym przykładem, wspierając samodzielność oraz dzielenie się wiedzą.

BEATA DRZAZGA

PRZEDSIĘBIORCA I FILANTROP

Założycielka BetaMed S.A., największej firmy medycznej w Polsce pod kątem opieki długoterminowej w domu pacjenta oraz innych dziedzin medycznych. Twórczyni, właścicielka i 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. Zajmuje się również doradztwem biznesowym i mentorinżem, szczególnie w zakresie strategii biznesowych małych i średnich przedsiębiorstw.



MAGDALENA DZIAMSKA

WSPÓLNICZKA I PARTNERKA ZARZĄDZAJĄCA CONFIANCE

Liderka i doradczyni finansowa nastawiona na konkretne rezultaty. Łączy wiedzę finansową z trzeźwą oceną sytuacji i zrozumieniem realiów życia

przedsiębiorców. W pracy stawia na bezpośrednią komunikację i relacje oparte na zaufaniu. Obowiązki zarządcze łączy z prowadzeniem spraw

klientów. Szczególnie angażuje się we wsparcie kobiet obciążonych długami wskutek manipulacji i nadużycia zaufania przez partnerów. We współpracy

z prawnikami i innymi specjalistami pomaga im uporządkować zobowiązania, przygotować plan wyjścia z kryzysu i odzyskać niezależność finansową.

SIŁA PRZYWÓDZTWA TKWI W KOMPETENCJACH, NIE W PŁCI

Rosnąca obecność kobiet w sektorze nowych technologii dowodzi, że o sukcesie w tej branży decydują przede wszystkim wiedza, umiejętność ciągłego uczenia się oraz gotowość do działania w środowisku nieustannej zmiany, a nie stereotypowo przypisywane role społeczne. Jak wygląda przywództwo w branży, która każdego dnia na nowo definiuje przyszłość? Historia Agnieszki Szopy-Maziukiewicz, prezes zarządu Digital Fingerprints, wiceprezes zarządu BIK, jednej z lidererek polskiego sektora technologicznego, pokazuje, że za największymi transformacjami stoją nie tylko technologie, ale przede wszystkim ludzie i ich wizja zmian.

W świecie technologii przywództwo ma szczególny wymiar, ponieważ wymaga nie tylko strategicznego myślenia i skutecznego zarządzania zespołami, ale także zdolności do nieustannego adaptowania się do nowych wyzwań i trendów. Branża IT rozwija się dziś w tempie niespotykanym w żadnym wcześniejszym okresie, a liderzy i liderki muszą każdego dnia odnajdywać się w rzeczywistości kształtowanej przez kolejne innowacje. W takich warunkach to kompetencje, doświadczenie i otwartość na rozwój stają się najważniejszym kapitałem. Coraz liczniejsze przykłady kobiet zajmujących kluczowe stanowiska w sektorze technologicznym pokazują, że różnorodność nie jest jedynie wartością samą w sobie, lecz także realnym źródłem innowacyjności, lepszych decyzji biznesowych i trwałego rozwoju organizacji.

– Moja droga zawodowa rozpoczęła się w czasie, gdy obecność kobiet na stanowiskach menedżerskich i eksperckich w IT nie była jeszcze czymś oczywistym – mówi Agnieszka Szopa-Maziukiewicz, prezes zarządu Digital Fingerprints, wiceprezes zarządu BIK. – Kształtowały mnie organizacje, w których liczyły się przede wszystkim kompetencje, wiedza i gotowość do podejmowania wyzwań, a nie płeć. Taka kultura organizacji jest bliska moim wartościom. Kieruje mną przekonanie, że profesjonalizm, odpowiedzialność i ciągły rozwój są ważniejsze niż utarte wyobrażenia o tym, kto powinien pełnić określone role. Te doświadczenia ukształtowały również moje rozumienie przywództwa, które dziś postrzegam przede wszystkim jako umiejętność budowania środowiska pracy opartego na zaufaniu, współpracy i rozwoju kompetencji. W organizacjach działających w dynamicznym oto-



czeniu technologicznym rola lidera nie sprowadza się już wyłącznie do zarządzania procesami czy podejmowania decyzji. Dziś rola lidera oznacza dla mnie przede wszystkim wspieranie rozwoju ludzi, budowanie kultury opartej na wiedzy oraz tworzenie warunków, w których o sukcesie decydują umiejętności, otwartość na zmianę i gotowość do ciągłego uczenia się – dodaje.

Przywództwo z wizją

Jako szefowa Obszaru IT w Grupie BIK od 2013 roku, Agnieszka Szopa-Maziukiewicz odpowiada za największe zasoby ludzkie w organizacji. Od początku realizowała ze swoimi zespołami ambitne przedsięwzięcia: przebudowie architektury systemów, zapewnieniu ich wysokiej dostępności i ciągłości działania, rozwojowi usług świadczonych klientom w trybie 24/7 oraz szerokiej automatyzacji procesów operacyjnych.

„
Styl zarządzania
nie wynika z płci,
lecz z kompetencji,
dojrzałości lidera
oraz gotowości do
współodpowiedzialności.

Skala wyzwania odpowiadała randze instytucji zarządzającej jedną z największych baz informacyjnych w kraju, zawierającą historie kredytowe milionów Polaków. Realizacja tych projektów wymagała kilku lat intensywnej pracy dużego zespołu specjalistów oraz konsekwentnego przywództwa, które potrafiło połączyć wizję z efektywnym działaniem.

Nadrzędnym celem było budowanie i wzmacnianie zaufania partnerów biznesowych poprzez zapewnienie najwyższych standardów bezpieczeństwa i niezawodności usług cyfrowych. Efektem tej strategii była gruntowna przebudowa systemów do nowoczesnej architektury mikroservisowej, która zwiększyła elastyczność organizacji i stworzyła fundament pod dalszy rozwój. Firma umocniła swoją pozycję jako nowoczesny partner technologiczny sektora finansowego, zdolny nie tylko utrzymywać kluczową infrastrukturę, ale także tworzyć innowacyjne produkty i usługi – nowe rozwiązania sektorowe: Platformę Antyfraudową BIK, Cyber Fraud Detection czy Platformę Weryfikacji Behawioralnej BIK.

W efekcie powstały przełomowe rozwiązania wspierające przeciwdziałanie wyłudzeniom i cyberprzestępczości, które otworzyły przed organizacją nowe kierunki rozwoju.

Historia tej transformacji pokazuje, że współczesne przywództwo nie polega wyłącznie na zarządzaniu technologią czy procesami. To przede wszystkim zdolność budowania wspólnej wizji, przekonywania do zmian i mobilizowania ludzi wokół ambitnych celów. W praktyce po raz kolejny potwierdziło się, że autorytet lidera budują kompetencje, merytoryczne argumenty i skuteczność działania. To one pozwalają przeprowadzać organizacje przez najbardziej wymagające zmiany i osiągać rezultaty, które mają realny wpływ na rozwój całej branży.

„Demokracja kompetencji”

Skuteczne przywództwo wymaga dziś połączenia decyzyjności i orientacji na cel z umiejętno-

ścią słuchania, budowania relacji i zaufania.

– Skuteczne przywództwo rozumiem jako tworzenie przestrzeni do działania, współpracy, brania współodpowiedzialności. To skłoniło mnie i zarząd spółki do zmiany struktury organizacyjnej BIK i przeprowadzenia transformacji w pracę opartą na modelu zwinnym, czyli agile. To, co ważne w modelu agile, to zaufanie – to fundament, na którym można skutecznie łączyć kompetencje biznesowe i technologiczne, dopasowując role do predyspozycji, doświadczeń i cech charakteru konkretnych osób, a nie do sztywnych opisów stanowisk – komentuje Agnieszka Szopa-Maziukiewicz.

Jej zdaniem praca w systemie agile bardzo wyraźnie pokazuje, że przywództwo kobiet i mężczyzn jest komplementarne. Styl zarządzania nie wynika z płci, lecz z kompetencji, dojrzałości lidera oraz gotowości do dzielenia się odpowiedzialnością.

– Zasada zwinnej organizacji z natury opiera się na tzw. „demokracji kompetencji”, czyli zwycięstwie wiedzy nad formalną pozycją. W takim modelu sprawdza się także zaufanie, rozumiane jako gotowość do oddawania odpowiedzialności, akceptację różnorodnych perspektyw oraz zgodę na uczenie się na błędach.

Każdy wnosi do biznesu czy IT inną perspektywę, dlatego kluczowa jest różnorodność doświadczeń. W IT różnorodność zwiększa kreatywność w tworzeniu rozwiązań czy rozwiązywaniu problemów, co finalnie prowadzi do rozwoju innowacji technologicznych.

ALICJA KOLEŚNIK

PREZES ZARZĄDU DOZ S.A.

Wyznacza kierunki rozwoju i buduje długookresowe strategie działania firmy oraz projektuje i nadzoruje wdrażanie nowych rozwiązań odpowiadających na oczekiwania Pacjentów. Od 12 lat pełni funkcję prezesa zarządu DOZ S.A., firmy

polskiej, jednego z największych i najdłużej działających podmiotów na polskim rynku aptecznym i jednocześnie największego pracodawcy na tym rynku. Zatrudnia ponad 7 tys. pracowników, którzy dbają o bezpieczeństwo leczenia farmakologicz-



nego ponad 7 mln Pacjentów miesięcznie. Wcześniej przez osiemnaście lat związana z grupą Jeronimo Martins Polska. Ukończyła Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz studia podyplomowe MBA i Executive

MBA. Jest absolwentką AMP na INSEAD Business School oraz wielu szkoleń biznesowych, w tym na Harvard Business School, Kellogg School of Management i Stanford University. Prezes zarządu CEPD N.V. i członek Business Center Club.

ANNA KOZŁOWSKA

PREZES ZARZĄDU POLSKI SYSTEM KAUCYJNY

Ma bogate doświadczenie w zarządzaniu finansami oraz budowaniu optymalnych struktur i procesów organizacyjnych skutecznie wspierających biznes w obszarze finansów i kontrolingu, zarówno w dużych organizacjach międzynarodowych, jak i spółkach właścicielskich. Od początku lipca 2026 r. pełni funkcję prezesa zarządu w spółce Polski System Kaucyjny,

gdzie wcześniej, od początku 2025 r. odpowiadała – jako dyrektor finansowy i członek zarządu – za finanse i wsparcie obszarów biznesowych poprzez dostarczanie informacji finansowych niezbędnych do podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych oraz współpracę z Radą Nadzorczą. Ostatnie doświadczenia zawodowe zdobywała pracując dla SEO Bauer

Group jako CFO i członek zarządu, gdzie odpowiadała za 10 spółek z grupy Semergy. Wcześniej pracowała dla PELION jako wiceprezes zarządu ds. finansów i IT w spółce DOZ oraz wiceprezes zarządu ds. finansów w spółce PGF. Poprzednie doświadczenia zawodowe Anny Kozłowskiej są związane z Fedex Express Polska, gdzie zajmowała się strategicznymi projektami



finansowymi, takimi jak globalna transformacja finansów oraz projekt połączenia spółek TNT i Fedex. Zdobywała również doświadczenie zawodowe, pracując dla branży Healthcare jako dyrektor finansowy – członek zarządu w grupie Affidea. Wcześniej zajmowała się finansami w branży Hospitality, pracując w Rezidor Group w obszarze finansów w Polsce i za granicą.

AGNIESZKA KOZUBEK-BESPALENKO

WICEPREZES I DYREKTOR GENERALNA LERG ORAZ PREZES ZARZĄDÓW SPÓŁEK SARZYNA CHEMICAL, IZO-ERG, MARPOL, PERMEDIA I DAFO PLASTICS

Doświadczona menedżerka i liderka z wieloletnią praktyką w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Absolwentka Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, programu The Advanced Certificate in Marketing pod patronatem The Chartered Institute of

Marketing w Wielkiej Brytanii oraz Akademii Strategicznego Przywództwa organizowanej przez Harvard Business Review. Od lat odpowiada za rozwój Grupy LERG, wzmacniając pozycję rynkową spółek należących do czołówki branży chemicznej. Pełni funkcję

wiceprezes i dyrektor generalnej LERG SA oraz prezes zarządów spółek Sarzyna Chemical, Izo-Erg, Marpol, Permedia i DAFO Plastics. Zasiada również w radach nadzorczych GTX Hanex Plastic oraz ZSChIM Piotrowice II.

W 2011 r. otrzymała tytuł „Kobiety Przedsiębiorczej” w plebiscycie organizowanym przez „Nowiny” i portal Strefa Biznesu. Prywatnie jest żoną i mamą dwójki dzieci. Pasjonuje się motocyklami, a jedną ze swoich najciekawszych podróży odbyła na Harleyu-Davidsonie, przemierzając Stany Zjednoczone.



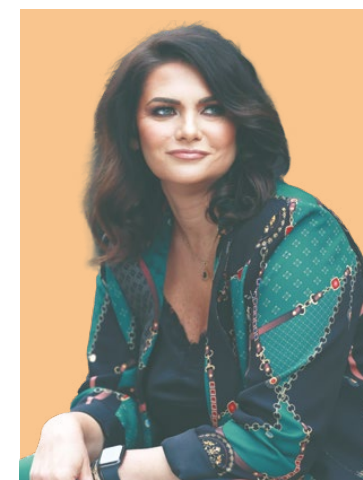
MAŁGORZATA KULIS

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA VOLVO TRUCKS POLSKA

Absolwentka Wydziału Finansów i Bankowości SGH w Warszawie. Od blisko 27 lat związana z marką Volvo. Karierę rozpoczęła w 1998 r. w spółce finansowej Grupy Volvo – Volvo Financial Services, gdzie w 2007 r. objęła stanowiska prezesa zarządu. Od 2012 r. zajmuje

stanowisko dyrektora zarządzającej w Volvo Trucks Poland. W Grupie Volvo odpowiada także za struktury regionalne oraz za rozwój innej marki ciężarowej grupy – Renault Trucks. W 2023 r. zdobyła dla firmy pozycję lidera elektromobilności w transporcie ciężarowym.

Pod jej zarządzaniem Volvo Trucks od lat jest certyfikowane jako Great Place to Work oraz zdobyło wiele prestiżowych nagród jako pracodawca wspierający różnorodność i włączanie. Podkreśla, że zarówno klienci, partnerzy biznesowi, jak i pracownicy są rodziną



Volvo. W 2024 r. została laureatką prestiżowej nagrody w plebiscycie Kobieta Roku „Pulsu Biznesu”. „Siłą firmy są ludzie” – powtarza od lat. Prywatnie Małgorzata Kulis kocha naturę, uwielbia zwierzęta, długie spacery, dobrą książkę, kuchnię świata i podróże.



DR ANNA RULKIEWICZ

PREZESKA GRUPY LUX MED, WICEPREZYDENT KONFEDERACJI LEWIATAN I PREZES ZWIĄZKU PRACODAWCY DLA ZDROWIA

Jedna z najbardziej wpływowych postaci w polskim systemie ochrony zdrowia. Od 2007 r. zarządza największą siecią medyczną w Polsce, Grupą LUX MED, a od 2026 r. pełni też funkcję globalną, po tym jak dołączyła do Bupa Executive Team w roli

Chief Connected Care Officer. Z Grupą LUX MED przeszła drogę od niewielkiej, lokalnej firmy do pozycji lidera branży. Pełniąc funkcję prezeski Związku Pracodawcy dla Zdrowia oraz pierwszej wiceprezydentki Konfederacji Lewiatan, konsekwentnie buduje

model partnerskiej współpracy sektora prywatnego z publicznym, pokazując, że efektywne rozwiązania z prywatnego systemu mogą skutecznie uzupełniać system powszechny i wspólnie podnosić jakość opieki dla milionów Polaków. Anna Rulkiewicz

pełni też funkcję członkini Rady Uczelni SGH, jest członkinią Rady Nadzorczej Banku Handlowego SA (Citi Handlowy), Rady Programowej studiów MBA prowadzonych przez SGH i WUM a także Rady Ekspertów przy Rzeczniku Praw Pacjenta.

AGNIESZKA SZOPA-MAZIUKIEWICZ

WICEPREZES ZARZĄDU BIURA INFORMACJI KREDYTOWEJ

Absolwentka kierunku matematyka na Wydziale Nauk Ścisłych Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Siedlcach (obecnie Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny), studiów Executive MBA na Uniwersytecie Warszawskim, Akademii Zarządzania Harvard Business Review, a także szkolenia PMI, CMMI i ITIL Foundation. Od 2013 r. związana z Grupą BIK jako dyrektor zarządzająca Obszarem IT.

Od lipca 2019 r. do grudnia 2022 r. jako wiceprezes BIG InfoMonitor, odpowiadała za zarządzanie procesami związanymi z jakością danych i informacją gospodarczą w bazie BIG InfoMonitor, automatyzację procesów operacyjnych oraz za nadzór nad pionem projektów informatycznych. Od 17.11.2022 r. jest prezesem zarządu spółki Digital Fingerprints S.A.

Od stycznia 2025 r. dołączyła do zarządu BIK w randze wiceprezes zarządu. Nadzoruje obszar bezpieczeństwa, infrastruktury IT oraz rozwój obszaru usług antyfraudowych Grupy BIK. Jako dyrektor zarządzająca Obszarem IT i wiceprezes zarządu BIK realizuje koncepcję ścisłej współpracy IT z biznesem m.in. poprzez



zarządzanie projektami z wykorzystaniem metodyk zwinnych (agile). Nadzoruje i odpowiada za obszar bezpieczeństwa i rozwój infrastruktury informatycznej Grupy, angażuje się i aktywnie wspiera rozwiązania technologiczne, w szczególności z dziedziny cyberbezpieczeństwa oraz rozwiązań antyfraudowych, w tym rozwój platformowych rozwiązań sektorowych.

REKLAMA



Pobierz aplikację DOZ.pl i otrzymaj

10 zł na start!*

Kod: APPnaSTART

- Dodawaj produkty do ulubionych
- Śledź status swojego zamówienia
- Zamawiaj szybko i wygodnie

*Kod rabatowy w wysokości 10 zł aktywny w aplikacji mobilnej DOZ.pl na pierwsze zakupy przy zamówieniu za minimum 100 zł z wybraną dostawą DHL, GLS lub InPost. Kod nie może być wykorzystany przy zamówieniu zawierającym produkty oferowane łącznie w zestawach, produktów leczniczych, wyrobów medycznych, preparatów do początkowego żywienia niemowląt, przedmiotów służących do karmienia niemowląt, jakichkolwiek produktów podlegających refundacji ze środków publicznych. Kod nie może być wykorzystany przy zamówieniu Odbiór w Aptece. Kod nie łączy się z innymi akcjami, promocjami, kodami rabatowymi, ale łączy się z obniżkami cenowymi. Kod ważny do 30.11.2026 r. Organizator zastrzega sobie prawo do wcześniejszego zakończenia promocji w przypadku wejścia w życie zmian powszechnie obowiązujących przepisów prawa, mających wpływ na możliwość dalszego prowadzenia promocji. Informacja o wcześniejszym zakończeniu promocji zostanie opublikowana na stronie DOZ.pl.



Pobierz teraz



ZWIĄZEK SIĘ KOŃCZY. ZOBOWIĄZANIA ZOSTAJĄ

W rozmowach z kobietami w kryzysie finansowym często słyszę historie, które zaczęły się od zaufania do partnera i planów na wspólną przyszłość. Jako kobieta rozumiem, jak trudno oddzielić uczucia i troskę o bliskich od decyzji dotyczących pieniędzy. Założenie firmy czy podpisanie umowy bywa wtedy próbą zadbania o rodzinę. Problem pojawia się, gdy kobieta przyjmuje odpowiedzialność za zobowiązania, a wpływ na decyzje i dostęp do pieniędzy zachowuje partner. Kiedy relacja się kończy, ona zostaje z długami, a konsekwencje finansowe może odczuwać przez wiele lat.



Magdalena Dziamska

współniczka i partnerka zarządzająca Confiance

Jako doradczyni finansowa i współwłaścicielka firmy wiem, jak wiele zależy od rzetelnej informacji i możliwości samodzielnego działania. Szczególnie wyraźnie widzę to w sprawach kobiet, których problemy biznesowe spletają się z trudną sytuacją osobistą. Przychodzą po pomoc w uporządkowaniu zobowiązań, ale podczas rozmowy okazuje się, że wcześniej nie znały rzeczywistej kondycji firmy zarejestrowanej na ich nazwisko.

O tym, co naprawdę działało się w firmie, dowiadują się z wezwań do zapłaty.

Powtarzalny model

W naszej praktyce powtarza się pewien mechanizm. Partner ma za sobą nieudane przedsięwzięcie, zadłużenie, czasem upadłość. W części spraw został również objęty sądowym zakazem prowadzenia działalności gospodarczej. Proponuje więc roz-

poczęcie kolejnego biznesu na nazwisko partnerki. Ona ma formalnie prowadzić firmę, on zajmie się klientami, kontraktami i pieniędzmi. Nowe przedsięwzięcie ma pozwolić rodzinie stanąć na nogi. Partner zapewnia, że nie popełni tych samych błędów ponownie.

Kobieta może widzieć w tym szansę na wspólną przyszłość. Ufa osobie, z którą dzieli życie, chce pomóc

w odbudowaniu dochodów i zapewnić rodzinie stabilność. Rejestruje działalność, podpisuje umowy, udziela pełnomocnictw. Z czasem okazuje się, że odpowiedzialność jest po jej stronie, podczas gdy wpływ na prowadzenie firmy pozostaje po stronie partnera. Ma coraz mniej informacji o przepływie pieniędzy i coraz mniej możliwości sprawdzenia, czy składane jej zapewnienia odpowiadają rzeczywistości.

Kto ponosi odpowiedzialność

W jednoosobowej działalności gospodarczej przedsiębiorca co do zasady odpowiada za zobowiązania całym swoim majątkiem. Sam fakt, że firmą faktycznie zajmował się partner, nie usuwa tej odpowiedzialności. Jednocześnie wcześniejsze długi partnera nie stają się automatycznie długami kobiety tylko dlatego, że otworzyła działalność. Trzeba ustalić, jakie nowe zobowiązania powstały, kto zawierał umowy i na jakiej podstawie wierzyciele żądają zapłaty. W spółkach ocena zależy dodatkowo od formy prawnej i pełnionych funkcji.

Z zewnątrz łatwo zapytać, dlaczego zgodziła się na taki układ. To pytanie pomija jednak okoliczności, w których podejmowała decyzje. W bliskiej relacji działają zaufanie, lojalność i poczucie odpowiedzialności za rodzinę. Odmowa może oznaczać konflikt, utratę źródła utrzymania albo zarzut, że nie chce się pomóc

”

Z czasem okazuje się, że odpowiedzialność jest po jej stronie, podczas gdy wpływ na prowadzenie firmy pozostaje po stronie partnera.



Kontrolowanie pieniędzy, odbieranie dostępu do dokumentów czy wymuszanie podpisywania zobowiązań mogą być przejawami przemocy ekonomicznej

najbliższej osobie. Kobieta ocenia sytuację na podstawie informacji, które otrzymuje. Jeśli część z nich jest ukrywana lub świadomie zniekształcana, nie ma warunków do podjęcia w pełni świadomej decyzji.

W niektórych sprawach dochodzą przemoc psychiczna lub fizyczna oraz uzależnienia. Kontrolowanie pieniędzy, odbieranie dostępu do dokumentów czy wymuszanie podpisywania zobowiązań mogą być przejawami przemocy ekonomicznej. W takim otoczeniu zadawanie pytań o finanse bywa źródłem kolejnych awantur. Osoba formalnie prowadząca działalność może obawiać się domagania informacji, do których powinna mieć swobodny dostęp. Dlatego oceny jej sytuacji nie można kończyć na sprawdzeniu nazwiska w rejestrze przedsiębiorców.

Odpowiedni plan

Kiedy biznes ponownie przestaje regulować zobowiązania, konflikt się pogłębia. Związek może się skończyć, ale pozostają umowy, zaległości i postępowania. Kobieta musi jednocześnie zadbać o utrzymanie siebie i dzieci oraz ustalić, co wydarzyło się w działalności. Spotykamy także sytuacje, w których były partner rozpoczyna podobne przedsięwzięcie z kolejną osobą. Poprzednia partnerka nadal ponosi skutki wcześniejszych decyzji.

Długi potrafią ograniczać samodzielność długo po rozstaniu. Trzeba znaleźć środki

na mieszkanie i codzienne wydatki, odbierać korespondencję, pilnować terminów i odpowiadać na żądania wierzycieli. Osoba, która dopiero odzyskuje kontrolę nad swoim życiem, ma równocześnie uporządkować sprawy firmy. Doradztwo powinno uwzględniać to obciążenie. Plan musi uwzględniać jej dochody, czas i dostęp do informacji.

W takich rozmowach mówię wprost o tym, co wynika z dokumentów i czego jeszcze nie wiemy. Potrzebujemy faktów, ale także warunków, w których klientka będzie mogła je spokojnie przedstawić. Ocena jej wcześniejszych wyborów utrudnia ten proces. Ważniejsze jest ustalenie, co podpisała, jaką wiedzę miała w danym momencie i kto faktycznie decydował o pieniądzach. Zaufanie do doradcy pozwala opowiedzieć również o okolicznościach, które trudno ujawnić podczas rozmowy ograniczonej do kwot i terminów płatności.

Porządk

Pierwszym etapem pomocy jest odtworzenie sytuacji. Porządkujemy umowy, zestawienia zobowiązań, dokumentację księgową i korespondencję. Sprawdzamy, które zobowiązania są wymagalne, jakie postępowania już się toczą oraz gdzie potrzebna jest pilna reakcja. Jeśli dokumentów brakuje, ustalamy, skąd można je uzyskać. Budujemy możliwie pełny obraz finansów i odpowiedzialności klientki, potrzebny do podjęcia dalszych decyzji.

Równolegle analizujemy jej bieżące możliwości. Jakie ma dochody, ile kosztuje utrzymanie rodziny, czy firma nadal funkcjonuje i czy ma szansę się utrzymać? Czy klientka chce i potrafi samodzielnie ją prowadzić? Kontynuowanie firmy tylko dlatego, że została już zarejestrowana, może oznaczać narastanie kolejnych strat. Z drugiej strony przedsiębiorstwo z problemami może mieć wartościowe kontrakty i ekonomiczne podstawy do dalszego funkcjonowania. Ocena musi wynikać z danych oraz realnych warunków działania.

W Confiance łączymy w tej pracy kompetencje finanso-

we, prawne, księgowe i biznesowe. Prawnicy oceniają dokumenty, zakres odpowiedzialności i możliwe działania wobec innych osób. Analiza finansowa pokazuje możliwości obsługi zobowiązań oraz perspektywy działalności. Księgowość pomaga odtworzyć jej rzeczywisty przebieg. Wspólna praca pozwala uwzględnić zależności między tymi obszarami i przygotować spójny kierunek postępowania. Klientka ma dzięki temu mniej obowiązków związanych z samodzielnym koordynowaniem pracy specjalistów.

Dalsze rozwiązania zależą od ustaleń. Może chodzić o wyjaśnienie zasadności żądań wierzyciela, rozmowy o warunkach spłaty, uporządkowanie działalności albo ocenę możliwości restrukturyzacji lub upadłości. Każde z tych działań ma własne warunki i konsekwencje. Właściwą drogę wybieramy na podstawie źródeł zobowiązań, sytuacji majątkowej, dochodów i dokumentów. Klientka powinna wiedzieć, dlaczego proponujemy określone działania i czego może się po nim spodziewać.

Plan musi być zrozumiały dla osoby, której dotyczy. Ustalamy kolejność działań, wyjaśniamy ich znaczenie i wskazujemy, jakie informacje są jeszcze potrzebne. Zależy mi na tym, żeby klientka mogła zadawać pytania i świadomie uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Po doświadczeniu relacji, w której ktoś przejmował kontrolę nad finansami, szczególnego znaczenia nabiera odzyskanie własnego głosu.



Po doświadczeniu relacji, w której ktoś przejmował kontrolę nad finansami, szczególnego znaczenia nabiera odzyskanie własnego głosu.

jasno przedstawiając możliwości, ograniczenia i skutki kolejnych kroków.

Chcemy pomagać

Te doświadczenia wpłynęły na decyzję o uruchomieniu w Confiance specjalnej linii wsparcia biznesowego dla kobiet znajdujących się w takich kryzysach. Uruchomimy ją w 2027 r. To ważny projekt strategiczny firmy. Wykorzystamy w nim doświadczenie zdobyte w sprawach, w których zadłużenie firmy wiąże się z manipulacją, zależnością i nadużyciem zaufania w związku.



Zaufanie między partnerami może iść w parze z przejrzystością finansów. Jasny podział uprawnień i odpowiedzialności pomaga chronić obie strony oraz samo przedsięwzięcie

Celem jest pomoc w przejściu od niepełnej wiedzy o zobowiązaniach do uporządkowanego planu działania. Chcemy, by wsparcie uwzględniało zarówno sytuację przedsiębiorstwa, jak i warunki, w których kobieta odbudowuje samodzielność. Sama znajomość przepisów lub umiejętność sporządzenia zestawienia długów nie rozwiązuje całego problemu. Potrzebna jest także ocena możliwości zarobkowania, utrzymania rodziny i dalszego prowadzenia spraw. Tak rozumiemy rolę zespołu doradczego w tym projekcie.

Z mojej perspektywy równie ważna jest wiedza, która pozwala wcześniej rozpoznać niebezpieczny układ. Osoba przyjmująca odpowiedzialność za działalność powinna mieć dostęp do rachunków, umów i informacji księgo-



Zakończenie związku samo w sobie nie porządkuje finansów. Pomoc w zmierzeniu się z jego ekonomicznymi następstwami może jednak stworzyć warunki do odzyskania niezależności.

wych. Powinna też wiedzieć, jakie decyzje są podejmowane w jej imieniu. Zaufanie między partnerami może iść w parze z przejrzystością finansów. Jasny podział uprawnień i odpowiedzialności pomaga chronić obie strony oraz samo przedsięwzięcie.

Nacisk na szybki podpis, ukrywanie dokumentów czy odmawianie rozmowy o zadłużeniu wymagają uwagi. Podobnie jak oczekiwanie, że jedna osoba przyjmie całą odpowiedzialność, a druga zachowa wyłączenie na zarządzanie pieniędzmi. Warto skonsultować dokumenty przed podjęciem zobowiązania, zwłaszcza gdy ich znaczenie jest niejasne. Niezależna ocena pomaga zobaczyć ryzyko, którego w emocjonalnie trudnej sytuacji można nie dostrzegać. Wspólny biznes wymaga przestrzeni na pytania, również te niewygodne.

Jednym z najważniejszych efektów mojej pracy jest to, że kobieta zyskuje jasny obraz swojej sytuacji i potrafi świadomie ocenić możliwe rozwiązania. Wie, jakie sprawy wymagają działania, na jakie wsparcie może liczyć i od czego zależy dalszy plan. Zakończenie związku samo w sobie nie porządkuje finansów. Pomoc w zmierzeniu się z jego ekonomicznymi następstwami może jednak stworzyć warunki do odzyskania niezależności. Temu chcemy służyć jako Confiance: wspierać kobiety w podejmowaniu kolejnych decyzji z wiedzą, planem i rzeczywistym wpływem na własną przyszłość.



Dostęp kobiet do finansowania – bariera nie leży tam, gdzie do tej pory myśleliśmy

Debata o kobietach i finansach zbyt często koncentruje się na pytaniu, czy instytucje finansowe celowo traktują je gorzej niż mężczyzn. To jednak mylący trop. W codziennej praktyce bankowej rzadko mamy do czynienia ze świadomą dyskryminacją – problem jest subtelniejszy i przez to trudny do uchwycenia.



Ireneusz Kubies

dyrektor ds. rozwoju rynku w Polsce,
Direct Fondée

Tkwi nie w intencjach, lecz w architekturze usług finansowych: w sposobie, w jaki zostały zaprojektowane i kryteriach, w jakich oceniają swoich potencjalnych klientów. To właśnie ów mechanizm sprawia, że pewne grupy – w tym kobiety – natrafiają na bariery już na progu systemu inwestycyjnego. Nie jest to kwestia ich kompetencji ani gotowości, tylko tego kogo projektant produktu miał w głowie, gdy stawiał wymagania wejściowe.

Poduszka finansowa, która wciąż jest za cienka

Badanie przeprowadzone przez Direct Fondée we współpracy z Ipsos w 2025 roku na rynku cze-

skim ujawnia niepokojący obraz: co piąta kobieta deklaruje całkowitą zależność finansową od partnera lub innej osoby bliskiej, a ponad połowa nie przeżyłaby bez uszczerbku nawet trzech miesięcy po utracie dochodu. Choć badanie dotyczy Czech, trudno przypuszczać, by obraz w pozostałych krajach regionu był zasadniczo inny. Co istotne, ta finansowa kruchość nie wynika z braku zdolności do budowania majątku. Analizy zachowań inwestycyjnych przeprowadzone m.in. przez Fidelity oraz Warwick Business School często wskazują, że kobiety osiągają w długim horyzoncie nieco lepsze wyniki niż mężczyźni. Wynika to przede wszystkim z większej konsekwencji w realizacji strategii i rzadszego reagowania na krótkoterminowe wahania rynkowe.

Odzyskanie kontroli nad relacją z klientem

Na rynku zachodzi tymczasem zmiana, której instytucje finan-

sowe nie mogą lekceważyć. Klienci – w tym rosnąca rzesza kobiet samodzielnie zarządzających finansami – coraz chętniej sięgają po proste, przejrzyste narzędzia inwestycyjne spoza tradycyjnych kanałów bankowych. Fintechowe aplikacje, portfele modelowe czy automatyczne plany oszczędnościowe to nie chwilowa moda, lecz odpowiedź na realną potrzebę. Dla banków oznacza to podwójne ryzyko: odpływ aktywów oraz – co groźniejsze w długiej perspektywie – utratę relacji z klientem na etapie, gdy ten wciąż buduje majątek. Odpowiedzią nie powinno być zamykanie drzwi przed nowymi graczami, lecz adaptacja własnej oferty. Model Investment as a Service pozwala instytucjom na szybkie wdrożenie prostych rozwiązań inwestycyjnych bez konieczności budowania całej infrastruktury od podstaw – obejmuje bowiem technologię, procesy, obsługę transakcji, raportowanie i interfejs użytkownika. To obniżenie złożoności i progów wejścia jest dziś kluczem do realnej inkluzji finansowej. Model klienta a rzeczywistość rynkowa
Klasyczny model usług inwestycyjnych wyrósł z określonego wyobrażenia o kliencie: osobie z regularnym, przewidywalnym dochodem i nieprzerwaną historią

zatrudnienia. Dla takiego profilu kryteria oceny działają sprawnie. Problem pojawia się wtedy, gdy do systemu trafia ktoś, kto nie pasuje do tego szablonu.

Kobiety częściej niż mężczyźni doświadczają przerw w aktywności zawodowej – związanych z macierzyństwem, opieką nad bliskimi czy elastycznymi formami zatrudnienia. Gdy ocena zdolności inwestycyjnej opiera się przede wszystkim na ciągłości i wysokości dochodu, osoby o zmiennym lub nieregularnym zarobku wypadają w niej gorzej – nie dlatego, że ktoś im to celowo utrudnił.

Nie oznacza to bezpośredniego wykluczenia z usług inwestycyjnych, ale może wpływać na spo-

sób ich dostępności, warunki korzystania lub moment, w którym klient decyduje się rozpocząć inwestowanie. W praktyce oznacza to, że część potencjalnych inwestorów napotyka większe bariery wejścia niż osoby o bardziej przewidywalnych dochodach.

Dostępność dzięki technologii

Technologia jest realnym narzędziem zmiany. Nowoczesne platformy inwestycyjne umożliwiają budowanie kapitału od symbolicznych kwot, upraszczają onboarding i redukują wymóg posiadania specjalistycznej wiedzy finansowej. To realna zmiana w zakresie tego, kto w ogóle może przekroczyć próg inwestowania. Kluczem jest przy tym zaprojektowanie doświadczenia, które upraszcza decyzję, nie ukrywając jednocześnie istoty procesu. Klient nie musi aktywnie zarządzać portfelem na co dzień, ale powinien rozumieć logikę działania usługi i czuć się jej autorem, a nie wyłącznie odbiorcą. Takie podejście jest szczególnie ważne dla osób, które dotąd pozostawały poza systemem inwestycyjnym – czy to z powodu barier finansowych, informacyjnych, czy po prostu braku poczucia, że oferta jest skierowana właśnie do nich.

Inwestowanie jako element powszechnego dostępu

Inwestowanie nie powinno być przywilejem tych, którzy już osiągnęli określony poziom stabilności finansowej, tylko narzędziem, które tę stabilność buduje. To fundamentalna zmiana perspektywy – i wyzwanie dla sektora finansowego, który zbyt długo projektował swoje produkty z myślą o kliencie idealnym, a nie rzeczywistym.

Zmiana ta musi oczywiście odbywać się w granicach obowiązujących regulacji i standardów zarządzania ryzykiem. Rola technologii polega nie na ich omijaniu, lecz na takim ich wykorzystaniu, aby ocena klienta była bliższa jego sytuacji finansowej, a nie jedynie formalnym parametrom zatrudnienia. To przesunięcie akcentu z historycznej ciągłości dochodów na rzeczywisty potencjał długoterminowego oszczędzania. Dlatego właśnie kluczowe pytanie brzmi: czy sposób, w jaki zaprojektowany jest system finansowy, nie prowadzi w praktyce do systematycznego, choć niezamierzonego odsuwania kobiet od części usług inwestycyjnych? I – przede wszystkim – co możemy z tym zrobić?



Co piąta kobieta deklaruje całkowitą zależność finansową od partnera lub innej osoby bliskiej, a ponad połowa nie przeżyłaby bez uszczerbku nawet trzech miesięcy po utracie dochodu.

Kobiety częściej doświadczają wypalenia zawodowego w nauce

Wypalenie zawodowe dotyczy całego środowiska akademickiego, ale jego objawy częściej występują w niektórych grupach pracowników. Z raportu Ośrodka Przetwarzania Informacji (OPI) wynika, że kobiety częściej niż mężczyźni deklarują wyczerpanie i dystres psychologiczny.

Podwyższone wskaźniki wypalenia zaobserwowano także u osób opiekujących się osobami zależnymi, pracowników badawczo-dydaktycznych oraz przedstawicieli nauk medycznych, nauk o zdrowiu, nauk rolniczych i weterynaryjnych. Raport „Wypalenie zawodowe wśród osób pracujących w systemie szkolnictwa wyższego i nauki” opracowano na podstawie ogólnopolskiego badania przeprowadzonego w 2025 r. na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW).

Wypalenie zawodowe w środowisku akademickim

Według definicji Światowej Organizacji Zdrowia wypalenie zawodowe jest skutkiem przewlekłego stresu

w miejscu pracy, z którym nie udało się skutecznie poradzić. Objawia się wyczerpaniem, dystansem psychicznym wobec pracy i poczuciem nieskuteczności.

– Praca naukowa wymaga jednocześnie prowadzenia badań, publikowania wyników, pozyskiwania grantów, realizacji zajęć dydaktycznych, wykonywania obowiązków administracyjnych oraz ciągłego rozwoju kompetencji. Niewiele osób z zewnątrz ma tego świadomość. Kumulacja tych zadań może prowadzić do przeciążenia i wzrostu poziomu stresu. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego od dawna analizuje sytuację na polskich uczelniach i stara się opracować odpowiednie narzędzia, które mają na celu poprawę

dobrostanu. W tym celu zlecieliśmy Ośrodkowi Przetwarzania Informacji przeprowadzenie kompleksowego badania – mówi Karolina Ziolo-Pużuk, sekretarz stanu w MNiSW.

– Wyniki badania pokazują, że ryzyko wypalenia zawodowego pracowników nauki wiąże się z organizacją pracy i funkcjonowaniem systemu. Oznacza to, że choć aktywność fizyczna, terapia, hobby czy nauka zarządzania czasem mogą pomagać w radzeniu sobie ze stresem. Same jednak nie rozwiążą problemu. Konieczne są działania instytucjonalne obejmujące ograniczenie biurokracji, zwiększenie wsparcia administracyjnego, elastyczne formy organizacji czasu pracy oraz zapewnienie pomocy psychologicznej. Pamiętajmy, że poprawa warunków pracy i dobrostanu psychicznego pracowników nauki nie jest wyłącznie kwestią indywidualnego komfortu. To warunek utrzymania wysokiej jakości badań, kształcenia oraz rozwoju polskiej nauki – dodaje wiceminister.

Satysfakcja z pracy nie wyklucza przeciążenia

Choć 57 proc. respondentów deklaruje ogólne zadowolenie z pracy, a 67 proc. pozytywnie ocenia swój harmonogram, wielu ma trudności z zachowaniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Ponad połowa badanych jest niezadowolona z tej proporcji, 75 proc. regularnie pracuje w czasie wolnym, a 74 proc. odbiera służbowe telefony lub odpowiada na wiadomości poza godzinami pracy.

– Wyniki badania pokazują pozorny paradoks. Z jednej strony 57 proc. respondentów deklaruje ogólne zadowolenie z pracy, a aż 67 proc. jest zadowolonych z harmonogramu pracy. Z drugiej strony za satysfakcją zawodową kryje się duże przeciążenie. Ponad połowa badanych jest niezadowolona z proporcji między pracą a życiem prywatnym. Aż 75 proc. regularnie pracuje w czasie wolnym, a 74 proc. odbiera służbowe telefony lub odpowiada na wiadomości poza godzinami pracy. Ponad

połowa badanych przyznaje również, że często martwi się problemami zawodowymi po zakończeniu pracy – mówi Joanna Mirosław, badaczka OPI i współautorka raportu.

Administracja ogranicza czas na badania

Istotnym źródłem obciążenia są obowiązki administracyjne. Aż 83 proc. badanych uważa, że poświęca na nie zbyt dużo czasu. Jednocześnie 63 proc. wskazuje na niedobór czasu na prowadzenie badań, 58 proc. – na przygotowywanie publikacji, a ponad połowa odczuwa przeciążenie obowiązkami dydaktycznymi.

– Jednym z wniosków płynących z raportu jest skala przeciążenia obowiązkami administracyjnymi. Aż 83 proc. badanych uważa, że poświęca zbyt dużo czasu na zadania administracyjne, podczas gdy 63 proc. deklaruje niedobór czasu na prowadzenie badań, a 58 proc. na przygotowywanie publikacji naukowych. – podkreśla Agata Roguz, badaczka OPI i współautorka raportu.

Cyfrowy leasing daje firmom więcej możliwości

Prostszy leasing, mniej formalności i więcej rozwiązań dostępnych online. Właśnie w tym kierunku

Magdalena Ciechomska-Barczak, prezes ING Leasing, rozwija firmę. W centrum tych zmian stawia przedsiębiorców i ich czas. Technologia ma bowiem znaczenie przede wszystkim wtedy, gdy naprawdę ułatwia prowadzenie biznesu.

Technologia, która usuwa bariery

Dziś przedsiębiorcy działają na rynku, na którym liczy się tempo. Samochód, maszyna czy wyposażenie firmy często są potrzebne nie za kilka tygodni, lecz od razu. Dlatego znaczenie cyfryzacji leasingu wykracza poza wygodę obsługi. Skraca ona drogę od pomysłu inwestycyjnego do jego realizacji, a tym samym pomaga firmom szybciej reagować na rynkowe szanse.

– Wychodzimy naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorców, upraszczając i przyspieszając dostęp do leasingu. Dlatego, niezależnie od formy prowadzonej działalności, udostępniliśmy im #LeasingNaKlik. Klienci ING Banku Śląskiego mogą w aplikacji Moje ING załatwić wszystkie formalności związane z finansowaniem samochodu online: od złożenia wniosku i uzyskania decyzji po podpisanie umowy, bez wizyty w placówce. Mniej dokumentów i możliwość załatwienia spraw w kilka minut to konkretna zmiana także dla

najmniejszych firm, w których właściciel często sam odpowiada za sprzedaż, inwestycje i codzienne zarządzanie – podkreśla Magdalena Ciechomska-Barczak.

Finansowanie tam, gdzie zapada decyzja

W ING Leasing prostemu finansowaniu towarzyszą rozwiązania cyfrowe i podejście oparte na potrzebach przedsiębiorców.

Kolejnym przykładem jest rozwiązanie ING Lease Now, które łączy zakupy online z finansowaniem. Opcja leasingu pojawia się już na stronie produktowej sprzedawcy. Przedsiębiorca wybierający maszynę, sprzęt IT czy inne urządzenie może od razu sprawdzić dostępne finansowanie, samodzielnie ustalić jego parametry i przejść cały proces zdalnie.

– Finansowanie powinno nadążać za biznesem niezależnie od skali działalności. ING Leasing kieruje ofertę zarówno do małych firm, jak i do większych organizacji. Z leasingu samochodu przedsiębiorcy mogą skorzystać



Magdalena Ciechomska-Barczak

już od pierwszego dnia prowadzenia działalności – podkreśla Magdalena Ciechomska-Barczak.

Zmiana, którą widać

– Dziś około 80 proc. wszystkich umów leasingu w ING Leasing zawieramy zdalnie, a w segmencie małych firm to już

99 proc. Za tymi wynikami stoi zaangażowanie całego zespołu ING Leasing. To dzięki wspólnej pracy możemy konsekwentnie upraszczać leasing i rozwijać rozwiązania, które realnie pomagają przedsiębiorcom. Dla nas technologia ma sens właśnie wtedy, gdy ułatwia klien-

tom prowadzenie firmy – mówi Magdalena Ciechomska-Barczak, prezes ING Leasing.

Efekty tego podejścia są dostrzegane przez rynek. W 2026 roku ING Leasing otrzymał tytuł Konsumentkiego Lidera Jakości oraz Złoty Laur Konsumenta w kategorii najczęściej polecanej oferty finansowania zakupu samochodów. Wyróżnienia te potwierdzają podejście ING Leasing, w którym kluczowe są doświadczenie klienta, proste procesy oraz rozwiązania ułatwiające dostęp do finansowania.

Dla Magdaleny Ciechomskiej-Barczak miarą postępu jest jednak coś więcej niż wdrożenie kolejnego narzędzia. Liczy się przede wszystkim to, czy przedsiębiorcy mogą łatwiej inwestować i oszczędzać czas. Podejście rozwijane pod jej kierunkiem pokazuje, że cyfryzacja finansowania nie jest celem samym w sobie. Jej wartość widać wtedy, gdy oznacza prostsze procesy, łatwiejszy dostęp do leasingu i więcej czasu na prowadzenie biznesu.

Nie należy czekać na idealny moment

Budowanie własnej firmy to proces, w którym pomysł szybko spotyka się z realiami rynku, kosztami i koniecznością podejmowania decyzji. Katarzyna Czwaro, założycielka NOMM opowiada, jak stworzyła markę napojów bezalkoholowych, czego nauczyła się na kolejnych etapach rozwoju i dlaczego warto zacząć, nawet jeśli nie wszystko jest jeszcze dopięte na ostatni guzik.



Co skłoniło Panią do stworzenia własnej marki i wejścia na rynek napojów bezalkoholowych?

Były to właściwie dwie rzeczy naraz. Z jednej strony obserwuję, że coraz więcej osób chce wybierać napoje bez alkoholu, ale nie chce rezygnować z dobrego smaku i ciekawej formy. Z drugiej strony NOMM wyrósł z mojej codziennej pracy w restauracjach PaTaThai. Wzięliśmy dwa najlepiej sprzedające się koktajle z karty i stworzyliśmy ich bezalkoholowe wersje w puszcze. Marka działa niezależnie od restauracji, ale to właśnie tam zrodził się pomysł i pierwsze doświadczenia ze smakiem.

Jakie wyzwania napotyka kobieta, która chce zbudować i rozwijać własny biznes?

Wyzwania są podobne dla większości przedsiębiorców: odpowiedzialność, finansowanie, czas i konieczność podejmowania decyzji bez pełnej wiedzy. Z rozmów w branży wiem, że zdarza się, iż kobiety muszą często mocniej budować wiarygodność, szczególnie w rozmowach z nowymi partnerami i dostawcami. W gastronomii i FMCG najlepiej pomaga konkretna wiedza: znajomość liczb, produktu i procesu. Wtedy rozmowa od razu przenosi się na fakty.

Jak budowała Pani pewność siebie w roli przedsiębiorczyni i które decyzje były największym sprawdzianem?

Pewność siebie buduje się praktyką, małymi krokami i uczeniem się na własnych błędach. Najwięcej uczyły mnie decyzje, w których trzeba zainwestować, zanim zobaczy się efekt. Przy tworzeniu produktu od zera takich decyzji jest wiele: receptura, opakowanie, produkcja, cena. Pomaga mi słuchanie klientów i ich potrzeb oraz testowanie pomysłów na małej skali, zanim zrobi się większy krok. Jednym z większych sprawdzianów była decyzja o zmianie etykiet i ponownym etykietowaniu puszek, bo poprzednie rozwiązanie nie spełniło naszych

Kobiety powinny nie tylko zarabiać, ale też inwestować

Dlaczego niezależność finansowa kobiet wymaga dziś większej uwagi? Jak przejść od zarabiania pieniędzy do świadomego budowania majątku i dlaczego warto rozmawiać o inwestowaniu w kobiecym gronie? O tym opowiada Ewa Kumorek-Fedor, przedsiębiorczyni, inwestorka i założycielka Klubu Inwesterek Indywidualnych.



Kobiety coraz częściej rozwijają własne firmy, zajmują wysokie stanowiska i osiągają sukces zawodowy. Czy idzie za tym również niezależność finansowa?

Nie zawsze. Wysokie dochody i sukces zawodowy nie muszą oznaczać, że budujemy własny majątek. Można dobrze zarabiać, prowadzić firmę i jednocześnie nie mieć przemyślanej strategii finansowej na przyszłość. Niezależność finansowa zaczyna się wtedy, kiedy świadomie decydujemy, co robimy z zarobionymi pieniędzmi, jak je pomnażamy i jak zabezpieczamy swoją przyszłość.

Wciąż zbyt rzadko rozmawiamy o pieniądzu w kontekście długoterminowego bezpieczeństwa. Kobiety często koncentrują się na bieżących potrzebach, rodzinie i rozwoju zawodowym, odkładając własne decyzje inwestycyjne na później. Tymczasem warto jak najwcześniej zacząć myśleć o budo-

waniu kapitału, nawet jeśli początkowo dysponujemy niewielkimi środkami.

Co najczęściej powstrzymuje kobiety przed inwestowaniem?

Jedną z barier jest przekonanie, że inwestowanie wymaga dużego kapitału, specjalistycznej wiedzy i gotowości do podejmowania wysokiego ryzyka. Dochodzi do tego obawa przed popełnieniem błędu. Wiele kobiet chce najpierw zdobyć pełną wiedzę, zanim podejmie pierwszą decyzję. Problem w tym, że taki moment idealnego przygotowania może nigdy nie nadejść.

Warto zacząć od edukacji, określenia własnych celów i poznania dostępnych możliwości. Inwestowanie nie musi oznaczać natychmiastowego wejścia na giełdę czy zakupu nieruchomości. Kluczowe jest zrozumienie ryzyka, dywersyfikacji i horyzontu inwestycyjnego. Nie chodzi o podejmowanie decyzji pod

wplywem emocji ani naśladowanie innych, lecz o wypracowanie własnego podejścia.

Jak przejść od myślenia o oszczędzaniu do świadomego budowania majątku?

Przede wszystkim trzeba potraktować własną przyszłość finansową jako jeden z priorytetów. Oszczędzanie daje poczucie bezpieczeństwa, ale w dłuższej perspektywie warto również rozważyć sposoby pomnażania kapitału. Pierwszym krokiem powinno być uporządkowanie finansów, zbudowanie poduszki bezpieczeństwa i określenie, jakie cele chcemy osiągnąć.

Kolejny etap to zdobywanie wiedzy o różnych klasach aktywów,

poznanie mechanizmów rynkowych i podejmowanie decyzji adekwatnych do własnej sytuacji. Nie ma jednej strategii odpowiedniej dla wszystkich. Inne potrzeby ma przedsiębiorczyni rozwijająca firmę, inne kobieta budująca kapitał na emeryturę, a jeszcze inne osoba, która chce zabezpieczyć przyszłość rodziny. Ważne, aby nie odkładać tych decyzji w nieskończoność i nie uzależniać swojej przyszłości wyłącznie od bieżących dochodów.

Dlaczego tak ważne jest integrowanie kobiet wokół tematu inwestowania?

Ponieważ wiedza finansowa rozwija się również dzięki wymianie doświadczeń. Rozmowy z innymi kobietami pozwalają poznawać różne strategie, zadawać pytania i oswajać tematy, które wcześniej mogły wydawać się trudne lub niedostępne. Istotne jest także to, że możemy uczyć się od osób, które mają za sobą konkretne decyzje i potrafią opowiedzieć zarówno o sukcesach, jak i o błędach.

Właśnie dlatego rozwijam Klub Inwesterek Indywidualnych. Zależy mi na tworzeniu społeczności, w której kobiety mogą dzielić się wiedzą, budować relacje i wspólnie szukać możliwości rozwoju. Taką rolę pełni również spotkania bizne-

sowe, podczas których rozmawiamy o inwestycjach, przedsiębiorczości i niezależności finansowej. Kolejna edycja Śniadania Biznesowego KII, organizowana pod hasłem „OWN YOUR FUTURE”, będzie okazją do integracji kobiet wokół tych zagadnień i wymiany doświadczeń z ekspertami oraz inwestorkami.

Co chciałaby Pani zmienić w podejściu kobiet do pieniędzy w najbliższych latach?

Chciałabym, aby kobiety częściej postrzegały kapitał jako narzędzie budowania niezależności i możliwości wyboru. Pieniądże dają nie tylko bezpieczeństwo, lecz także swobodę podejmowania decyzji zawodowych i osobistych. Pozwalają zmienić kierunek kariery, rozwijać własne przedsięwzięcia czy spokojnie planować przyszłość.

Zależy mi również na tym, aby rozmowa o finansach stała się czymś naturalnym, a nie tematem, który budzi skrępowanie. Nie musimy znać odpowiedzi na wszystkie pytania ani zaczynać z dużym kapitałem. Ważne, żebyśmy chciały się uczyć, brały odpowiedzialność za własne decyzje i konsekwentnie budowały swoją przyszłość finansową. Niezależność nie pojawia się sama – jest rezultatem świadomych wyborów podejmowanych przez lata.

”

Przy wprowadzaniu nowej marki na rynek trzeba jednocześnie zająć się wieloma obszarami: produkcją, opakowaniem, sprzedażą, komunikacją i finansami.

oczekiwań. To oznaczało dodatkowe koszty i czas, ale opakowanie jest pierwszym, co widzi klient, więc nie chcieliśmy iść na kompromis.

Jak wyglądała droga od koncepcji do produktu i jakie kompetencje okazały się kluczowe?

Zaczęliśmy od receptur: przeniesienie koktajli z karty do puszek wymagało odtworzenia smaku w wersji musującej, bez alkoholu, bez dodatku cukru i bez konserwantów. Napoje słodzimy stewią.

Kolejny krok to opakowanie, gdzie każdy smak ma dedykowany wzór inspirowany techniką ebru, a potem produkcja, etykiety i logistyka. Kluczowe były smak, projekt i dokładność w procesie. Doświadczenie w prowadzeniu restauracji bardzo pomogło w zarządzaniu ludźmi i kosztami, ale produkt w puszcze rządzi się innymi zasadami: wymogami etykietowania, systemem kaucyjnym i dystrybucją. To wymagało nowego podejścia i uczenia się od podstaw. Obecnie pracujemy nad trzecim smakiem i nową kategorią produktu, a równolegle prowadzimy rozmowy z miejscami, w których NOMM pojawi się w niedalekiej przyszłości.

Jak radzi sobie Pani z presją finansową, odpowiedzialnością i łączeniem wielu ról? Co pomaga zachować równowagę?

Przy wprowadzaniu nowej marki na rynek trzeba jednocześnie zająć się wieloma obszarami: produkcją, opakowaniem, sprzedażą, komunikacją i finansami. Łączenie tak różnych ról jest wymagające. Do tego dochodzi najważniejsza rola, czyli

bycie mamą, więc codziennie uczę się godzić pracę w firmie z czasem dla rodziny.

Pomaga mi przede wszystkim jasno określony cel. Wiem, do czego dążę i traktuję obecne trudności jako element tego etapu, a nie stan stały. Staram się konsekwentnie realizować przyjęty plan, nawet gdy brakuje czasu: ustaliam priorytety, dzielę zadania na mniejsze etapy i skupiam się na tym, co w danym momencie ma największe znaczenie. Ważne jest dla mnie również to, żeby regularnie sprawdzać wyniki i wyciągać z nich wnioski, zamiast działać pod wpływem presji chwili. Dzięki temu odpowiedzialność jest ciężkim, ale do udźwignię-

”

Pewność siebie buduje się praktyką, małymi krokami i uczeniem się na własnych błędach.

cia elementem budowania firmy. Ostatecznie najwięcej energii daje mi widoczny postęp i poczucie, że marka rozwija się w dobrym kierunku.

Jak ocenia Pani sytuację kobiet w polskim biznesie i jaką radę dałaby Pani kobietom, które wahają się przed pierwszym krokiem?

Sytuacja kobiet w polskim biznesie zmienia się na lepsze. Widzę coraz więcej pań, które zakładają własne firmy, i coraz więcej inspirujących przykładów w różnych branżach, co zachęca kolejne osoby do zrobienia pierwszego kroku. Wciąż jednak największym wyzwaniem bywa dostęp do kapitału na wczesnym etapie, kiedy marka dopiero się buduje i trudno wykazać pierwsze wyniki.

Co do rad, to trzeba być przygotowanym na to, że początki są bardzo trudne. Weryfikują założenia i wizję, a przy tym kosztują sporo stresu. Pomaga określony plan, bo wtedy łatwiej przejść do kolejnego etapu, nawet gdy coś nie idzie zgod-

”

Sytuacja kobiet w polskim biznesie zmienia się na lepsze. Widzę coraz więcej pań, które zakładają własne firmy, i coraz więcej inspirujących przykładów w różnych branżach, co zachęca kolejne osoby do zrobienia pierwszego kroku

nie z oczekiwaniami. Warto zacząć od małego testu pomysłu, porozmawiać z przyszłymi klientami i policzyć podstawowe koszty. Dobrze też mieć obok siebie kogoś, kto rozumie tę sytuację i z kim można się dzielić doświadczeniami. Nie należy czekać na idealny moment, bo z własnego doświadczenia wiem, że zwykle on nie nadchodzi: pierwszy krok nie musi być duży, ale musi zostać zrobiony.

Grupa LERG stawia na rozwój, innowacje i ekspansję zagraniczną

O kierunkach rozwoju Grupy LERG, potencjale innowacji i nowych technologii, ekspansji zagranicznej oraz wyzwaniach związanych z zarządzaniem w branży przemysłowej rozmawiamy z Agnieszką Kozubek-Bespalko, wiceprezes i dyrektor generalną LERG SA oraz prezeską zarządów spółek Sarzyna Chemical, Izo-Erg, Marpol, Permedia i DAFO Plastics.

Jakie są najważniejsze kierunki rozwoju Grupy LERG?

Naszą ambicją jest dalszy intensywny rozwój w Polsce i na rynkach zagranicznych. Chcemy umacniać pozycję w sektorze żywic syntetycznych, w tym nienasyconych żywic poliestrowych, żelkotów i polioli. Duży potencjał widzimy także w tworzywach sztucznych oraz branży obronnej, tam, gdzie zastosowanie znajdują nasze prepregi, kompozyty oraz żywice epoksydowe. Nie wykluczamy kolejnych akwizycji zwiększających skalę działania.

Jaką rolę w rozwoju Grupy odgrywają innowacje, badania i rozwój oraz nowe technologie?

Silne zaplecze badawczo-rozwojowe traktujemy jako fundament przewagi konkurencyjnej. Rynek i potrzeby odbiorców szybko się zmieniają, dlatego

stale rozwijamy wiedzę, produkty i możliwości. Chemia znajduje zastosowanie w wielu gałęziach przemysłu i realnie wpływa na codzienne życie. Świat już nie idzie, lecz biegnie do przodu, a naszą rolą jest dostrzymanie mu kroku.

Jakie znaczenie dla rozwoju Grupy ma ekspansja zagraniczna i dywersyfikacja działalności?

Ekspansja zagraniczna i dywersyfikacja są ważnymi elementami naszego wzrostu. Rozwijamy kolejne segmenty i poprzez akwizycje konsekwentnie budujemy silną Grupę. Łączymy potencjał poszczególnych spółek, zwiększając ich możliwości rozwojowe i bezpieczeństwo. Dzięki temu możemy rozwijać się w różnych obszarach i na wielu rynkach, nie uzależniając przyszłości Grupy od jednego produktu czy sektora.

Jakie wartości i zasady są dla Pani najważniejsze w zarządzaniu zespołem i podejmowaniu strategicznych decyzji?

Najważniejsi są dla mnie ludzie. To oni stanowią najcenniejszy kapitał organizacji. W podejmowaniu decyzji kieruję się wiedzą, odpowiedzialnością, konsekwencją i właściwą oceną ryzyka. Ważne są dla mnie również skuteczność i determinacja, a współpraca powinna opierać się na partnerstwie i zaufaniu.

Jak przebiegała Pani droga zawodowa i jakie doświadczenia najbardziej wpłynęły na Pani styl zarządzania?

Z LERG związałam się w 2002 r. jako przedstawiciel handlowy. Po roku zostałam kierownikiem sprzedaży, następnie dyrektorem handlowym i członkiem zarządu. Od 2008 r. zarządzam zakładem w Pustkowie, a od

2014 r. uczestniczę w budowaniu Grupy. Zawsze miałam jasno określone cele i konsekwentnie je realizowałam. Kolejne doświadczenia nauczyły mnie, że w biznesie potrzebne są wiedza, wytrwałość, działanie i gotowość do podejmowania przemysłanego ryzyka.

Czy kobiety na stanowiskach kierowniczych nadal napotykają bariery?

Branża przemysłowa nadal w dużej mierze opiera się na mężczyznach, choć to się zmienia. Coraz więcej kobiet obejmuje wysokie stanowiska i odpowiada za strategiczne decyzje. Potrzebna jest świadomość własnych kompetencji i umiejętność zarządzania nimi. Kobietom funkcjonującym na co dzień w biznesie doradziłabym przede wszystkim odwagę, ciągły rozwój i wytrwałość w dążeniu do celu. Trzeba wierzyć we własne możliwości i pracować na swój sukces.



PŁEĆ SUKCESU. KOBIETY NADRABIAJĄ ZALEGŁOŚCI,

Polki i Polacy coraz częściej podobnie definiują sukces, jednak równość szans zawodowych i finansowych nadal pozostaje wyzwaniem.

Kobiety częściej wiążą powodzenie z poczuciem bezpieczeństwa, zdrowiem i satysfakcją z życia, a jednocześnie mierzą się z niższą aktywnością zawodową, dysproporcjami emerytalnymi i ograniczoną reprezentacją na najwyższych stanowiskach. Analizy pokazują, że choć różnice dochodowe między kobietami i mężczyznami stopniowo się zmniejszają, tempo tych zmian słabnie.

Z badania „Postrzeganie sukcesu przez Polaków”, przygotowanego na zlecenie Erste Bank Polska, wynika, że 54 proc. Polek i 52 proc. Polaków uważa, że odniosło sukces. Podobny poziom zadowolenia z osiągnięć nie oznacza jednak, że obie grupy w ten sam sposób rozumieją powodzenie. Kobiety częściej wskazują zdrowie i dobrą kondycję oraz poczucie szczęścia i satysfakcji z życia – oba te czynniki wymienia po 54 proc. respondentek. Wśród mężczyzn odsetki te wynoszą odpowiednio 47 i 45 proc.

Różnice widać również w podejściu do pieniędzy. Majątek jako pierwsze skojarzenie z sukcesem wskazuje 22 proc. mężczyzn i 18 proc. kobiet. Jednocześnie w kontekście sukcesu zawodowego to respondentki częściej podkreślają znaczenie zarobków – wskazuje na nie 62 proc. kobiet, o 7 pkt proc. więcej niż mężczyźni.

Różnice procentowe między kobietami i mężczyznami odnośnie do rozumienia sukcesu pokazują, że to respondentki mają konkretniejsze wyobrażenie tego, co jest dla nich prawdziwym osiągnięciem. W przypadku sukcesu finansowego traktują go raczej jako fundament poczucia bezpieczeństwa niż cel sam w sobie – tłumaczy Beata Kajcińska z agencji badawczej Yotta.

Sukces wymaga stabilności i możliwości rozwoju

Poczucie bezpieczeństwa ma znaczenie także w kontekście czynników wspierających osiąganie celów. Kobiety częściej niż mężczyźni wskazują na dobre samopoczucie psychiczne (89 proc. wobec 80 proc.), wytrwałość w działaniu (88 proc. wobec 79 proc.) oraz wsparcie rodziny i bliskich (87 proc. wobec 77 proc.). Badanie pokazuje również, że respondentki częściej deklarują aktywne podejście do problemów i gotowość do działania zamiast oczekiwania na sprzyjające okoliczności.

Te różnice są istotne również w kontekście kariery zawodowej. Możliwość rozwoju, stabilność zatrudnienia i poczucie sprawczości wpływają na to, jak kobiety postrzegają swoje perspektywy. Nie zawsze jednak indywidualne kompetencje i ambicje wystarczają, aby przełamać bariery utrudniające dostęp do określonych zawodów czy stanowisk.

Przykładem są branże techniczne, przemysłowe i logistyczne, w których udział kobiet wciąż pozostaje ograniczony. Według przywołanych danych GUS pod koniec 2024 r. kobiety stanowiły 33 proc. kadry w przetwórstwie przemysłowym, 25 proc. w energetyce oraz 21 proc. w transporcie i gospodarce magazynowej. Jedną z przyczyn są stereotypy dotyczące predyspozycji zawodowych oraz przekonanie, że niektóre profesje wymagają przede wszystkim siły fizycznej.

– Problem zaczyna się wcześniej: na etapie wyborów edukacyjnych i wyobrażeń o „typowo kobiecych” i „typowo męskich” ścieżkach kariery – mówi Ewelina Mostowicz, rekruterka w Smart Solutions HR. – Dane GUS wskazują, że w 2025 r. w szkołach technicznych uczyło się ok. 38 proc. kobiet. To później przekłada się na ich niższą reprezentację w zawodach technicznych. Na to nakładają się utrwalone przekonania o charakterze pracy – zwłaszcza w branżach fizycznych. Wciąż funkcjonuje obraz zawodów wymagających siły, odporności i „męskiej” sprawności, który skutecznie zniechęca część potencjalnych kandydatek. Kobiетom nie brakuje kompetencji, odwagi i otwartości – barierą wciąż są stereotypy i nieprawdziwe



społeczne przekonania – dodaje. Znaczenie ma również sposób komunikowania ofert pracy. Język ogłoszeń może zachęcać do aplikowania albo wzmacniać przekonanie, że dane stanowisko nie jest przeznaczone dla kobiet. Rozwój automatyzacji i robotyzacji dodatkowo zmienia charakter pracy w przemyśle i logistyce, ograniczając znaczenie siły fizycznej na rzecz kompetencji technicznych, precyzji i umiejętności obsługi systemów.

– Język w ogłoszeniach o pracę ma ogromny wpływ na decyzje kandydatów i kandydatek – mówi Agnieszka Kukier, rekruterka w Smart Solutions HR. – Nawet jeśli formalnie każdy może aplikować, niektóre osoby mogą poczuć, że dana rola „nie jest dla nich”, jeśli ogłoszenie jest napisane w sposób stereotypowy lub używa wyłącznie form męskich. W praktyce oznacza to, że bariera wejścia do „męskich” branż może pojawić się znacznie wcześniej niż na etapie rozmowy kwalifikacyjnej – już w momencie czytania ogłoszenia. W ten sposób wpadamy w błędne koło stereotypizacji, którego efektem jest wciąż niski udział kobiet na stanowiskach technicznych i specjalistycznych – podkreśla.

Kobiety w finansach: liczne w zespołach, nieliczne na szczycie
Nierówności są widoczne także w sektorze finansowym, w którym kobiety stanowią większość zatrudnionych, ale ich udział na najwyższych szczeblach zarządzania pozostaje znacznie niższy. Według

danych Związku Banków Polskich kobiety odpowiadają za około 67–70 proc. zatrudnienia w bankach w Polsce. Na stanowiskach średniego szczebla menedżerskiego ich udział wynosi 58 proc., a na wyższym szczeblu – około 41 proc. W zarządach banków kobiety zajmują natomiast jedynie 4 proc. stanowisk, zgodnie z przywołanym raportem dotyczącym zarządzania różnorodnością w bankach komercyjnych.

Dysproporcja ta pokazuje, że wysoka reprezentacja kobiet wśród pracowników nie przekłada się automatycznie na równy dostęp do stanowisk decyzyjnych. Tymczasem współczesne instytucje finansowe muszą łączyć bezpieczeństwo i zaufanie z innowacyjnością oraz wygodą korzystania z usług. W takich warunkach znaczenia nabierają różnorodność doświadczeń, umiejętność współpracy i rozumienie potrzeb klientów.

Jak podkreśla Marta Maliszewska, Chief Operating Officer CEE eService, skuteczne przywództwo nie powinno być oceniane przez pryzmat płci, lecz kompetencji i rezultatów.

– Rzeczywistość udowadnia, że dobre przywództwo nie ma płci. To przede wszystkim umiejętność rozumienia ludzi, reagowania na zmieniające się warunki i podejmowania właściwych decyzji w odpowiednim momencie – mówi.

Ekspertka zwraca uwagę, że różnorodność może wspierać organizacje w odpowiadaniu na coraz bardziej złożone wyzwania. Kobiety wnoszą do zespołów wiedzę, kom-

petencje, wrażliwość na potrzeby klientów oraz umiejętność budowania współpracy. Nie oznacza to jednak, że istnieje jeden charakterystyczny dla kobiet styl zarządzania. Kluczowe jest tworzenie środowiska, w którym różne podejścia mogą się uzupełniać, a awans zależy od rzeczywistych umiejętności i odpowiedzialności.

Luka dochodowa: postęp, który traci tempo

Równość zawodowa ma również wymiar finansowy, widoczny nie tylko w bieżących zarobkach, ale także w dochodach osiągniętych w całym życiu. Z analiz Allianz Trade wynika, że Polska zajmuje siódme miejsce wśród 14 badanych krajów pod względem prognozowanej luki dochodowej między kobietami a mężczyznami. W przypadku osób urodzonych w 1975 r. wynosi ona 24,5 proc., dla rocznika 2000 ma spaść do 15,7 proc., a dla rocznika 2025 – do 14,2 proc. Różnice zmniejszają się więc w kolejnych pokoleniach, ale poprawa nie jest już tak dynamiczna.

W przypadku osób urodzonych w 2000 r. prognozowana luka dochodowa w całym cyklu życia odpowiada około 2 mln zł, czyli 455 tys. euro. Największy udział mają w niej dochody z pracy (59,7 proc.), następnie emerytury (34,8 proc.) oraz dochody z inwestycji (5,6 proc.). Szczególnie istotna jest różnica w aktywności zawodowej. Obecnie pracuje lub szuka pracy 69,4 proc. kobiet wobec 80,1 proc. mężczyzn. Dysproporcja jest jeszcze większa



Wciąż funkcjonuje obraz zawodów wymagających siły, odporności i „męskiej” sprawności, który skutecznie zniechęca część potencjalnych kandydatek.

ALE NIERÓWNOŚCI WCIAŻ POZOSTAJĄ

w starszych grupach wiekowych. Wśród osób w wieku 60–64 lata aktywność zawodowa kobiet wynosi 25,8 proc., podczas gdy w przypadku mężczyzn sięga 64,2 proc.

Na wysokość przyszłych dochodów wpływają również różnice w wynagrodzeniach godzinowych oraz przerwy w karierze zawodowej, między innymi związane z opieką nad dziećmi. Niższe zarobki i krótszy okres aktywności zawodowej oznaczają mniejsze możliwości gromadzenia kapitału, który można przeznaczyć na inwestycje. W konsekwencji kobiety mogą uzyskiwać niższe dochody nie tylko z pracy, ale również z posiadanych aktywów.

Istotną rolę odgrywa także konstrukcja polskiego systemu emerytalnego, w którym wysokość świadczenia jest ściśle powiązana z sumą zgromadzonych składek. Przerwy

„
Możliwość rozwoju, stabilność zatrudnienia i poczucie sprawczości wpływają na to, jak kobiety postrzegają swoje perspektywy.

w zatrudnieniu i wcześniejsze zakończenie aktywności zawodowej bezpośrednio przekładają się na niższy kapitał emerytalny.

Emerytury pogłębiają różnice

W Polsce kobiety osiągają ustawowy wiek emerytalny w wieku 60 lat, a mężczyźni – 65 lat. Pięcioletnia różnica oznacza, że kobiety

mogą krócej odprowadzać składki, a jednocześnie – ze względu na dłuższą prognozowaną długość życia – zgromadzony kapitał jest rozkładany na większą liczbę miesięcy pobierania świadczenia.

W efekcie nierówności z okresu aktywności zawodowej utrwalają się po przejściu na emeryturę. W przeciwieństwie do systemów, które w pewnym stopniu rekompensują przerwy związane z opieką nad dziećmi, polski model silnie uzależnia wysokość świadczenia od indywidualnego przebiegu zatrudnienia i zgromadzonych składek.

Konsekwencje wykraczają poza sytuację finansową poszczególnych osób. Wcześniejsze odchodzenie kobiet z rynku pracy oznacza również utratę doświadczenia, wiedzy i kompetencji, które mogłyby nadal służyć przedsiębiorstwom i gospodarce. Dotyczy to szczególnie do-

świadczonych pracownic, których dalsza aktywność mogłaby wspierać rozwój organizacji oraz ograniczać niedobory kadrowe.

Równe szanse to korzyść dla całej gospodarki

Analizy Allianz Trade wskazują, że w 2026 r. roczna luka w dochodach z pracy wynosi 12,2 proc. Według prognoz ma spaść poniżej 1 proc. do 2048 r., a następnie ustabilizować się. Tempo zmian może jednak zależeć od tego, czy uda się zwiększyć aktywność zawodową kobiet, zwłaszcza w starszych grupach wiekowych, oraz ograniczyć bariery utrudniające łączenie pracy z obowiązkami rodzinnymi.

Znaczenie mają zarówno rozwiązania systemowe, jak i działania pracodawców. Dostęp do szkoleń, przejrzyste zasady awansu, niedyskryminujący język rekrutacji oraz

środowisko pracy otwarte na różnorodność mogą ułatwiać kobietom rozwój zawodowy. Równie istotne jest tworzenie warunków sprzyjających dłuższej aktywności zawodowej, tak aby decyzja o przejściu na emeryturę nie wynikała z braku możliwości kontynuowania pracy. Sukces kobiet nie powinien być rozpatrywany wyłącznie w kategoriach indywidualnych osiągnięć. To również kwestia sposobu organizacji rynku pracy, dostępu do stanowisk kierowniczych i możliwości budowania niezależności finansowej. Choć kolejne pokolenia kobiet mogą liczyć na mniejsze różnice dochodowe, pełniejsze wykorzystanie ich potencjału wymaga dalszych zmian. Ich efektem może być nie tylko większa równość, ale także lepsze wykorzystanie kompetencji i doświadczenia, które są ważne dla konkurencyjności całej gospodarki.

REKLAMA



zapraszam
Beata Drzazga
założyciel / filantrop

BetaMed
CENTRUM MEDYCZNE

DONO
D A S C H E G G I A



DRZAZGA CLINIC

LASEROTERAPIA & MEDYCYNĄ ESTETYCZNĄ



GLOBAL IMPACT
BEATA DRZAZGA



BEATA
DRZAZGA
FOUNDATION