



KLUB INWESTOREK  
INDYWIDUALNYCH

2021

# Czas na kobiety w polskiej gospodarce -

role, problemy, perspektywy  
okiem czołowych postaci  
biznesu, nauki i mediów

# Spis treści

Wstęp	<b>2</b>	Ewa Małyszko	<b>21</b>
Czas na kobiety w polskiej gospodarce – role, problemy, perspektywy okiem czołowych postaci biznesu, nauki i mediów	<b>4</b>	Małgorzata Mitoraj-Jaroszek	<b>22</b>
Małgorzata Bieniaszewska	<b>6</b>	Elżbieta Niezgódka	<b>23</b>
Joanna Bogacka	<b>7</b>	Milena Olszewska-Miszuris	<b>24</b>
Krzysztof Borowski	<b>8</b>	Radosław Olszewski	<b>25</b>
Jarosław Dominiak	<b>9</b>	Anna Potocka-Domin	<b>26</b>
Przemek Gdański	<b>10</b>	Mariusz Rachlewicz	<b>27</b>
Jarosław Grzywiński	<b>11</b>	Yoram Reshef	<b>28</b>
Paweł Homiński	<b>12</b>	Anita Rogalska	<b>29</b>
Beata Jarosz	<b>13</b>	Małgorzata Romaniuk	<b>30</b>
Monika Kaczorek	<b>14</b>	Małgorzata Rusewicz	<b>31</b>
Karolina Kaim	<b>15</b>	Agnieszka Rynkowska	<b>32</b>
Agata Kłapeć	<b>16</b>	Maciej Samcik	<b>33</b>
Agnieszka Kłos-Siddiqui	<b>17</b>	Beata Stelmach	<b>34</b>
Marlena Kosiura	<b>18</b>	Anna Streżyńska	<b>35</b>
Nina Kowalewska-Motlik	<b>19</b>	Piotr Wielgomas	<b>36</b>
Grzegorz Łętocha	<b>20</b>	Robert Zapotoczny	<b>37</b>
		Marek Zuber	<b>38</b>



## Ewa Kumorek-Fedor

CEO  
Klub Inwesterek Indywidualnych

# WSTĘP

**Przekazuję Państwu pierwszą publikację przygotowaną przez Klub Inwesterek Indywidualnych, który powstał w listopadzie 2021 roku w odpowiedzi na rosnące aspiracje i kompetencje kobiet do zaistnienia na rynkach finansowych i na najwyższych stanowiskach zarządczych – a jednocześnie wciąż zauważalne bariery, jakie przed nimi stoją.**

Niniejsze opracowanie to próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, gdzie leży przyczyna ogromnych dysproporcji, mimo wiedzy, talentu i sprzyjających okoliczności, które wciąż dzielą pozycje zawodowe kobiet i mężczyzn.

Z badania CFA Society Poland („Udział kobiet w władzach a efektywność spółek”)<sup>1</sup> wynika, że spółki z udziałem kobiet we władzach odnotowują wyższe marże netto, a kursy ich akcji są mniej zmienne. Kobiety – jako bardziej rozważne i mniej skłonne do ryzyka – świetnie też podejmują decyzje inwestycyjne prywatnie – własne czy rodziny. Jednak z raportu Stowarzyszenia Inwestorów Indywidualnych „Ogólnopolskie Badanie Inwestorów” wynika, że nadal 92,2 procent inwestorów to mężczyźni! Tymczasem wszystkie badania, które analizują to zjawisko, potwierdzają, że kobiety mają wyjątkowe predyspozycje do realizowania z sukcesem strategii inwestycyjnych. Umożliwia im to zarówno wykształcenie, jak i właściwe kobietom cechy, wyraźnie dostrzegalne w badaniach porównawczych stylu inwestowania kobiet i mężczyzn. Podobna sytuacja występuje w przypadku najwyższych stanowisk zarządczych w firmach. Według najnowszego raportu McKinsey & Company „Win-win

Jak lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce”<sup>2</sup> Polki stanowią 52% populacji kraju oraz aż 66% osób kończących uczelnie wyższe, za to ich udział na rynku pracy wynosi tylko 45%. Z każdym szczeblem kariery zawodowej, udział kobiet się zmniejsza – wśród wyższej kadry zarządzającej jest ich już zaledwie 15%, czyli o 4 pp. mniej niż średnia w Europie Środkowo-Wschodniej. Najniższy udział kobiet obserwujemy wśród prezesów spółek – stanowią one jedynie 6% ogółu. W wielu firmach wśród wyższej kadry zarządzającej wciąż nie ma ani jednej kobiety. Ten problem dotyczy całej Europy Środkowo-Wschodniej – obejmuje aż 44% przebadanych spółek z regionu i 49% w Polsce.

Obecne światowe trendy – takie jak coraz większe znaczenie czynników ESG (E – środowisko, S – społeczna odpowiedzialność i G – ład korporacyjny), w ocenie spółek wskazują jednak wyraźnie na nieubłagane, choć wciąż zbyt powolne zmiany. W ten właśnie nurt wpisuje się Klub Inwesterek Indywidualnych, który ma na celu promowanie i kształtowanie kompetencji inwestorskich wśród kobiet oraz wspieranie ich odważnych i zrównoważonych działań biznesowych.

<sup>1</sup> <https://cfapoland.org/application/media/images/Arts/CFA-SP-Udzial-kobiet-we-wladzach-a-efektywnosc-spolek.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.mckinsey.de/pl/our-insights/win-win-raport>



***Misją Klubu jest więc edukacja finansowa, budowanie wśród kobiet postaw przedsiębiorczych, inspirowanie ich do rozwijania własnych firm i niezależności finansowej. Będziemy także, zgodnie z duchem czasu, podnosić społeczną świadomość znaczenia równości płci oraz działać na rzecz zwiększania szans i możliwości, jakie niosą talenty kobiet w inwestowaniu i biznesie.***

Tę właśnie tematykę podejmuje najnowszy raport McKinsey & Company i dlatego stał się on kanwą i pretekstem do pierwszej publikacji zainicjowanej i przygotowanej przez Klub Inwesterek Indywidualnych. Poprosiłam o wypowiedzi, komentarze do raportu McKinseya właścicielki i właściciele firm, prezesów i prezeski, osoby piastujące wysokie stanowiska w zarządach spółek, instytucjach naukowych, badawczych. Odzew przerósł moje oczekiwania – w krótkim czasie otrzymałam w sumie 33 komentarze, w tym od 20 kobiet i 13 mężczyzn. Mam też poczucie, że mogłoby ich być dużo więcej, bo żywa reakcja i entuzjastyczne podejście do poruszanego zagadnienia same w sobie świadczą o potrzebie zadbania o potencjał zawodowy kobiet. W tym miejscu chcę też wyrazić moją ogromną wdzięczność wszystkim autorkom i autorom za poświęcony na komentarze czas – wiem, że nie było o to łatwo w nawale codziennych obowiązków. Bez nich ta publikacja nie mogłaby powstać.

Jestem jednak przekonana, że te 33 głosy to zaledwie dobry początek, załączek zmiany, której potencjał jest nie do oszacowania, a Klub Inwesterek Indywidualnych już wkrótce stanie się przyjazną przestrzenią, w której będą mogły wybrzmieć tych głosów setki lub tysiące. Przede wszystkim kobiet – tych, które już osiągnęły sukces i chcą poprzez mentoring wspierać inne kobiety, a także tych, które dopiero zaczynają swoją drogę w biznesie i potrzebują wsparcia. Jednak nie zamykamy się we własnym kręgu – uważam, że jeśli kobiety mają spełniać się w biznesie na równi z mężczyznami, to konieczna jest współpraca, wspólne kształtowanie nowej rzeczywistości, w której wygrani będą wszyscy. Komentarze, które przeczytają Państwo w naszej publikacji, jasno dowodzą, że jest to możliwe, potrzebne i pożądane.

Zapraszam do lektury.

Ewa Kumorek-Fedor  
CEO  
Klub Inwesterek Indywidualnych

# Czas na kobiety w polskiej gospodarce – role, problemy, perspektywy okiem czołowych postaci biznesu, nauki i mediów

Kobiety w biznesie od wielu lat odgrywają kluczową rolę i udowadniają, że znakomicie odnajdują się na najważniejszych stanowiskach niezależnie od rozmiaru firmy czy branży. Nie tylko z sukcesami zajmują się efektywnym prowadzeniem podmiotów gospodarczych. Same tworzą także nowe rozwiązania, stymulują rozwój i – co niezwykle ważne – stanowią inspirację, pozwalając innym również odnieść osobisty i biznesowy sukces. Kobiety w gospodarce są wobec tego niezaprzeczalną siłą, która z każdym dniem nabiera coraz większego znaczenia. Jednak, mimo że w ciągu ostatnich lat mogliśmy zaobserwować w Polsce wzrost znaczenia kobiet w biznesie, to jest on nadal niewystarczający. Chcąc zgłębić przyczyny takiego stanu rzeczy, postanowiłam zwrócić się o komentarz do kluczowych i inspirujących postaci biznesu, nauki i mediów zarówno kobiet, jak i mężczyzn.

Zadałam im na następujące pytania:

- **Jakie są Pani/Pana spostrzeżenia na temat obecności kobiet w polskiej gospodarce, szczególnie na najwyższych stanowiskach i/lub w roli inwesterek?**
- **Jakie widzi Pani/Pan powody takiej sytuacji z własnych obserwacji, branży, środowiska?**
- **Jak moglibyśmy lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce?**

Otrzymałam 33 wypowiedzi od osób zajmujących eksponowane stanowiska w dużych i średnich firmach, od właścicieli i właścicieli podmiotów gospodarczych, naukowców i naukowczyń, analityków i analityczek. Swoją opinią podzieliło się tu 20 kobiet i 13 mężczyzn. Warto wspomnieć, że są wśród nich osoby związane z międzynarodowymi korporacjami, prowadzące własną działalność gospodarczą, przedstawiciele giełdy i mediów. To sprawia, że obraz sytuacji kobiet w polskiej gospodarce został tu naświetlony z różnych punktów widzenia.

Jakie wnioski płyną z komentarzy, które udało się tu zebrać? Należy je podzielić na trzy grupy, nawiązujące do wspomnianych wyżej pytań i dotyczące: aktualnej sytuacji, jej przyczyn oraz sposobów na jej zmianę.

**Jakie są Pani/Pana spostrzeżenia na temat obecności kobiet w polskiej gospodarce, szczególnie na najwyższych stanowiskach i/lub w roli inwesterek?**

Zarówno sam raport McKinseya, jak i autorki i autorzy komentarzy do niego podkreślają przede wszystkim to, że Polkom nie brakuje ani kompetencji, ani zdolności, ani skuteczności. Przeciwnie – z badania oraz doświadczeń komentujących wynika, że są one wielokrotnie bardziej efektywne niż mężczyźni, a ich udział w zarządzaniu firmą powoduje lepsze wyniki finansowe. Jednak na liczbę i charakter obecności kobiet w życiu gospodarczym wpływa wiele czynników. Oto główne spostrzeżenia, jakie można znaleźć w wypowiedziach:

- Polki są ambitne, zdolne, wykształcone i skuteczne, ale często wykonują pracę poniżej swoich kwalifikacji
- Kobiety w Polsce najczęściej otrzymują niższe wynagrodzenie za tę samą pracę, którą wykonują mężczyźni i akceptują to
- Polki są często efektywniejsze w biznesie niż mężczyźni, a firmy, w których panuje różnorodność płci na wysokich stanowiskach osiągają lepsze wyniki finansowe
- W roli inwesterek kobiety osiągają często lepsze wyniki niż mężczyźni
- Polki często same kreują „szklany sufit”, którego nie mogą przebić
- W dużych międzynarodowych organizacjach zmiany, jeśli chodzi o inkluzywność i równouprawnienie, są szybsze niż w małych i średnich polskich firmach
- Efektywność i chęć samorozwoju kobiet rośnie z wiekiem, podczas gdy u mężczyzn maleje
- W niektórych branżach (edukacja, medycyna, nieruchomości, kosmetyczna) kobiety stanowią większość i częściej zajmują najwyższe stanowiska
- Największe nierówności występują w sektorach tradycyjnie uznawanych za domenę mężczyzn (finanse, giełda, nowoczesne technologie, motoryzacyjna)

**Jakie widzi Pani/Pan powody takiej sytuacji z własnych obserwacji, branży, środowiska?**

Analizując wypowiedzi zebrane w naszej publikacji, widać przede wszystkim pojawiające się praktycznie w każdej z nich dwa kluczowe problemy, które blokują rozwój kobiecych karier:

- Brak wiary w swoje możliwości, brak pewności siebie
- Konieczność pogodzenia kariery zawodowej z obowiązkami rodzinnymi

Polkom wciąż bardzo trudno jest uwierzyć we własne umiejętności i sprawczość, a dodatkowo ogromne obciążenie stanowi dla nich łączenie obowiązków rodzinnych z pracą zawodową. I jest to problem realny – na poziomie nieprzyjaznej kultury organizacyjnej i polityki płacowej w wielu firmach, zwłaszcza polskich, małych i średnich, a także w zakresie rozwiązań systemowych skłaniających kobiety do rezygnacji z pracy na rzecz opieki nad dziećmi, choćby dlatego, że zarabiają mniej niż partner. Z drugiej strony wynika on z tradycyjnych oczekiwań społecznych, często wyniesionych z domu przekonań, stereotypów i osobistego lęku przed oceną. Oto pozostałe główne przyczyny mniejszej reprezentacji kobiet w biznesie zdaniem naszych rozmówczyń i rozmówców:

- Presja społeczna, stereotypy rodzinne w zakresie tradycyjnej roli i zachowań kobiety
- Lęk przed porażką i oceną
- Przerwa w karierze spowodowana urodzeniem dzieci w okresie, w którym mężczyźni budują swoją sieć kontaktów zawodowych
- Brak wsparcia i elastyczności w miejscu pracy w okresie zakładania rodziny i później w łączeniu obowiązków zawodowych z prywatnymi
- Brak systemowych rozwiązań wspierających kobiety i mężczyzn w zakresie godzenia ról rodzicielskich i zawodowych
- Akceptacja przez kobiety nierówności płacowych i preferowania mężczyzn na wyższych stanowiskach
- System edukacji
- Brak szacunku dla pracowników, który bardziej dotyka kobiety niż mężczyzn (nadmierna eksploatacja)

### **Jak moglibyśmy lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce?**

To pytanie wydaje się najważniejsze z trzech tu postawionych – bo wnioski z raportu McKinsey'a i wielu innych badań nie pozostawiają żadnych wątpliwości co do korzystnego wpływu obecności kobiet w życiu gospodarczym i większej ich reprezentacji na najwyższych stanowiskach zarządczych.

Oznacza to jedno: jeśli polska gospodarka ma zyskać mocny impuls rozwojowy, jeśli firmy mają się stać bardziej efektywne, jeśli mamy pokonać kryzys, także ten wywołany przez pandemię Covid-19 – to bez większego zaangażowania zawodowego kobiet nie ma na to szans. Raport McKinsey'a szacuje, że mogłoby to podnieść poziom PKB nawet o dodatkowe 300 mld zł. Trzeba zatem zrobić wszystko, żeby pokonać wspomniane wyżej główne bariery blokujące rozwój kobiecych karier. W jaki sposób? Nasze komentatorki i komentatorzy wskazywali przede wszystkim na:

- Szybszy rozwój polityki inkluzywnej w polskich firmach, gdzie dużą rolę będzie odgrywał przykład idący z góry, z dużych międzynarodowych organizacji
- Zmiana postrzegania ról społecznych kobiet i mężczyzn

(wychowanie, edukacja, media)

- Rozwiązania systemowe wspierające kobiety w opiece nad dziećmi (elastyczny czas pracy, urlopy rodzicielskie)
- Mentoring i wsparcie w zakresie budowania pewności siebie poprzez „role models” i dostęp do wiedzy
- Budowanie lepszej świadomości swoich praw na rynku pracy
- Włączenie mężczyzn we wspólne tworzenie w firmach kultury organizacyjnej sprzyjającej różnorodności

### **PODSUMOWANIE**

Z zebranych przez nas wypowiedzi ważnych postaci polskiej gospodarki, świata szeroko pojętego biznesu, finansów, edukacji, nowoczesnych technologii, prawa, mediów i nieruchomości wyłania się obraz, w którym dominuje rozdźwięk pomiędzy ogromnym potencjałem Polek, jeśli chodzi o kreatywność, zarządzanie, rozwój i efektywność firm, a wręcz nieracjonalnym poziomem jego wykorzystania.

Widać również, że w kwestii podstawowych barier niewiele się zmieniło: wciąż największą rolę odgrywa obszar związany z łączeniem życia zawodowego z rodzinnym oraz wynikający z różnych czynników, w tym stereotypów, tradycji rodzinnych i edukacji, brak pewności siebie oraz lęk przed porażką i oceną. Przy czym, jeśli chodzi o dwa ostatnie problemy, nie znajdują one żadnego racjonalnego uzasadnienia – przeciwnie 66% procent kobiet wśród absolwentów wyższych uczelni jasno dowodzi ich kompetencji. W dodatku to kobiety są bardziej i dłużej zmotywowane do samorozwoju, bardziej elastyczne, otwarte na zmiany i lepiej przystosowują się do różnych okoliczności, także kryzysowych. Skuteczniejsze są również jako inwestorki – decyzje podejmują rozważniej, w dłuższym horyzoncie i lepiej oceniając ryzyko, co potwierdzają liczne badania.

Jasno widać więc także, że na większej obecności kobiet w życiu gospodarczym wszyscy możemy zyskać. Ta świadomość stała się też inspiracją do założenia Klubu Inwesterek Indywidualnych. Chcemy w nim promować i kształtować kompetencje inwestorskie wśród kobiet, a także wspierać ich odważne i zrównoważone działania biznesowe. Chcemy też budować wśród kobiet postawy przedsiębiorcze, inspirować je do rozwijania własnych firm i niezależności finansowej. I dawać im do tego narzędzia w kluczowych obszarach – podnosząc ich pewność siebie oraz społeczną świadomość znaczenia równości płci, a także działając na rzecz zwiększania szans i możliwości, jakie niosą talenty kobiet w inwestowaniu i biznesie.

Mam nadzieję, że nasza publikacja będzie pierwszym z wielu kroków na tej ważnej dla nas wszystkich drodze.

Ewa Kumorek-Fedor  
CEO – Klub Inwesterek Indywidualnych



## Małgorzata Bieniaszewska

*Prezes MB Pneumatyka*

**W świecie międzynarodowych korporacji z aktywnością kobiet jest wyraźnie lepiej, bo corporate governance każe wdrażać rozwiązania równościowe. Ale polskie firmy – a także polski świat polityki i administracji – mają z tym problem.**

Jestem kobietą, żoną i matką. Od ponad 20 lat jestem też właścicielką firmy produkcyjnej w branży automotive, czyli w świecie „supersamców”. Produkowane przez nas złącza do pneumatycznych układów hamulcowych i zawieszonych do pojazdów użytkowych używane są w przeważającej większości samochodów powyżej 3,5 tony na całym świecie. Nasze produkty powstają przede wszystkim dzięki wiedzy i umiejętnościom inżynierskim moich współpracowników – w większości mężczyzn. Ale to ja wyznaczam cele i kierunki rozwoju. Ja, nie inżynier, podpowiadam nowe rozwiązania, także techniczne – choć to oni zamieniają je w produkty.

Obecność kobiet w biznesie traktuję jako ważną kwestię. Staram się m.in. poprzez mentoring i wsparcie zachęcać kobiety do aktywności. W świecie międzynarodowych korporacji jest wyraźnie lepiej, bo corporate governance każe wdrażać rozwiązania równościowe. Ale polskie firmy – także polski świat polityki i administracji – mają z tym problem.

Dla wielu kobiet kluczowa jest rola matki, której nie da się pogodzić z szybką karierą zawodową, bez mechanizmu

wsparcia. A ten w Polsce wciąż opiera się przede wszystkim na pomocy babci, czasem ojca. Państwo i samorządy mają dużo do zrobienia w tym obszarze. Kwota 300 mld zł dodatkowych dochodów, jaka mogłaby zasilać budżet z tytułu większej obecności i aktywności kobiet w biznesie, wydaje się znacząco wyższa, niż ewentualne koszty zbudowania i działania mechanizmu realnego dla nich wsparcia. Powstałyby także nowe miejsca pracy, zwłaszcza dla osób z pokolenia silver.

Polska stoi dzisiaj przed gigantycznym wyzwaniem demograficznym. Spada liczebność populacji, a tym samym liczebność nowych pracowników gotowych podjąć pracę. Dzisiaj oferowanych jest ponad 300 000 miejsc pracy, na które nie ma chętnych. Powrót i aktywność zawodowa kobiet na rynku pracy, oprócz przedłużania czasu pracy poza obecny wiek emerytalny (kobiety 60 lat, mężczyźni 65 lat), jest jedynym wyjściem, jeśli chcemy nadal się rozwijać gospodarczo.





## Joanna Bogacka

*Wiceprezes BLAZE&STEEL,  
założycielka marki Red Banana*

**Aby pokonać myślenie, które może blokować rozwijanie własnego potencjału, trzeba mieć odwagę do zmiany – pomyśleć o sobie, ale także o tym, co można od siebie dać światu. Zadać sobie pytanie: jakie mam talenty, które pozwoliłyby zrobić coś pozytywnego?**

Kobiety często nie aspirują do wysokich stanowisk, ponieważ wydaje im się, że mają za małą wiedzę lub doświadczenie. Wciąż borykają się z brakiem pewności siebie, z wrażliwością, którą często uznają za wadę, i lękiem przez porażką, a także opiniami innych. Często są to schematy na temat roli kobiety wyniesione z domu, a przeciwstawianie się im powoduje poczucie winy.

W moim otoczeniu wiele kobiet prowadzi swoje firmy, realizują się zawodowo i prywatnie. Co sprawia, że odnoszą sukcesy, mają ambicję i odwagę do działania i sięgania po swoje marzenia? Przede wszystkim potrzeba niezależności finansowej, chęć wpływu na własne życie i swoje wybory. W drodze do tego celu musiały pokonać różne przeciwności, rozwiązać wiele problemów i podejmować trudne decyzje.

Co zatem powoduje, że nadal tak mało kobiet wykorzystuje swój zawodowy potencjał? Często strach przed podejmowaniem decyzji, odpowiedzialnością za wyniki, nieznanosć swoich mocnych stron, wygodą i lęk przed zmianami. Aby pokonać to myślenie, które może blokować rozwijanie własnego potencjału, trzeba mieć odwagę do zmiany – pomyśleć o sobie, ale także o tym, co można od siebie dać światu. Zadać sobie pytanie: jakie mam talenty, które pozwoliłyby zrobić coś pozytywnego? To może być np. umiejętność inspirowania i motywowania innych do pracy,

co zachęci ludzi do podążania za jakąś ideą, albo świetne umiejętności planowania, porządkowania i rozdzielania zadań, które przydadzą się tam, gdzie potrzebna jest dobra organizacja.

Jak lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce? Na pewno musi to być działanie na wielu płaszczyznach. Kobiety mają wiele talentów i umiejętności, z których często nie zdają sobie sprawy. Potrafią zarządzać logistyką domową, załatwiać, organizować, planować, a często wyczarować coś z niczego. Odkrycie takich naturalnych talentów i predyspozycji jest kluczowe, aby jak najlepiej zrealizować swój potencjał. Kilka lat temu sama dzięki takiej pomocy coachingowej dowiedziałam się, jakie są moje mocne strony i jak je wykorzystać biznesowo. Wiem już, co mogę zrobić szybko i bez problemu, a z czym lepiej poradzą sobie inni.

Ważne jest ponadto wypracowanie jednocześnie odpowiedniego modelu pracy, bardziej elastycznego, opartego po części na pracy zdalnej i elastycznych godzinach pracy, a także wsparcie w opiece nad dziećmi. Zmiana starych przyzwyczajzeń i stereotypów oraz kreowanie nowych, dobrych wzorców. Wreszcie, wielką pomocą może być wsparcie męża/partnera, z którym dzieli się obowiązki domowe i chęć wzięcia swojego życia w swoje ręce.





## prof. dr hab. Krzysztof Borowski

SGH

**Odsetek kobiet inwestujących samodzielnie na rynkach finansowych, a także tych, które pełnią funkcje zarządcze / kontrolne w firmach jest zbyt niski w stosunku do ich poziomu wykształcenia (statystycznie są one lepiej wykształcone od mężczyzn) oraz tzw. miękkich zdolności zarządczych.**

Świat finansów do dawien dawna pozostaje zdominowany przez mężczyzn – nie dotyczy to tylko rynku polskiego, ale większości krajów świata. Jako przykład można chociażby podać film *Partner*, w którym główna bohaterka musi przebrać się za tajemniczego mężczyznę, aby robić interesy na Wall Street. Proszę zwrócić uwagę, że akcja filmu rozgrywa się w Stanach Zjednoczonych, a więc kraju uchodzącym za wzór demokracji. Problem szklanego sufitu jest jeszcze ostrzej zarysowany w tych krajach, gdzie z uwagi na uwarunkowania religijne czy też kulturowe kobiety nie mają szerokiego dostępu do świata biznesu/finansów.

Przełóżając statystyki związane z inwestowaniem, dość szybko dostrzeżemy, że kobiety stanowią jedynie ok. 11% inwestorów, operujących na rynkach finansowych. Szersze badania wskazują wyraźnie, że w wielu przypadkach inwestują one też inaczej niż mężczyźni:

- preferują inwestycje w szerszym horyzoncie czasowym w stosunku do wyborów dokonywanych przez mężczyzn (dlatego też często mówi się, że jeden z największych inwestorów świata, a zarazem najbardziej skutecznych – Warren Buffett, inwestuje jak kobieta),

- przy podejmowaniu decyzji kierują się czynnikami stanowiącymi o zaliczeniu spółki do segmentu SEG lub nie,
- preferują spółki o wyższych wartościach nominalnych akcji na giełdzie niż tzw. akcje groszowe (proszę nie mylić ceny akcji na giełdzie z wyceną fundamentalną akcji). Takie zachowanie można wyjaśnić tym, że stawiają one na wartość, a nie na ilość.

Moim zdaniem, zarówno odsetek kobiet inwestujących samodzielnie na rynkach finansowych, a także tych, które pełnią funkcje zarządcze / kontrolne w firmach, jest zbyt niski w stosunku do ich poziomu wykształcenia (statystycznie są one lepiej wykształcone od mężczyzn) oraz tzw. miękkich zdolności zarządczych. Nie jestem za tym, aby w sposób sztuczny ustalić, że odsetek kobiet na określonym poziomie zarządczym powinien wynosić nie mniej niż X, bo tego typu rozwiązanie również prowadziło w przeszłości do pewnych patologii. Sądzę, że na rynku finansowym sytuacja zmienia się i powoli ewoluuje w tę dobrą dla wszystkich stronę, a notowania kobiet na rynkach finansowych systematycznie rosną (w języku giełdy pozostają w trendzie wzrostowym) i być może już niedługo (za co trzymam kciuki) zobaczymy All Time Highs (ATH).



## Jarosław Dominiak

*Prezes Stowarzyszenia Inwestorów Indywidualnych*

**Wszelkie empiryczne badania analizujące zagadnienie obecności kobiet na giełdzie dowodzą, że są one skuteczniejszymi inwestorkami i osiągają statystycznie wyższe stopy zwrotu. Wynika to z predyspozycji i pewnych cech, które są decydujące dla sukcesu na giełdzie.**

Raport McKinseya po raz kolejny staje się przyczynkiem do dyskusji o nieuzasadnionych dysproporcjach, z jakimi mamy do czynienia w świecie biznesu, jeśli chodzi o udział i znaczenie kobiet. Ostatnie lata – mimo licznych debat, kończących się zawsze podobnymi wnioskami o braku jakichkolwiek merytorycznych przesłanek uzasadniających taki stan rzeczy – wiele nie zmieniły.

Odnosząc ten problem stricte do dziedziny mi najbliższej, czyli rynku kapitałowego, sytuacja zasadniczo się nie różni. Odsetek pań w populacji inwestorów indywidualnych w Polsce od ponad 20 lat kształtuje się co do zasady poniżej 10% (w ostatnim roku było to 7,8% na podstawie Ogólnopolskiego Badania Inwestorów), a tylko kilka razy osiągnął kilkanaście procent. Ugruntowało to stereotyp, że samodzielne inwestowanie na giełdzie jest domeną mężczyzn. Teza ta nie ma jednak żadnego racjonalnego

wytłumaczenia. Co więcej, wszelkie empiryczne badania analizujące to zagadnienie dowodzą, że kobiety są skuteczniejszymi inwestorkami i osiągają statystycznie wyższe stopy zwrotu. Wynika to z predyspozycji i pewnych cech, które są decydujące dla sukcesu na giełdzie. Okazuje się, że panie na giełdzie są bardziej konsekwentne w realizowaniu przyjętej strategii inwestycyjnej, co przekłada się choćby na mniejszą ilość transakcji, jakich dokonują. Inną przewagą, jaką wykazały badania, jest mniejsza podatność na poddawanie się modom i „owczemu pędowi”, będącemu bardzo często źródłem niepowodzeń w inwestowaniu na giełdzie. A decydującą przewagą jest to, że lepiej potrafią szacować ryzyko i dostosowywać do tego swoje strategie inwestycyjne. Powyższe czynniki powinny stanowić realną zachętę dla pań do odważniejszej obecności i spróbowania swoich sił na rynku kapitałowym.



## Przemek Gdański

*Prezes Banku BNP Paribas*

**Nieprawdą jest, że wystarczy zaczekać, a równouprawnienie stanie się faktem. Jak wskazują badania, globalnego wyrównania płac doczekałyby dopiero nasze prawniki. Zmiany należy więc przyspieszać, a to wymaga wspólnego zaangażowania.**

Byłoby wspaniale, gdyby równość płci w obszarze tak istotnym, jak praca zawodowa, dało się wprowadzić jedną decyzją. Niestety, patriarchalne relacje społeczne są zakorzenione bardzo głęboko, a dokonanie prawdziwej zmiany wymaga żmudnej pracy. Rozpoczęliśmy ten proces dopiero kilkadziesiąt lat temu i nie wszędzie na świecie postępuje on w zadowalającym tempie.

Nieprawdą jest, że wystarczy zaczekać, a równouprawnienie stanie się faktem. Jak wskazują badania, globalnego wyrównania płac doczekałyby dopiero nasze prawniki. Zmiany należy więc przyspieszać, a to wymaga wspólnego zaangażowania. Liderzy powinni aktywnie działać, wychodząc naprzeciw potrzebom kobiet w swoich organizacjach i poszukując sposobów na pokonywanie kolejnych barier. Pracownicy – obecni i potencjalni – a także konsumenci mają pełne prawo tego oczekiwać, żądając od firm transparentności.

Zmiany społeczne często postępują z dynamiką rosnącej kuli śnieżnej. Im większe będzie grono osób, firm i instytucji angażujących się w budowanie inkluzywnych i różnorodnych miejsc pracy, tym szybciej będziemy zmierzać do celu. Dlatego tak dużą rolę odgrywa edukacja i promowanie dobrych praktyk. Cieszę się, że rośnie liczba inicjatyw, które temu służą. Sam angażuję się m.in. w działalność Champions of Change, klubu, który za swoje cele obrał zwiększanie liczby kobiet na wysokich stanowiskach, likwidację luki płacowej oraz skuteczniejsze wprowadzanie narzędzi wspierających wykorzystanie talentów kobiet i mężczyzn.

Zmierzamy we właściwym kierunku, ale jako społeczeństwo mamy przed sobą jeszcze długą drogę. To, jak szybko ją pokonamy, zależy od naszej aktywności i odwagi.



## Jarosław Grzywiński

*b. Prezes Giełdy Papierów Wartościowych*

**Przedsiębiorczość Polek jest fenomenem i kluczem do wzmocnienia biznesu – są świetnie wykształcone na najlepszych uniwersytetach i potrafią doskonale połączyć wiedzę z kompetencjami menedżerskimi. To co może najbardziej pomóc kobietom to przemyślany i przyjazny ekosystem wspierający biznes.**

Najlepsze wykorzystanie potencjału kobiet w polskiej gospodarce to ułatwienie im prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość Polek jest absolutnym fenomenem w ciągu ostatnich 30 lat. Codziennie spotykam zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym kobiety z ogromną determinacją, talentem i kompetencjami. W różnych obszarach gospodarki poznaję kobiety z innowacyjnym spojrzeniem na biznes i talentem do pomnażania pieniędzy: począwszy od prowadzenia np. tradycyjnej firmy cateringowej (EAT'S ME) poprzez przemysł energetyczny (SAULE), a skończywszy na wytwórni muzycznej (KAYAX).

Polki są świetnie wykształcone na najlepszych uniwersytetach i potrafią doskonale połączyć wiedzę z kompetencjami menedżerskimi. Tym, co może najbardziej pomóc kobietom, jest przemyślany i przyjazny ekosystem wspierający biznes. Mniej regulacji i obciążeń w gospodarce, a więcej kreatywnej roli kobiet. Jestem przekonany o wielkiej sprawczości i determinacji Polek we wdrażaniu biznes planów w gospodarce.





## Paweł Homiński

*Prezes Zarządu, Noble Funds TFI*

**Niedostatek kobiet na rynku kapitałowym być może ma związek ze specyficzną, bardzo nastawioną na rywalizację, specyfiką pracy w tej branży, a przynajmniej takim jej postrzeganiem przez osoby poruszające się po rynku pracy i planujące swoją karierę. Wydaje się, że długoterminową rolą pracodawców, takich jak my, jest negowanie tych wyobrażeń i stereotypów.**

Podobnie jak w kilku innych sektorach, na rynku kapitałowym także obserwujemy nadreprezentację mężczyzn na eksponowanych, bardzo specjalistycznych stanowiskach, związanych np. z zarządzaniem aktywami. Nie jest łatwo temu zaradzić, o czym świadczy brak wyraźnej tendencji wzrostowej, jeśli chodzi o kobiety w naszym sektorze. Być może ma to związek ze specyficzną, bardzo nastawioną na rywalizację, specyfiką pracy w tej branży, a przynajmniej takim jej postrzeganiem przez osoby poruszające się po rynku pracy i planujące swoją karierę.

Wydaje się, że długoterminową rolą pracodawców, takich jak my, jest negowanie tych wyobrażeń i stereotypów. Powinno to mieć miejsce zarówno na etapie budowania wizerunku

pracodawcy i rekrutacji, a później przejawiać się w sposobie organizacji pracy. W przeciwnym razie wciąż będziemy mieli do czynienia z sytuacją, w której na etapach stażów, zatrudniania pracowników zaraz po studiach, proporcje płci są bardziej zrównoważone, ale później z upływem czasu przesuwają się niestety w kierunku braku należytej reprezentacji kobiet – w tym na najwyższych, jeśli chodzi o odpowiedzialność, stanowiskach.



## Beata Jarosz

Prezes zarządu Future Collars

**Dla 23% badanych przez nas kobiet to brak wiary w siebie stanowi główny hamulec powstrzymujący przed dążeniem do polepszenia własnej sytuacji zawodowej. Dlatego tak ważne są programy mentoringowe kierowane do kobiet, wsparcie bardziej doświadczonych koleżanek, które pokażą im, że kierownicze i menedżerskie role są również dla nich.**

„Polki stanowią 52% populacji kraju oraz aż 66% osób kończących uczelnie wyższe, za to ich udział na rynku pracy wynosi tylko 45%. Z każdym szczeblem kariery zawodowej, udział kobiet zmniejsza się. Wśród wyższej kadry zarządzającej to tylko 15%, o 4 pp. mniej niż średnia w Europie Środkowo-Wschodniej. Najniższy udział kobiet obserwujemy wśród prezesów spółek – stanowią one jedynie 6% ogółu. W wielu firmach wśród wyższej kadry zarządzającej wciąż nie ma ani jednej kobiety. Ten problem dotyczy całej Europy Środkowo-Wschodniej – obejmuje aż 44% przebadanych spółek z regionu i 49% w Polsce”<sup>1</sup>.

Dlaczego tak się dzieje? Czynników jest wiele. Jak wynika z naszego badania „Tytanki pracy. Kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji” przeprowadzonego przez DELab Uniwersytet Warszawski, jedną z największych barier kobiet w sięganiu po wyższe stanowiska jest ich brak pewności siebie. Mimo wykonywanej przez kobiety każdego dnia tytanicznej pracy, aby podolać wszystkim spoczywającym na nich obowiązkom, dla 23% z nich to właśnie brak wiary w siebie stanowi główny hamulec powstrzymujący przed dążeniem do polepszenia własnej sytuacji zawodowej.

Zdecydowanie częściej to właśnie kobiety, mimo posiadanych kompetencji i umiejętności, nie decydują się na aplikowanie na wyższe stanowiska, do których się doskonale nadają. Gdy jednak przyjrzymy się ich doświadczeniu, wiedzy i osiągnięciom, możemy łatwo zauważyć, że dorównują one mężczyznom, którzy odważniej sięgają po więcej i dzięki temu szybciej

<sup>1</sup> Liczby i dane dotyczące aktywności kobiet w biznesie we wszystkich wypowiedziach pochodzą z raportu „Win-win: Jak lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce” McKinsey & Company 2021, chyba że w tekście zaznaczono inaczej.

wspinają się na kolejne szczeble kariery. Dlatego tak ważne są programy mentoringowe kierowane do kobiet, wsparcie bardziej doświadczonych koleżanek, które pokażą im, że kierownicze i menedżerskie role są również dla kobiet.

Tę sytuację dodatkowo wzmacniają nierówności, które pogłębiła pandemia. Aż 67% zbadanych przez nas kobiet uważa, że kobiety i mężczyźni nie są równo traktowani przez pracodawców w Polsce. Wyrównanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy zajmie aż ponad 100 lat!

W Polsce trzeba również wiele zmienić, jeżeli chodzi o system wspierania kobiet w macierzyństwie, które często jest hamulcem w rozwoju kariery zawodowej. Pandemia pokazała, jak wiele w tym zakresie jest do zrobienia, zarówno na poziomie instytucjonalnym i biznesowym, jak i w kwestii zmiany myślenia o podziale ról kobiet i mężczyzn. Stało się tak m.in. dlatego, że to właśnie kobiety często zarabiają mniej od swoich partnerów, przez co utrata ich wynagrodzenia lub rezygnacja z pracy na rzecz opieki nad dziećmi, miała automatycznie mniejszy wpływ na budżet całego gospodarstwa domowego. Brakuje również przyjaznych form zatrudnienia, np. pracy w mniejszym wymiarze godzin czy w elastycznych godzinach. To małe, łatwe do wprowadzenia zmiany, które mogłyby pomóc w łączeniu obowiązków rodzinnych z rozwojem kariery. Ważne jest także wprowadzenie programów wsparcia dla kobiet, które po powrocie z urlopów macierzyńskich chcą wrócić na rynek pracy. Umożliwienie im zaktualizowania kompetencji, dzięki czemu będą w stanie szybciej odnaleźć się w pracy po przerwie, to nie tylko danie im możliwości rozwoju kariery, ale również szansa dla pracodawców na dostęp do talentów, których potrzebuje rynek.



## Monika Kaczorek

*Biegła rewident, Zastępca Prezesa Polskiej Izby Biegłych Rewidentów, członek Rady Nadzorczej i Komitetu Audytu Unum Życie*

**Obecność kobiet na najwyższych stanowiskach zwiększa potencjał gospodarki, pozwala lepiej stawić czoło obecnym wyzwaniom poprzez różnorodność myślenia, ale przede wszystkim jest naturalna. Najlepszymi ambasadorkami takiego podejścia są oczywiście kobiety zarządzające firmami.**

Raport McKinsey wskazuje, że w polskiej gospodarce potencjał kobiet jest niewykorzystany, szczególnie na wyższych szczeblach ścieżki zawodowej. Podzielę się moimi doświadczeniami i obserwacjami: kiedy rozpoczynałam pracę zawodową nie miałam wrażenia, że istnieją różnice w ścieżce awansu, kariery i wynagrodzeń pomiędzy kobietami i mężczyznami. Zawód, który wykonuję, historycznie wykonywały w Polsce przede wszystkim kobiety i mało kto mówił o nierównym dostępie czy nierównowadze. Jednakże, kiedy zostałam partnerem firmy audytorskiej, zdałam sobie sprawę, że w Europie kobiety stanowią poniżej 10% wśród partnerów. Wynika to chociażby z dość szybkiej ścieżki awansu, która nie uwzględnia urlopów macierzyńskich, wychowawczych, większego udziału kobiet w życiu rodzinnym i innych przerw w karierze, które nie wpływają pozytywnie na możliwości awansu. Przeszkodą okazywała się nie tyle konieczność godzenia pracy zawodowej i obowiązków macierzyńskich czy rodzinnych, co przekonanie, że pracująca matka nie jest w stanie ich połączyć i być dyspozycyjną, aby móc zarządzać firmą, działem, departamentem.

To się jednak zmienia i potencjał kobiet wygrywa z takimi przekonaniami. Sprzyjają temu programy uświadamiające, że obecność kobiet na najwyższych stanowiskach zwiększa potencjał gospodarki, pozwala lepiej stawić czoło obecnym wyzwaniom poprzez różnorodność myślenia, ale przede

wszystkim, że jest naturalna. Najlepszymi ambasadorkami takiego podejścia są oczywiście kobiety zarządzające firmami, zarówno tymi bardzo dużymi jak i małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Dziś podmiotami z sektora finansów, w tym firmami audytorskimi, kierują kobiety. Coraz częściej obserwuję, że prezesi i prezeski firm dbają o zachowanie równowagi płci, dbają o nią również organizatorzy debat, kongresów, dziennikarze nie tylko w trakcie debat o różnorodności. Najważniejsze, aby obecność kobiet w biznesie stała się naturalna i żeby nie obawiały się one, że nie można pogodzić kariery zawodowej i spełnienia rodzinnego. Na pewno pomocne są tutaj wszelkie programy mentoringowe, wzajemne wsparcie i aktywne włączanie do biznesu kobiet, które nie są dyspozycyjne w 100%.

Wszyscy powinniśmy mieć przekonanie, że różnorodność wpływa nie tylko na efektywność spółek, ale jest także uwzględniana przez inwestorów jako kryterium z zakresu ESG. Warto również opracować kodeks dobrych praktyk w zakresie różnorodności, które byłyby wskazówkami dla działów HR, inwestorów, zarządów i rad nadzorczych. Patrząc na statystyki podane w raporcie McKinsey, wiem, że wiele jeszcze przed nami, ale jestem dobrej myśli co do przyszłości. Siła i moc jest kobietą!





## Karolina Kaim

*Prezes Zarządu Blueprint Group,  
Prezes Zarządu High Level Sales & Marketing*

**Brak kobiet w zarządzaniu to brak różnorodności, a brak różnorodności staje się brakiem najważniejszej przewagi konkurencyjnej na obecnym rynku bez względu na produkt czy sektor.**

Uważam, że większy udział kobiet w zarządzaniu przedsiębiorstwami to trend, od którego nie ma już odwrotu. Dobrze by było, gdyby tempo zmian było szybkie – a tu największym sprzymierzeńcem jest z jednej strony edukacja od najwcześniejszych lat, a z drugiej „role models”, czyli przykłady pań, które odniosły sukces także w biznesie i na pozycjach poczytywanych za męskie – np. dzięki organizacjom, które promują dobre praktyki i dają przestrzeń do wymiany poglądów i doświadczeń. To bardzo wzmacnia na początku kariery.

Brak kobiet w zarządzaniu to brak różnorodności, a brak różnorodności staje się brakiem najważniejszej przewagi konkurencyjnej na obecnym rynku bez względu na produkt czy sektor. Przez dekady lepszą pozycję na rynku zapewniał dostęp do unikalnych surowców, później dostęp do szczególnej wiedzy, następnie możliwość korzystania

z określonych technologii, a w końcu przewaga dzięki procesom czy algorytmom. Obecnie jednak dla większości biznesów, poza tymi wysoce wyspecjalizowanymi, znaczenie tych czynników znacząco zmalało. Wszystko jest coraz bardziej dostępne i przystępne. Możemy korzystać z tych samych komputerów, programów, metod pracy. Nigdy wcześniej dostęp do wiedzy nie był tak powszechny. Naukę z książek napisanych kilka lat temu można uzupełnić wywiadami z biznesowymi liderami z całego świata, którzy na bieżąco komentują swoje działania. Wiedza „on demand” niczym nie różni się od Netflix’a, trzeba tylko nacisnąć odpowiedni guzik. Jedynym wyróżnikiem staje się zatem kreatywność. A kreatywność kocha różnorodność – i to kobietom sprzyja. Wierzę, że w dłuższej perspektywie żadnego zespołu nie będzie stać na to, aby ekonomicznie tracić przez brak takiej różnorodności.





## Agata Kłapeć

*analityczka, ekspert ds. ESG*

**Aktywność gospodarcza, siła nabywcza i inwestycyjna kobiet w Polsce rośnie, co widać w badaniach potencjału i kosztów niewykorzystanych szans. Inwestorki, wbrew stereotypom, osiągają nawet lepsze wyniki niż panowie.**

Różnica w inwestowaniu i zachowaniu na rynku kapitałowym mężczyzn i kobiet nierozzerwalnie wiąże się z luką płacową i majątkową, której zamykanie będzie procesem długotrwałym. Jednak do szybszej poprawy sytuacji możemy dążyć, zmieniając myślenie i siłę przyzwyczajzeń zarówno samych potencjalnie zainteresowanych kobiet, jak i osób na stanowiskach decyzyjnych w instytucjach finansowych – tak, aby proponowana oferta, obsługa czy polityka informacyjna odpowiadały preferencjom i potrzebom kobiet. Istotne wydaje się także upowszechnianie nawyku dzielenia się wiedzą, np. o opłacalności czy bezpieczeństwie produktów rynku kapitałowego w sieciach zawodowych i pozazawodowych kobiet.

Aktywność gospodarcza, siła nabywcza i inwestycyjna kobiet w Polsce rośnie, co widać w badaniach potencjału i kosztów niewykorzystanych szans. Inwestorki, wbrew stereotypom, osiągają nawet lepsze wyniki niż panowie. Mimo to, czynne podnoszenie udziału kobiet wśród klientów segmentu wealth management czy doradztwa inwestycyjnego – które historycznie kierowano głównie do mężczyzn – i tym samym wyrównywanie szans, to temat wciąż rzadko wykorzystywany czy badany biznesowo.

Obecny jest jednak w strategiach społeczno-gospodarczych takich jak Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, ONZ, do której realizacji zobowiązana jest Polska (np. poprzez

zadania 5.1, 5.A, 5.B, 5.C, 10.2, 10.3.) oraz międzynarodowe wytyczne dla sektora finansowego, np. UNPRI czy UNEP FI PRB. Z kolei zarys taksonomii społecznej, którą opracowuje KE, także na bazie Celów Agendy zdradza, że jednym z jej filarów może być ocena wpływu działalności biznesowej na odbiorcę-konsumenta, jego równe prawa i traktowanie.

Problemem może być dziś względna niedojrzałość polskiego rynku w podejściu do ESG, czyli realizacji zasady zrównoważonego rozwoju w firmie. Coraz popularniejsze w firmach D&I ogranicza się wciąż raczej do HR i spraw pracowniczych, podczas gdy kwestie te w istotny sposób dotyczą też pozostałych obszarów działania, w tym tych bezpośrednio związanych ze pozyskiwaniem i obsługą klientów: R&D, produktem, CRM, sprzedażą i marketingiem. W organizacjach, gdzie ESG wdraża się na poziomie zaawansowanym, zasada zrównoważonego rozwoju realizowana jest w całej organizacji i przy wykorzystaniu synergii pomiędzy jej pionami i ich kompetencjami. W takich firmach aktywnie szuka się też nowych modeli i źródeł generowania zysków z działalności prowadzonej w sposób zrównoważony. To pozwala zwiększać konkurencyjność i rentowność, a jednocześnie zapewniać trwałą wzrost społeczno-gospodarczy grupom dziś niedostatecznie reprezentowanym w portfelu klientów – a taką grupą w przypadku rynku finansowego są kobiety.



## Agnieszka Kłos-Siddiqui

*Prezes Zarządu Provident Polska*

**Potrzeba przejrzystych zasad zatrudnienia, z równymi szansami dla wszystkich, niezależnie od płci. To pozwoli zwiększyć aktywność zawodową kobiet oraz ułatwi godzenie ról zawodowych i rodzinnych. A bez kobiet polska gospodarka długo nie wskoczy na wyższy bieg.**

Raport McKinsey and Company pokazuje, że Polska potrzebuje kobiet. Dzięki ich wyższej aktywności zawodowej polska gospodarka mogłaby zyskać 9 proc. PKB, tj. niemal 300 mld zł. To prawie trzykrotność ubiegłorocznych wydatków budżetu państwa na ochronę zdrowia i prawie dwukrotność wydatków na edukację.

Pandemia niekorzystnie wpłynęła na postrzeganie przez kobiety swojej roli na rynku pracy. Ponad połowa kobiet z dziećmi do 10. roku życia rozważa ograniczenie aktywności zawodowej. Pokrywa się to z amerykańskimi badaniami McKinseya, które z kolei wskazują na rosnące wypalenie zawodowe i emocjonalne kobiet na stanowiskach menadżerskich. W konsekwencji 1/3 z nich bierze pod uwagę rezygnację w pracy bądź jej ograniczenie ze względu na obowiązki rodzinne.

Tym bardziej potrzeba przejrzystych zasad zatrudnienia, z równymi szansami dla wszystkich, niezależnie od płci. To pozwoli zwiększyć aktywność zawodową kobiet, ułatwi godzenie ról zawodowych i rodzinnych, a także będzie sprzyjać zdobywaniu wykształcenia zgodnego ze swoimi aspiracjami. Sprawdzało się to w Providence w odniesieniu do pracowników wszystkich szczebli, w tym również i zarządu, którego połowę stanowią kobiety.

Statystyki epidemiczne wskazują, że najlepiej radzą sobie kraje rządzone przez kobiety - Nowa Zelandia, Norwegia, Finlandia. Pokazuje to znaczenie ich naturalnych umiejętności i predyspozycji do współpracy, dialogu, okazywania empatii, łączenia intuicji i emocji, a także zarządzania wieloma procesami jednocześnie. Bez kobiet polska gospodarka długo nie wskoczy na wyższy bieg.



## Marlena Kosiura

założycielka i główny analityk  
portalu *Inwestycje w Kurortach.pl*

**Od lat wiadomo, że w realizacji szczegółów, skrupulatności, drobiazgowości i bieżącym zarządzaniu kobiety mają lepsze predyspozycje niż mężczyźni. Kobięca operatywność pozwala sprawnie zarządzać praktycznie wszystkimi etapami inwestycji deweloperskiej.**

Brak kobiet w kadrze menedżerskiej i właścicielskiej widać wybitnie w branży deweloperskiej i budowlanej, z którymi zawodowo związana jestem od 2005 roku. Oczywiście obraz ten powoli się zmienia, ale zbyt powoli. Kobietom jest trudno przebić się w małych firmach – a tych na rynku deweloperskim nie brakuje, szczególnie w regionach. To często nieduże, ale prężnie działające przedsiębiorstwa, o przychodach na poziomie 40-100 mln zł rocznie. Kobiety właścicielki lub w składzie zarządu są w tym segmencie jednak wyjątkiem. Nieco lepiej wygląda to w dużych spółkach, ale nadal brak kobiet na stanowiskach decyzyjnych jest wyraźnie zauważalny. Panuje również spora niechęć, by te stery zarządzania czy podejmowania decyzji oddać w kobiece ręce.

A to ogromny błąd. Branża deweloperska w kwestii planowania i rozwoju zmuszona jest patrzeć długofalowo. I tu na pewno predyspozycje mężczyzn do spojrzenia z szerszej perspektywy tzw. big pictures są kluczowe. Od lat jednak wiadomo, że w realizacji szczegółów, skrupulatności, drobiazgowości i bieżącym zarządzaniu kobiety mają lepsze predyspozycje niż mężczyźni. Dlatego ich udział w realizacji projektów budowlanych i deweloperskich jest strategicznie ważny. Kobięca operatywność pozwala sprawnie zarządzać praktycznie wszystkimi etapami inwestycji deweloperskiej.

I na koniec, zdanie być może nieco trywialne, ale niezmiernie warto je przypominać: kobieca łagodność i szukanie kompromisu w biznesie naprawdę bardzo korzystnie wpływa na mocno męski świat budowlanki.





## Nina Kowalewska-Motlik

*przedsiębiorczyni*

**Zdrowy egoizm powinien pomóc nam zorganizować nasze życie tak, by delegować to, co zajmuje nam dużo czasu (sprząatanie, pranie, prasowanie, zakupy, gotowanie). Wtedy okaże się, że wracając z pracy do domu, gdzie czeka stęskniona rodzina, a nie sterta naczyń ze śniadania, jesteśmy szczęśliwe i spełnione zawodowo i w życiu osobistym.**

Kobiety powinny mieć takie same szanse awansu zawodowego jak mężczyźni. Są równie dobrze wykształcone, mają takie same kompetencje i kwalifikacje, więc co stoi na przeszkodzie?

Po pierwsze, wychowanie w domu i szkole. Często (zbyt często) nam mówiono co jest dla dziewczynek, a co dla chłopaków. Dzielono dyscypliny szkolne i czynności domowe na te dla kobiet i dla mężczyzn. Stereotypowe role wpływają na to, jak same o sobie myślimy.

Po drugie, niska samoocena. Wychowane w skromności, często same nie wierzymy, że nam się uda i godzimy się na to, że koledzy awansują na ochotnika, nawet jeżeli są gorsi i głupszy od nas.

Po trzecie, lęk o to, czy sprostamy nowym wyzwaniom.

Po czwarte, lęk o stabilność rodziny i domu. „Zaniedbane głodne dzieci będą same w pustym domu. Mąż mnie rzuci”.

Do tego poczucie winy – kto zrobi zakupy, ugotuje, upierze? Co pomyśli teściowa, sąsiadka, że tak późno wracamy z pracy?

A tymczasem możemy zadbać o zorganizowanie domu i życia tak, by zrobić miejsce dla rozwoju i kariery. Możemy zaangażować bardziej męża i dzieci do pomocy w domu. Możemy też pomóc innej kobiecie zarabiać własne pieniądze i zatrudnić ją do prowadzenia naszego domu. Zdrowy egoizm powinien pomóc nam zorganizować nasze życie tak, by delegować to, co zajmuje nam dużo czasu (sprząatanie, pranie, prasowanie, zakupy, gotowanie). Wtedy okaże się, że wracając z pracy do domu, gdzie czeka stęskniona rodzina, a nie sterta naczyń ze śniadania, jesteśmy szczęśliwe i spełnione zawodowo i w życiu osobistym. Okaże się też, że mąż i dzieci nas podziwiają i są z nas dumne. Work-life balance jest możliwy do osiągnięcia bez wielkich wyrzeczeń. Można realizować swoje marzenia i rozwijać się zawodowo, i jednocześnie mieć czas na dom, przyjaciół, hobby, pasje. My, kobiety, jesteśmy genialne w organizacji i multitaskingu. Trzeba wierzyć w siebie i iść po swoje.





## Grzegorz Łętocha

członek zarządu Nationale-Nederlanden PTE

**Raport pokazuje nie tylko ekonomiczne korzyści aktywizacji zawodowej kobiet, ale również pozytywny wpływ ich większej obecności, w tym zwłaszcza na wysokich szczeblach, na funkcjonowanie organizacji. Zapewnia ona lepszą współpracę i integrację zespołów, skuteczniejsze delegowanie odpowiedzialności czy większą transparentność w zakresie zmian strategicznych i celów firmy.**

Raport McKinsey & Company zwraca uwagę na ważne zagadnienie równości płci w kontekście rynku pracy oraz na słaby postęp w wyrównywaniu szans kobiet i mężczyzn w naszym regionie. Pokazuje potencjalne korzyści wynikające z większego zaangażowania kobiet na rynku pracy i wskazuje, że jest to jedno z możliwych źródeł wzrostu gospodarczego w warunkach, gdy wyczerpują się dotychczasowe przewagi konkurencyjne regionu – w szczególności tańsza siła robocza. Trudno nie zgodzić się z zaleceniami twórców raportu, którzy wskazują na potrzebę wykreowania pewnej wizji przyszłości, ale również opracowania konkretnych programów wspierających kobiety w ścieżkach kariery, poprawę równowagi między pracą a życiem osobistym czy potrzebę zmian norm kulturowych. Tę ostatnią zilustrowano wymownie obrazkiem taty trzymającego na rękach dziecko i gotującego obiad.

Największe postępy w zakresie wyrównywania szans osiągnięto tam, gdzie występują jednocześnie wszystkie wymienione czynniki, tj. w krajach skandynawskich. Ciekawe również, że zgodnie z zaprezentowanymi wyliczeniami, spośród wszystkich krajów CEE najwięcej na promowaniu aktywności ekonomicznej kobiet może zyskać Polska (w kategoriach wzrostu PKB). Niepokoi natomiast, że niektóre wskaźniki (np. udział kobiet na najwyższych stanowiskach w organizacjach) były tradycyjnie lepsze w naszym regionie, a obecnie – z uwagi na zbyt wolny postęp – kraje zachodnioeuropejskie zaczynają nas pod tym względem wyprzedzać.

Mniej intuicyjne wydają mi się wnioski wynikające z raportu w zakresie wpływu pandemii Covid-19. Raport wskazuje tu na wysoki odsetek kobiet deklarujących chęć zmniejszenia zaangażowania zawodowego w związku z koniecznością przejęcia opieki nad dziećmi (w związku z zamknięciem szkół) i domem. Z moich obserwacji wynika, że szerokie przejście na pracę zdalną czy hybrydową i jej utrwalenie w szeregu branż będzie sprzyjało rozwojowi karier kobiet. Daje bowiem możliwość znacznie bardziej elastycznego kształtowania godzin pracy, godzenia opieki nad dziećmi z aktywnościami zawodowymi, oszczędza również dużo czasu na dojazdy. Sprzyja to utrzymaniu równowagi między pracą a innymi życiowymi priorytetami.

Co ciekawe, raport pokazuje nie tylko ekonomiczne korzyści aktywizacji zawodowej kobiet, ale również pozytywny wpływ ich większej obecności, w tym zwłaszcza na wysokich szczeblach, na funkcjonowanie organizacji. Zgodnie z prezentowanymi wnioskami, szersza partycypacja kobiet zapewnia lepszą współpracę i integrację zespołów, skuteczniejsze delegowanie odpowiedzialności czy większą transparentność w zakresie zmian strategicznych i celów firmy. Większość dużych organizacji bardzo dba o takie aspekty funkcjonowania i regularnie je bada, wierząc, że sprzyja to zaangażowaniu pracowników i większej efektywności. Przewiduję, że to właśnie te duże organizacje będą najszybciej wprowadzały programy i narzędzia sprzyjające rozwojowi karier kobiet, a reszta gospodarki będzie się do tych zmian stopniowo adoptować.



## Ewa Małyszko

*Prezes Zarządu PFR TFI S.A.*

### **Nie możemy pozwolić sobie na pozostawienie utalentowanych kobiet na uboczu, na marnowanie ich potencjału do tego, by tworzyć innowacje i rozwijać nowe technologie.**

Kobiety aktywne zawodowo zmagają się z wieloma czynnikami niesprzyjającymi budowie ich pozycji na rynku pracy. W obliczu bezprecedensowych wyzwań, jakimi były i nadal są epidemia, kryzys gospodarczy oraz postępujące zmiany klimatyczne, nie możemy jednak pozwolić sobie na pozostawienie utalentowanych kobiet na uboczu – na marnowanie ich potencjału do tego, by tworzyć innowacje i rozwijać nowe technologie.

Jednym z obszarów, w którym kobiety mogą odegrać istotną rolę, jest sektor finansowy czy właśnie nowych technologii. Badania wskazują, że rola kobiet w tych obszarach rośnie. Jednocześnie eksperci przyznają, że zmiana ta zachodzi zbyt wolno. Wśród inicjatyw, które mogłyby wesprzeć kobiety na

rynku pracy, są staże. Obecnie przez staże często rozumie się jedynie możliwość, z której mogą korzystać osoby do ok. 26. roku życia. Jest to duże utrudnienie m.in. dla młodych kobiet, które chciałyby najpierw wychować swoje dzieci, a dopiero potem skupić się na rozwoju zawodowym. Póki co, umożliwienie odbycia stażu w późniejszych latach leży tylko i wyłącznie w gestii pracodawcy. Warto byłoby jednak rozważyć wprowadzenie odpowiednich regulacji prawnych, które umożliwią swobodne odbywanie stażów osobom powyżej wieku studenckiego, co ułatwiłoby efektywny rozwój wielu młodym pracownikom, którzy z wielu powodów nie byli w stanie wcześniej wykorzystać drzemającego w nich potencjału.



## dr Małgorzata Mitoraj-Jaroszek

*Rektorka Wyższej Szkoły Europejskiej  
im. ks. Józefa Tischnera*

**Jeśli pracujemy w organizacji, w której miarą zaangażowania są godziny spędzone w biurze z prezesem, to oczywiście kobiety wypadają jako te mniej zaangażowane, zwłaszcza te, które mają z tyłu głowy godziny zamknięcia szkoły lub przedszkola. Ale problem jest o wiele bardziej złożony.**

Zacznę od truizmu: to bardzo złożony problem i te działania, które podejmujemy, są niewystarczające.

Z mojego punktu widzenia najważniejsze byłyby rozwiązania systemowe, np. dzielenie się urlopem po urodzeniu dziecka – po 10 tygodni dla każdego z rodziców bez możliwości zamiany – opieką nad dzieckiem, jeden dzień tata, jeden dzień mama, itp.

Zmiana kultury organizacyjnej w wielu firmach – jeśli pracujemy w organizacji, w której miarą zaangażowania są godziny spędzone w biurze z prezesem, to oczywiście kobiety wypadają jako te mniej zaangażowane, zwłaszcza te, które mają z tyłu głowy godziny zamknięcia szkoły lub przedszkola.

Zmiana systemu edukacji – nierealne do realizacji przez nauczycieli cele uczenia powodują, że w wielu rodzinach rodzice (i w dużej mierze kobiety) przerabiają ze swoimi dziećmi program szkolny albo zapewniają dzieciom transport na korepetycje.

Walka ze stereotypami – w środkach masowego przekazu obraz kobiety zaniedbującej swoje dzieci to albo matka, która pije, albo ta, która robi karierę. Powstał jakiś mit, że kiedyś rodzice bardzo dużo czasu spędzali ze swoimi pociechami, wspólnie czytali, rozmawiali, mieli dla siebie czas – prawdziwa sielanka. Być może niektórzy doświadczyli

takich sytuacji, ale z kimkolwiek rozmawiam, przedstawia jednak inną wersję swojego dzieciństwa. Rodzice pracowali od poniedziałku do soboty, później musieli się jeszcze zatroszczyć o to, żeby „upolować” w sklepie jedzenie czy ubranie, a później ogrzać dom, wyprać, wyprasować, itp. Ten stereotyp, że jesteśmy gorsze od naszych babć i matek, jest bardzo silny i budzi w nas poczucie winy, wynikające z przekonania, że jeśli wrócimy później z pracy, to na pewno odbije się to na życiu naszych pociech.

I na zakończenie – uwaga do rodziców, to my sami wychowujemy inaczej synów i córki. Pamiętam, jak pani dyrektor przedszkola, do którego uczęszczały moje dzieci, podzieliła się ze mną następującą uwagą: obserwuję rodziców i powiem pani, że jak odprowadzają córki, to wymagają od 3-latek samodzielności – ma sobie poradzić w każdej sytuacji, ale za jakiś czas, kiedy przychodzą z synem, to klęczą przed sześciolatkiem i sznurują mu buty. Później córki rosną i wciąż czują, że cały czas trzeba wszystko samej „ogarnąć”, nie prosić o pomoc i być może nawet brakuje im już energii, aby aspirować na wyższe stanowiska. I jeszcze od koleżanek usłyszą, że facet do tego lepiej się nadaje. Co innego syn, który dorasta z myślą, że raczej jest stworzony do wyższych celów, więc stanowisko w zarządzie jemu się należy. Oczywiście to pewnie uproszczenie, ale może zachęci do refleksji.





## Elżbieta Niezgódka

adwokatka, Founder at WLM

**Kobiety powinny być świadome swoich praw w relacjach z pracodawcą i gotowe do ich egzekwowania. Korzyścią dla biznesu otwartego na kobiety będą natomiast pracownice doskonale zorganizowane, mające świetnie opanowany multitasking.**

Wyniki badania McKinsey korespondują ze zjawiskiem, które skłoniło mnie do założenia projektu Woman Labour Matters jako inicjatywy prawnego wspierania kobiet na rynku pracy. Kobiety są siłą biznesu. Siła ta zderza się jednak z szeregiem czynników, które ją osłabiają – skutecznie, czego najlepszym wyrazem jest procentowy udział kobiet na wyższych stanowiskach menedżerskich (15%) i kierowniczych (6%).

Rzecz trzeba nazwać po imieniu: kobiety mają na rynku pracy trudniej niż mężczyźni. Dlaczego tak się dzieje? Widzę tutaj trzy kluczowe czynniki.

Po pierwsze, wciąż trwający u pracodawców proces budowania szacunku do pracowników. Kobiety są tutaj szczególnie dotknięte, choć problem ten dotyczy tak samo mężczyzn. Biznes eksploatuje pracowników. Do granic ich wytrzymałości a często również poza te granice. A przecież odpoczynek jest tak samo ważny jak praca. Praca w nadgodzinach, na urlopie czy w trakcie zwolnienia lekarskiego to prosta droga do spadku wydajności.

Problem ten dotyka kobiet szczególnie. Czas wolny od pracy to u nich przejście na „drugi etat”, obowiązki domowe. Częściej niż w przypadku mężczyzn – jak podaje McKinsey. U mężczyzn czas wolny od pracy to odpoczynek,

dokształcanie się, praca naukowa etc. Przepracowany mężczyzna będzie po prostu zmęczony. Kobieta zaś będzie zaniedbywać swoją rodzinę.

Ta odmienność to drugi czynnik, który powoduje, że kobiety mają trudniej. Uwarunkowania kulturowe są bardzo silne. Kobieta ma być dobrą i zaangażowaną matką. Mężczyzna zaś ma pełnić rolę żywiciela rodziny. To niezwykle szkodliwy dla kobiet stereotyp. Stawia on przed kobietami, które pragną osiągnąć sukces zawodowy, dodatkowe wyzwania. Wyzwania, które dla mężczyzn częściej są czymś obcym.

Kobiety ten stan rzeczy akceptują – i to jest trzeci czynnik utrudniający im karierę zawodową. Z początkiem pandemii aż 40% kobiet (vs. 34% mężczyzn) poświęciło swoją pracę na rzecz obowiązków domowych – w przypadku matek dzieci w wieku poniżej 10 lat aż 54% (vs. 25% mężczyzn).

Oceniam, że czynniki te będą jeszcze długo obecne na rynku pracy. Kobietom pozostaje być świadomymi ich praw w relacjach z pracodawcą i gotowymi do ich egzekwowania. Korzyścią dla biznesu otwartego na kobiety będą natomiast pracownice doskonale zorganizowane, mające świetnie opanowany multitasking. To ogromny atut kobiet na rynku.





## Milena Olszewska-Miszuris

*Co-Chair 30% Club Poland,  
Prezesa Zarządu WM Advisory Sp. z o.o.*

**Wybór najwyższych władz firm wśród tylko jednej płci powoduje, że głos i opinie przedstawicieli ponad połowy społeczeństwa nie są brane pod uwagę w wystarczającym stopniu przy podejmowaniu strategicznych decyzji.**

Miejsce kobiet jest tam, gdzie podejmowane są decyzje. Choć to stwierdzenie wydaje się oczywistością, dane pokazują, że rozmija się ono z polską rzeczywistością. Kobiety pozostają mniejszością w zarządach i radach nadzorczych spółek. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele, sięgając od uwarunkowań kulturowych i rodzinnych, po bariery i stereotypy, z którymi wiele kobiet musi się zmierzyć, aby otrzymać awans. Warto tu podkreślić, że kompetentnych kobiet, które mogłyby objąć rolę prezesek zarządu czy przewodniczących rad nadzorczych, w Polsce nie brakuje – jak pokazują dane, kobiety stanowią większość wśród absolwentów uczelni wyższych.

Obecna sytuacja nie służy nikomu. Międzynarodowe badania przeprowadzone na tysiącach spółek pokazują, że przedsiębiorstwa z wyższym udziałem kobiet we władzach osiągają wyższe marże, wyższe wyceny rynkowe i mają niższy poziom ryzyka. Wybór najwyższych władz firm wśród tylko jednej płci powoduje, iż głos i opinie przedstawicieli ponad połowy społeczeństwa nie są brane

pod uwagę w wystarczającym stopniu przy podejmowaniu strategicznych decyzji.

Moim zdaniem, kluczem do zmiany status quo jest zaangażowanie osób na szczycie hierarchii korporacyjnych do stawiania mierzalnych celów w zakresie różnorodności wraz z określonym horyzontem ich realizacji. Temu służy kampania społeczna 30% Club Poland, którą mam zaszczyt współprowadzić. Naszym celem jest podwojenie udziału kobiet we władzach największych spółek giełdowych z 15,5% na koniec 2020 roku do minimum 30% w 2030 roku. Te 30% wynika z teorii masy krytycznej i stanowi umowny udział mniejszości w grupie, przy przekroczeniu którego głos mniejszości zaczyna być słyszalny i uzyskuje ona wpływ na decyzje podejmowane przez większość. Wszystkim nam powinno zależeć na otwieraniu kobietom drzwi do kariery na najwyższych szczeblach i obejmowaniu przez nie kluczowych ról we władzach firm – będzie to krok w kierunku zrównoważonej przyszłości.



# Radosław Olszewski

*Prezes Zarządu DM BOŚ SA*

**Należy wspierać kobiety obecne na rynku pracy, by były przykładem dla innych, między innymi inwestując w ich rozwój zawodowy. Kobiety decydując się na awans bądź objęcie wysokiego stanowiska w organizacji, osiągają zazwyczaj bardzo dobre efekty.**

Przyczyn mniejszego udziału kobiet na najwyższych stanowiskach być może należałoby upatrywać w powszechnie przyjętej ich roli w naszym społeczeństwie, kiedy od zawsze to na nich ciążył obowiązek wychowywania dzieci i dbania o dom.

Kobiety często, zanim podejmą się dużego wyzwania zawodowego, mimo że znają swoją wartość i możliwości zawodowe, stawiają je na szali z obowiązkami względem rodzin. Zastanawiają się, czy kariera nie wpłynie w sposób negatywny na relacje z ich bliskimi, czy nie ograniczy kontaktów z potrzebującymi ich dziećmi, czy będą w stanie pogodzić domowe obowiązki z obowiązkami zawodowymi. To wszystko wpływa na fakt, że niejednokrotnie rezygnują z wielkich szans zawodowych. Mężczyźni zazwyczaj nie mają takich dylematów, łapią stojące przed nimi nowe wyzwania zawodowe, mając poczucie, że ich strefą rodzinną zajmie się żona lub partnerka.

Jak zmienić dysproporcje między kobietami a mężczyznami na kierowniczych stanowiskach?

Ważne jest wprowadzenie w organizacji przyjaznych kobietom rozwiązań, tak aby pomagać im w godzeniu obowiązków domowych z zawodowymi, np. elastycznym podejściem do czasu pracy, możliwością pracy zdalnej w sytuacjach, kiedy wymaga tego życie prywatne, odpowiednimi zmianami w grafikach itp. Jeśli firma dobrze się przygotuje i uzna za naturalny fakt, że kobiety będą miały przerwy związane z macierzyństwem, co jest i będzie rzeczą niezmienną, to jest się w stanie do tego przystosować i zapewnić takie warunki, aby nie wpływało to istotnie na ciągłość i jakość pracy.

Należy też wspierać kobiety obecne na rynku pracy, by były przykładem dla innych kobiet, między innymi inwestując w ich rozwój zawodowy. Z mojego doświadczenia wynika, że kobiety decydując się na awans bądź objęcie wysokiego stanowiska w organizacji, osiągają zazwyczaj bardzo dobre efekty. Potrafią pogodzić obowiązki zawodowe z domowymi, co przekłada się na efektywny sposób pracy. Nie obserwujemy różnic w zaangażowaniu w pracę zatrudnianych przez nas kobiet i mężczyzn na tożsamyh stanowiskach.

W naszej organizacji bardzo cenimy sobie wartości wnoszone właśnie przez kobiety, korzystamy z tego, jednocześnie wspierając je i tworząc na co dzień środowisko pracy, w którym mogą się rozwijać, angażować w obowiązki zawodowe i budować kulturę opartą na empatii i zrozumieniu.

Decyzje dotyczące tak istotnego obszaru jak zatrudnianie i awansowanie nigdy nie są w naszej firmie podejmowane w sposób różnicujący ze względu na płeć. Dobierając pracowników do poszczególnych potrzeb naszej organizacji skupiamy uwagę na posiadanych przez potencjalnych kandydatów unikatowych kompetencjach, umiejętnościach, doświadczeniu zawodowym oraz niezwykle dla nas ważnych – cechach ich osobowości. Dzięki temu finalnie tworzymy zgrany zespół fachowców w swoich dziedzinach i odnosimy od wielu lat sukcesy na rynku. Udział kobiet w naszej organizacji na wszystkich szczeblach, mimo tego, że działamy w ciągle jeszcze dosyć „męskiej” branży, jest dość wysoki. Z naszych doświadczeń wynika, że różnorodne środowisko pracy, w tym właśnie to związane z różnorodnością płci na wielu szczeblach, skutkuje o wiele ciekawszymi i lepszymi pomysłami, a w rezultacie wynikami.



## Anna Potocka-Domin

*Wiceprezeska BCC ds. kontaktów społecznych  
i Fundacji Kobiety Inspirują, członkini Rady  
Programowej UN Global Compact Network Poland*

### **Realne wsparcie kobiet w drodze na szczyt oznacza zmianę zasad gry. Dzisiejsze oczekiwania, reguły i wymagania dotyczące najwyższych stanowisk w biznesie stworzone zostały przez mężczyzn... dla mężczyzn.**

„Upodmiotowienie kobiet to nie tylko sprawa zasadniczo moralna, to kwestia niepodlegająca dyskusji z ekonomicznego punktu widzenia” – powiedziała Christine Lagarde, jedna z najwybitniejszych kobiet w świecie finansów. O tym, że obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych sprawia, że firmy lepiej i stabilniej się rozwijają, a zwiększenie ich udziału w zarządach znacząco wpłynęłoby na wzrost globalnego PKB, wiemy już od dość dawna. Kolejne badania potwierdzają jedynie, że równouprawnienie w biznesie, to... najlepszy biznes. A jednak, nadal prawie nic się nie zmienia i jak wynika z najnowszego raportu McKinsey & Company „Win-win: Jak lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce”, reprezentacja kobiet w zarządach spółek w Polsce, to 15 procent, z czego prezesek mamy zaledwie 6 proc.

Mając gotową receptę na sukces finansowy, jaką jest zwiększanie udziału kobiet we władzach firm, świat biznesu niezwykle opornie podchodzi do jej realizacji. Dlaczego tak się dzieje? Jest z pewnością wiele powodów, poczynając od jakże pierwotnego – władzy i pieniędzy. Jednak wiele firm decyduje się (w duchu realizacji 5.Celu Zrównoważonego Rozwoju jakim jest wzmocnienie pozycji kobiet, także w obszarze biznesu) na wdrażanie strategii opartych o gender equality. Tworzone są mechanizmy

mające zapewnić równe traktowanie kobiet i mężczyzn poczynając od rekrutacji, poprzez rozwój zawodowy i karierę. Część firm decyduje się także na wdrożenie parytetów w zarządach. A jednak nadal mamy zawstydzającą lukę płacową i brak kobiet na najwyższych stanowiskach. Aby zmienić w Polsce tę sytuację, konieczna jest społeczna i kulturowa rewolucja rozprawiająca się ze stereotypowymi rolami kobiet i mężczyzn w rodzinie, wprowadzająca realne współdzielenie obowiązków rodzicielskich, opiekuńczych i domowych. Wówczas kobiety zaczną realizować się w pracy zawodowej i sięgać po najwyższe stanowiska. Ale to nie wystarczy. Firmy muszą zmienić się od środka – realne wsparcie kobiet w drodze na szczyt oznacza zmianę zasad gry. Dzisiejsze oczekiwania, reguły i wymagania dotyczące najwyższych stanowisk w biznesie stworzone zostały przez mężczyzn... dla mężczyzn. Dlatego tak niewiele kobiet decyduje się, mimo z pozoru sprzyjającym warunkom w firmie, na przyjęcie takiego wyzwania. To prawdziwe tabu w biznesie i najwyższy czas się z tym zmierzyć, włączając kobiety w proces zmiany konserwatywnego podejścia do władzy i tworząc wraz z nimi przestrzeń prawdziwie różnorodną i inkluzywną. To będzie najlepszy biznes dla nas wszystkich.





## Mariusz Rachlewicz

*konsultant w Sandler Training,  
ekspert w obszarze zarządzania i leadershipu*

**Tylko na początku kariery mężczyźni są bardziej efektywni niż kobiety. Znacząco zmienia się to w okolicach czterdziestki. Skuteczność kobiet wówczas mocno idzie w górę. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku samorozwoju.**

Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest łatwa. Zaszłości historyczne dotyczące postrzegania roli kobiety w społeczeństwie bardzo mocno wpływają na pozycję kobiet we współczesnym świecie. Moim zdaniem, zastanawiając się, jak tę sytuację zmienić, należy oprzeć się na badaniach. Jednym z nich chciałbym się podzielić.

Przez ponad 10 lat konsultanci firmy Zenger&Folkman zbierali informacje zwrotne od prawie pięciuset tysięcy pracowników, analizując zachowania liderów w różnych organizacjach na całym świecie. Było to klasyczne badanie 360°. 16 tysięcy liderów (z czego około 2/3 stanowili mężczyźni) było ocenianych przez podwładnych, przełożonych i współpracowników. Pod uwagę wzięto 16 kompetencji liderskich.

W aż 10 z 16 kompetencji liderskich lepiej były postrzegane kobiety! W takich umiejętnościach jak przejmowanie inicjatywy były lepsze od mężczyzn o 14%, w nastawieniu na

rezultaty i w dążeniu do samorozwoju o 9,5%. Także rozwijanie podwładnych, inspirowanie i motywowanie oraz budowanie relacji w zespole są zdecydowanie mocniej wykorzystywane przez płęć piękną. Cztery kompetencje, czyli rozwiązywanie problemów, przekonywanie, innowacyjność czy integrowanie pracowników, były na podobnym poziomie. Natomiast tylko dwie (strategiczne myślenie i wiedza ekspercka) uznano w większym stopniu za domenę mężczyzn. Badanie pokazało jeszcze kilka istotnych kwestii związanych z płcią i z zarządzaniem. Tylko na początku kariery mężczyźni są bardziej efektywni niż kobiety. Znacząco zmienia się to w okolicach czterdziestki. Skuteczność kobiet w tym czasie mocno idzie w górę. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku samorozwoju. Czterdziestoletni panowie z reguły osiadają na laurach, podczas gdy panie utrzymują chęć do otrzymywania feedbacku i dalszego rozwoju. Dlatego właśnie są lepsze nawet w takich męskich bastionach jak sprzedaż, prawo czy IT.



## Yoram Reshef

*Wiceprezes Centrum Handlowego Blue City*

**Kobiety nie lubią tracić czasu, nie mają czasu na „small talk” ani na długie lunche czy służbowe kolacje, na których my mężczyźni często marnujemy czas.**

Moje wieloletnie doświadczenie pokazuje, że kobiety w ogóle, a przede wszystkim te, które mają rodziny i dzieci, są o wiele bardziej efektywne niż większość mężczyzn.

Kobiety nie lubią tracić czasu, nie mają czasu na „small talk” ani na długie lunche czy służbowe kolacje, na których my mężczyźni często marnujemy czas.

Od lat uwielbiam pracować z kobietami. W branży nieruchomości jestem otoczony dziesiątkami kobiet na najwyższych stanowiskach, zarządzającymi firmami retailowymi, centrami handlowymi lub wchodzącymi w skład zarządów funduszy inwestycyjnych.



## Anita Rogalska

*Dyrektorka działu Ludzie i Kultura Philip Morris  
Polska i Kraje Bałtyckie*

**Tworzenie organizacji w duchu otwartości i dialogu bezpośrednio przekłada się na pełne wykorzystanie potencjału kobiet, które mogą rozwijać swoją karierę ze wsparciem swojego pracodawcy i bez konieczności rozbijania „szklanego sufitu”.**

W jakiej sytuacji możemy mówić o układzie win-win? W takiej, w której wszystkie organizacje zdają sobie sprawę z występujących nierówności pomiędzy kobietami a mężczyznami i w odpowiedzi na to wdrażają odpowiednie rozwiązania, dzięki którym pracownicy są traktowani równo ze względu na ich kompetencje, niezależnie od płci. Na barkach dużych firm, takich jak nasza, spoczywa z kolei duża odpowiedzialność za wskazywanie kierunków zmian, gdyż jesteśmy wyposażeni w odpowiednie do tego narzędzia.

Raport McKinseya jasno pokazuje, że zmniejszenie nierówności może przynieść wymierne korzyści dla gospodarki. W Philip Morris jesteśmy częścią tej zmiany i wiemy, że wyrównywanie szans opłaca się każdej ze stron. Stoją za tym konkretne działania. Kilka lat temu poprosiliśmy szwajcarską fundację Equal Salary Foundation o przeprowadzenie audytu, który miał sprawdzić, czy płacimy naszym pracownikom równo za wykonywanie tej samej pracy, bez względu na płeć. Przeszliśmy bardzo skomplikowany kilkumiesięczny proces. Na koniec otrzymaliśmy potwierdzenie, że za tę samą pracę płacimy kobietom i mężczyznom tak samo. Jesteśmy jedyną firmą w Polsce, która otrzymała taki certyfikat, a Philip Morris International jest też pierwszą firmą na świecie, która go dostała. Teraz regularnie przechodzimy kolejne audyty, żeby utrzymać certyfikat, i co roku udowadniamy, że nie tylko trzymamy standardy, ale także je podnosimy.

Wprowadzenie takiej polityki równościowej do naszej organizacji nie powoduje żadnych strat ani nie wiąże

się ze znaczącym wzrostem kosztów – wymaga jednak konsekwencji i regularnego monitoringu. Mamy więc nadzieję, że za naszym działaniem w tym zakresie pójść też inne firmy, a dzięki temu sytuacja kobiet na rynku realnie ulegnie poprawie.

Równościowo podchodzimy także do rodzicielstwa. Zatrudnieni u nas rodzice mogą skorzystać z programu Happy Parents, który działa od 2019 roku. W pierwszej kolejności chcieliśmy zadbać o komfort rodziców najmniejszych dzieci, którzy wracają z dłuższej nieobecności związanej z urlopem macierzyńskim czy rodzicielskim. Mają oni m.in. możliwość skorzystania z opcji pracy na pół etatu przez pierwszy miesiąc, zachowując prawo do pełnego wynagrodzenia. W ramach drugiej odsłony programu, która wystartowała w tym roku, pracujący u nas ojcowie, którzy zdecydują się na urlop rodzicielski, mogą skorzystać z dopłaty do 100 proc. wynagrodzenia przez pełne 8 tygodni. Warto podkreślić, że to unikatowe rozwiązanie na polskim rynku, u którego podstaw leży właśnie tworzenie równościowego środowiska, w którym rodzice sami mogą decydować o tym, co dla nich najlepsze. W tej partnerskiej relacji, ze strony firmy otrzymują pełne wsparcie. Mocno wierzymy w to, że tworzenie organizacji w duchu otwartości i dialogu bezpośrednio przekłada się na pełne wykorzystanie potencjału kobiet, które mogą rozwijać swoją karierę ze wsparciem swojego pracodawcy i bez konieczności rozbijania „szklanego sufitu”.





## Małgorzata Romaniuk

*Wiceprezes Zarządu Banku BPH,  
odpowiedzialna za Pion Zarządzania Ryzykiem.*

**Udział obu płci na najwyższych stanowiskach, które do procesów decyzyjnych wnoszą swoją unikalną wiedzę, doświadczenia i perspektywę, przekłada na efektywność, ale przede wszystkim na kulturę pracy całej organizacji. Jedną ze sprawdzonych metod na zwiększenie udziału kobiet jest zaangażowanie mężczyzn menedżerów w procesy diversity i inclusion oraz programy wspierające rozwój karier kobiet.**

Raport McKinsey & Company „Win-win: Jak lepiej wykorzystać potencjał kobiet w polskiej gospodarce” przedstawia nam gotową receptę na sukces polskiej gospodarki, a tym samym inspiruje do zmiany i wykorzystania ogromnego potencjału, który tkwi w kobietach.

Kobiety są nie mniej ambitne i świetnie wykształcone (w Polsce na awans w pracy liczy 70% kobiet i 68% mężczyzn). Jednak od lat obserwujemy prawie się niezmieniający udział kobiet na wysokich stanowiskach, czyli kadry zarządzającej czy prezesów spółek – niestety panie wciąż są mniejszością.

Mamy świadomość, że istnieją pewne bariery zewnętrzne i wewnętrzne, które mają wpływ na udział kobiet w biznesie. Wiążą się z tym chociażby stereotypy związane z przypisywaniem kobietom tradycyjnych ról, a także kultura organizacyjna w spółkach.

Dla banku BPH różnorodność jest od lat bardzo ważny tematem. W naszych działaniach kierujemy się zasadą równych szans i w praktyce stosujemy politykę włączania. Mamy świadomość, jak niezwykle istotny jest udział obu płci na najwyższych stanowiskach, które do procesów decyzyjnych wnoszą swoją unikalną wiedzę, doświadczenia

i perspektywę, co przekłada na efektywność, ale przede wszystkim na kulturę pracy całej organizacji.

Pozytywne przykłady kobiet zajmujących najwyższe stanowiska pokazują innym paniom, że mogą rozwijać kariery niezależnie od barier.

Realizujemy wiele projektów mających na celu stworzenie środowiska pracy przyjaznego wszystkim pracownikom, aby mogli się rozwijać, a wraz z nimi nasza firma. Jedną ze sprawdzonych metod na zwiększenie udziału kobiet jest zaangażowanie mężczyzn menedżerów w procesy diversity i inclusion oraz programy wspierające rozwój karier kobiet.

Uważam, że obecnie jest najlepszy czas, aby zaangażować kobiety w procesy decyzje w biznesie. Dotychczas znany nam świat zmienił się przez pandemię Covid-19 nie do poznania – modele pracy, modele obsługi klientów, strategie firm budowane są na nowo i nie mogą powstać bez udziału obu płci, gdyż nie będą dobrze funkcjonować. Umiejętność czerpania z szerokiej palety doświadczeń i wiedzy pracowników, wynikających między innymi z różnic płci jest dzisiaj prawdziwą przewagą konkurencyjną.



## Małgorzata Rusewicz

*Prezes Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami  
oraz Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych*

**Mimo że wciąż aktualne pozostają dyskryminacja ze względu na płeć, nierówności w dostępie do awansów i w wynagrodzeniu oraz niski udział kobiet w zarządach, to mamy coraz więcej kobiet na stanowiskach kierowniczych, menedżerskich. Wierzę, że będą one coraz częściej awansowane do poziomu zarządu.**

Problemom wykluczenia i różnorodności, szczególnie w ostatnim czasie, poświęca się bardzo dużo miejsca. Niewątpliwie kobiety różnią się od mężczyzn pod wieloma względami. Na szczęście minęły już czasy, gdy powszechnym sędem było przekonanie, że kobiety nie lubią intelektualnego procesu analizy i potrzebują wsparcia mężczyzn. Dziś rzeczywistość naukowa jest zupełnie inna i uznaje się, że funkcje kognitywne mózgu kobiet i mężczyzn posiadają takie same uwarunkowania. Oczywiście wpływ na ich rozwój mają różne czynniki, np. środowiskowe.

Polski rynek kapitałowy, gdzie od lat pracuję, jest zdominowany przez mężczyzn, ale jest to rynek bardzo młody. Jego powstanie, czy raczej odrodzenie, to początki lat 90. Dla kobiet był to bardzo ciężki czas – trudna sytuacja w kraju, brak podstawowych środków do życia, trudności z dostępem do placówek opieki nad dziećmi, etc. Do tego wyniesione z domu, z reguły stereotypowe przekonanie o rozłącznej roli kobiety i mężczyzny. Wszystko to powodowało, że kobiety nie miały czasu, możliwości oraz pragnienia kariery. Mężczyźni jako pierwsi dostrzegli szanse rodzącego się kapitalizmu i na starych zdjęciach, opublikowanych w ramach obchodów 30-lecia polskiej giełdy, z trudem można dostrzec kobiety. Jednak i wówczas były wyjątki. Do dzisiaj są aktywne panie, które wówczas z powodzeniem korzystały z szans, jakie dawał rynek kapitałowy, które osiągnęły już bardzo wiele, a nawet oceniane są czasem jako zbyt ekspansywne.

Sytuacja więc bardzo się zmieniła i mimo że wciąż aktualne pozostają dyskryminacja ze względu na płeć, nierówności w dostępie do awansów i w wynagrodzeniu oraz niski udział kobiet w zarządach, to warto skupić się na pozytywnych zmianach, jakie już zaszły i jakie nadal zachodzą. Mamy coraz więcej kobiet na stanowiskach kierowniczych, menedżerskich. Wierzę, że będą one coraz częściej awansowane do poziomu zarządu. Kobiety w zarządach spółek zwiększają efektywność, wnoszą kreatywność, różnorodność spojrzenia oraz innowacyjność.

Myślę, że sytuacja ostatnich niemal dwóch lat pandemii również wprowadzi pewne przesilenie. Przejawem tego jest chociażby konieczność stosowania przez firmy czynników ESG (Environmental, Social and Governance). Sądzę, że obok wprowadzanych wymogów prawnych, największy pozytywny wpływ na możliwości awansu kobiet i poprawę ich sytuacji zawodowej miałyby sama zmiana strategii firm w takim kierunku, aby przedsiębiorstwa kładły zdecydowanie większy nacisk na konieczność wprowadzania kobiet do zarządów i rad nadzorczych, jak też równe wynagradzanie kobiet i mężczyzn. Jak podają liczne badania, efekt tych zmian jest korzystny dla organizacji, nie tylko z uwagi na bardziej zdywersyfikowane spojrzenie na biznes, ale również ze względu na końcowe wyniki. Innymi słowy, firmy, które postawiły na kobiety, to firmy wygrane.



## Agnieszka Rynkowska

członek Zarządu ds. Rynku Biznesowego, T-Mobile Polska

**Kobiety wykazują się niższą pewnością siebie, niższą wiarą we własne możliwości, chociaż taka postawa nie ma uzasadnienia ani w poziomie wykształcenia, ani w jakości dostarczanych projektów. Rolą organizacji i jej liderów jest więc wytworzenie inkluzywnego środowiska pracy, jak również pokazywanie tzw. role models oraz wspólne kreowanie postawy: „Ty też możesz!”.**

Bardzo się cieszę, widząc na rynku akcje wspierające aktywność zawodową i przedsiębiorczość kobiet. Statystki mówią same za siebie – jesteśmy za mało aktywne w życiu zawodowym! Tylko 15% wśród wyższej kadry zarządzającej i tylko 6% kobiet w zarządach spółek, aczkolwiek z drugiej strony pod względem przedsiębiorczości kobiet plasujemy się wyżej niż średnia europejska: ponad 33% polskich firm jest założonych i prowadzonych przez kobiety. Brawo!

Przez ponad 20 lat aktywnie uczestniczę w życiu zawodowym, szczególnie w zmaskulinizowanych branżach technologicznych. Buduję swoje doświadczenia w sektorze technologicznym w amerykańskich i europejskich korporacjach. Jestem również inżynierem z wykształcenia i dumną absolwentką Politechniki Warszawskiej.

Moje dwa osobiste spostrzeżenia dotyczące aktywności zawodowej kobiet w ciągu tych wielu lat dotyczą dwóch aspektów: roli społecznej kobiet w życiu rodzinnym oraz szklanych sufitów, które kobiety najczęściej budują sobie same. Naturalne jest zjawisko, że kobieta podejmując najważniejszą rolę życiową, stając się matką, nieco zwalnia w aktywności zawodowej. Rolą liderów i organizacji jest wsparcie kobiet w powrocie do pełnej aktywności i zaangażowania po powrocie z urlopu macierzyńskiego. Również bardzo istotne jest promowanie równości i wspólne podejmowanie obowiązków rodzinnych i zawodowych zarówno przez kobiety i mężczyzn. Ja, jako lider w moich organizacjach, zawsze czułam się i nadal się czuję odpowiedzialna za ułatwienie powrotu młodej matce do pracy, stworzenie przyjaznej, ale jednocześnie wymagającej atmosfery oraz stymulacji do dalszego rozwoju zawodowego.

Drugie moje spostrzeżenie to fakt, że kobiety mają wyjątkową zdolność do samodzielnego budowania sobie szklanego sufitu, którego nie są w stanie sforsować. Badania również pokazują, że kobiety wykazują się niższą pewnością siebie, niższą wiarą we własne możliwości, chociaż taka postawa nie ma uzasadnienia ani w poziomie wykształcenia, ani w jakości dostarczanych projektów. Z budowaniem tej pewności siebie na poziomie jednostek jest pewnie nieco trudniej, ale rolą organizacji i jej liderów jest wytworzenie inkluzywnego środowiska pracy oraz warunków równych szans, jak również pokazywanie tzw. role models oraz wspólne kreowanie postawy: „Ty też możesz!”. Uważam, że kompetencje twarde nie mają płci i nie jestem zwolenniczką parytetów. Jestem jednak wielką orędowniczką inkluzywnych, różnorodnych środowisk pracy, nie tylko pod kątem płci, ale również poglądów, wyznań, przeszłych doświadczeń, jak i osobowości. Budowanie zespołów opartych na różnorodności pozwala nam, liderom wyzwalać kreatywność całego zespołu, równoważyć, a przynajmniej zidentyfikować więcej ryzyk i osiągać spektakularne rezultaty biznesowe. Potwierdzają to badania – różnorodne organizacje osiągają wyższe wyniki finansowe!

Miałam wielkie szczęście w moim życiu zawodowym obserwować lub pracować ze wspaniałymi, aktywnymi zawodowo kobietami, matkami, liderkami w moich organizacjach i w organizacjach konkurencyjnych oraz na całym rynku technologicznym w Polsce. Wszystkie ONE są fantastycznymi „role models” dla młodszych koleżanek. Yes, we can! I dziękuję za każdą inicjatywę na rynku wspierającą aktywność zawodową i przedsiębiorczość kobiet!





## Maciej Samcik

*polski dziennikarz i komentator ekonomiczny,  
blogger finansowy*

**Największym problemem jest to, że w wielu polskich rodzinach kobiety, co prawda, trzymają kontrolę nad bieżącymi wydatkami i domowym budżetem, ale to mężczyźni zajmują się inwestycjami. Czas to zmienić.**

Kobiety na polu zarządzania domowymi finansami oraz inwestowania pieniędzy są z reguły ostrożniejsze i bardziej konserwatywne niż mężczyźni. Bardziej myślą o długoterminowych konsekwencjach decyzji finansowych, nie traktują inwestowania w kategoriach kasyna („wóz albo przewóz”, „wszystko albo nic”) i częściej są skłonne akceptować niższy zysk w zamian za mniejsze ryzyko.

Z punktu widzenia zarządzania finansami to w zasadzie pozytywne zjawiska, choć przydałoby się więcej kobiet

na rynku kapitałowym, w inwestycjach w akcje, ETF-y czy fundusze inwestycyjne. Pod względem wykorzystywania wszystkich możliwości, jakie daje rynek kapitałowy, kobiety jeszcze mają trochę do nadrobienia.

Największym problemem jest to, że w wielu polskich rodzinach to co prawda kobiety trzymają kontrolę nad bieżącymi wydatkami i domowym budżetem, ale to mężczyźni zajmują się inwestycjami. Czas to zmienić.



## Beata Stelmach

*Menedżerka z bogatym doświadczeniem w sektorach publicznym i prywatnym*

**Rozpędzona rewolucja cyfrowa w połączeniu z ochroną klimatu to świat, w którym kobiety szybko się odnajdują. Europejskie standardy przekazywania przez podmioty gospodarcze informacji w zakresie ESG także zachęcają do większej dbałości o dywersyfikację we władzach firm – na podstawie tych czynników tworzone są ratingi i oceny pozafinansowe przedsiębiorstwa.**

Liczby ilustrujące niewykorzystany potencjał kobiet są tak wymowne, że trudno znaleźć odpowiedź, dlaczego ten stan utrzymuje się od lat. Mimo rozmaitych inicjatyw na rzecz wsparcia różnorodności wciąż pokutują stereotypy, a luka płacowa jest nadal sankcjonowana.

Pandemia przyspieszyła modernizację i zastosowanie rozwiązań cyfrowych. Z jednej strony następują zmiany modeli biznesowych, wykorzystanie nowoczesnych technologii przyczynia się do poprawy efektywności, z drugiej zaś szybsze wprowadzenie robotyzacji i automatyzacji doprowadziło do przyspieszonej likwidacji wielu miejsc pracy. Najbardziej ucierpiały kobiety, które w większości wzięły na siebie opiekę nad dziećmi, ich zdalną nauką czy pomoc starszym rodzicom. To nic nowego – noblista Gary Becker dowodził, że taki podział ról w rodzinie jest rozwiązaniem optymalnym. Skoro kobiety są bardziej wydajne w pracach domowych, to lepiej, by pozostały w domu... Ale jeśli już decydują się na pracę zawodową, to w istocie nie mogą zarabiać tyle samo, co mężczyźni, bo skoro po przyjściu z pracy gotują, piorą, sprzątają, to następnego dnia są zmęczone i niewyspane, a zatem ich efektywność w pracy jest dużo niższa; tak więc należy im się mniejsze wynagrodzenie.

Ale, paradoksalnie, pandemia daje też szanse na zmiany. Zmieniają się oczekiwania wobec menedżerów. Dziś potrzebne są elastyczność, wielozadaniowość, opanowanie,

umiejętność łagodzenia stresu; ale też empatia, wrażliwość, umiejętność słuchania, jasny i spokojny przekaz informacji, życzliwość – cechy niezbędne, by zapewnić poczucie komfortu i bezpieczeństwa wśród pracowników. Kobiety zdecydowanie łatwiej spełniają te oczekiwania. Jeśli – za raportem – dorzucimy, że 66% absolwentów polskich uczelni wyższych to kobiety, to synergije nasuwają się same.

A mimo to w fotelu prezesa zasiada tylko 6% pań. Na szczęście następuje zmiana świadomości tak otoczenia biznesowego, liderów, inwestorów jak i samych kobiet, które gotowe są walczyć o swoje miejsce w biznesie, w polityce.

Rozpędzona rewolucja cyfrowa w połączeniu z ochroną klimatu to świat, w którym kobiety szybko się odnajdują. Europejskie standardy przekazywania przez podmioty gospodarcze informacji w zakresie ESG (poszanowania środowiska, ładu korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności biznesu) też wymuszają zmiany funkcjonowania firmy, zachęcają do większej dbałości o dywersyfikację we władzach podmiotów – pod względem płci, wieku, doświadczenia. Na podstawie tych czynników tworzone są ratingi i oceny pozafinansowe przedsiębiorstwa.

Wierzę zatem, że te standardy przełożą się również na polskie podmioty, a w zarządach oraz radach nadzorczych pojawi się więcej kobiet, by swoją kompetencją wzmocnić jakość ich działania.



# Anna Streżyńska

CEO MC2 Innovations

**Doceniam u kobiet nie tyle zdolność do zajęcia miejsca w zarządach, ile pomysłowość i odwagę prowadzenia działalności gospodarczej. Takie podejście wymaga patrzenia nie kategoriami krzywdy i postulatów równoprawności, lecz promowania w nas samych przedsiębiorczości, gotowości na zmianę, odporności na porażki. Stawiamy sobie wymagania i tworzymy własne pola sukcesu.**

Nie jestem zwolenniczką myślenia w kategoriach promocji kobiet za wszelką cenę, ale dane statystyczne zwracają uwagę na nierównowagę, która musi mieć powody.

Chętnie zwrócę uwagę na kwestie, które są raczej pomijane wśród przyczyn. Jest nas więcej, jeśli chodzi o wykształcenie, a wiele badań wskazuje, że mamy przewagę także, jeśli chodzi o uczenie się przez całe życie i zdolność do zmiany, przekwalifikowania, mobilności (np. emigracji za pracę, zmiany środowiska, opuszczenia ośrodków peryferyjnych), a jednak... Być może dlatego, że zajęcie zarządczych stanowisk nie jest zależne wyłącznie od nas samych i tego, co sobą reprezentujemy.

Często pomiędzy studiami i nawet obiecującym początkiem kariery a jej dalszym ciągiem, znikamy na krótszą lub dłuższą przerwę związaną z życiem rodzinnym i ograniczamy aktywność zawodową. Zresztą zawsze jako kobiety, także w okresie studiów, jesteśmy bardziej zaangażowane w relacje rodzinne. A to właśnie czas, gdy mężczyźni budują relacje towarzyskie, sportowe, relacje współpracy i rywalizacji, które w przyszłości zaowocują skłonnością do wykorzystywania stale tego samego zestawu zaufanych i sprawdzonych osób we własnej drodze zawodowej.

Wielokrotnie spotykałam się w moim bardzo maskulinizowanym środowisku ICT z przypadkami, gdy wysoko wykwalifikowani mężczyźni przyciągali ze sobą do mojej organizacji równie wysoko wykwalifikowanych kolegów, których często znali jeszcze ze studiów. Są też takie uczelnie, których ukończenie otwiera wszystkie drzwi, jeśli za nimi siedzi absolwent tej samej szkoły, ba, niemal gwarantuje to zaufanie i współpracę. Ich absolwenci posługują się wspólnymi kodami kulturowymi,

językowymi, a uczelnia wzmacnia tę lojalność, wspólnotę i gotowość pomocy poprzez przeróżne bractwa studenckie i stowarzyszenia absolwentów. Utrzymywanie tych relacji po zakończeniu studiów odbywa się w klubach towarzyskich, sporcie i stowarzyszeniach biznesowych, nie zaś u fryzjera czy w piaskownicy z dziećmi lub przy wspólnym gotowaniu. Ta kultura budowy zaufanych relacji biznesowych od czasów młodości charakterystyczna jest m.in. dla francuskiego i amerykańskiego biznesu. W ten sposób obsadzone są stanowiska w wielu sektorach, szczególnie wymagających wysokich kompetencji i zaufania do zespołu zarządczego.

Zresztą, kto z nas tak naprawdę tego nie robi? Jeśli jakaś relacja sprawdziła mi się w przeszłości, chętnie sięgnę po nią w przyszłości. Tylko że w mojej zawodowej przeszłości, w tym okresie, w którym budowane są trwałe przyjaźnie równych sobie jeszcze osób, widzę z niewieloma wyjątkami niemal wyłącznie mężczyzn. Kobiety wówczas zwykle miały wspomnianą przerwę w zawodowym życiorysie. A nie każda, jak ja, miała męża anioła, skłonnego do przejęcia domowych i macierzyńskich obowiązków.

W mojej zawodowej terażniejszości doceniam natomiast u kobiet nie tyle zdolność do zajęcia miejsca w zarządach, ile pomysłowość i odwagę założenia, a potem prowadzenia działalności gospodarczej, samodzielnie lub wspólnie z innymi osobami. Takie podejście wymaga jednak patrzenia nie kategoriami krzywdy i postulatów równoprawności, lecz promowania w nas samych, w kobietach, przedsiębiorczości i odwagi, gotowości na zmianę, odporności na porażki. Stawiamy sobie wymagania i tworzymy własne pola sukcesu.





## Piotr Wielgomas

Prezes Zarządu BIGRAM SA

**Zrównoważone co do płci zespoły funkcjonują znacznie lepiej, są bardziej otwarte, kreatywne, cechuje je oczywiście większy poziom empatii i większa wrażliwość. Rozwiązywanie problemów w takim gronie jest zawsze skuteczniejsze, bo panie przywiązują większą wagę do szczegółów i istotnych elementów często pomijanych przez mężczyzn.**

W mojej ocenie, kwestia równouprawnienia kobiet w życiu gospodarczym to niezwykle istotny temat, szczególnie kiedy widzimy, jak wiele pań odnosi coraz większe sukcesy jako przedsiębiorczynie. I jak wiele z nich awansuje na kluczowe stanowiska zarządcze praktycznie we wszystkich branżach.

Przyczyna, dla której cały czas musimy ten temat nagłaśniać, promować i popularyzować, jest zapewne dość prozaiczna i dla wszystkich czytelna. Żyjemy w społeczeństwie tradycyjnie pojmującym role i zadania kobiety w rodzinie i właśnie w społeczności. To wymaga ewolucyjnych zmian mentalności, które zaczęły się przede wszystkim w środowiskach wielkomiejskich i sukcesywnie będą się zapewne rozprzestrzeniać dalej.

BIGRAM jest akurat firmą od zawsze mocno sfeminizowaną, więc nie mogę tutaj świecić przykładem właściwych parytetów, bo jestem jedynym mężczyzną w zarządzie, oprócz mnie zasiadają w nim trzy koleżanki. Praktycznie wszystkie stanowiska menedżerskie również są piastowane przez kobiety. To prawdopodobnie wynika z tego, że branża HR, podobnie jak branża edukacyjna czy medyczna, są od lat mocno zasilone przez panie.

W mojej ocenie zrównoważone co do płci zespoły funkcjonują znacznie lepiej, są bardziej otwarte, kreatywne, cechuje je oczywiście większy poziom empatii i większa wrażliwość. Rozwiązywanie problemów w takim gronie jest zawsze skuteczniejsze, bo panie przywiązują większą wagę do

szczegółów i istotnych elementów często pomijanych przez mężczyzn. Obecność kobiet w zespołach zarządzających znakomicie wpływa również na przytępienie często szkodliwej postawy macho, która bywa przyczyną konfliktów i niepotrzebnej niezdrowej rywalizacji wśród mężczyzn.

Kobiety prowadzące własne firmy są również zwykle bardziej kreatywne, a pewne sektory np. kosmetyczny, są przez nie wręcz zdominowane. Jakkolwiek znam też wiele pań działających z wielkim sukcesem w zupełnie innych branżach – jak Małgorzata Bieniaszewska z MB Pneumatyka czy Teresa Mokrysz z Mokate.

Istnieje wiele inicjatyw podejmujących wyzwanie rozszerzenia pól działalności kobiet w biznesie, np. szkoła programowania Future Collars, która szczególnie chętnie kładzie nacisk na szkolenie pań w obszarze nowych technologii i IT, a prowadzą ją zresztą dwie bardzo skuteczne i przedsiębiorcze kobiety – Beata Jarosz i Joanna Pruszyńska-Witkowska.

Rewolucja ta zatem już przetacza się z sukcesem przez polską gospodarkę i jeśli tylko poradzimy sobie jednocześnie z wypracowaniem dobrych praktyk łączenia życia rodzinnego z zawodowym i opieką nad dziećmi (bo przecież potrzebujemy ich więcej, a nie mniej!), a także większą rolą i zadaniami panów w tym obszarze, to powinno się nam udać zmienić nasze nastawienie. Dajmy szansę zdolnym kobietom, które chcą się realizować również na polu zawodowym i mają w tym kierunku wielki potencjał!



## Robert Zapotoczny

*Prezes Zarządu, PFR Portal PPK*

**Sugerowanie, że kobietom należy ułatwiać awans zawodowy, jest okazaniem braku szacunku dla nich, ich wykształcenia, doświadczenia i zaangażowania.**

Kobiety w Polsce zajmują bardzo istotną pozycję i od zawsze – choćby z racji naszej trudnej przeszłości historycznej – były bardzo przedsiębiorcze i zaradne. Nie uważam, by pozycja kobiet, gdy spełniają się w roli matki czy opiekunki rodziny, była mniej ważna niż tych, które robią karierę w korporacjach. W XXI wieku związek partnerski polega na tym, że ludzie wspólnie zgadzają się na pewien podział prac, częściowo uwarunkowanych – przynajmniej na wczesnym etapie rodzicielstwa – kwestiami biologicznymi. Widać to szczególnie w pandemii, gdy to właśnie kobiety według badań Women in Technology podejmują się opieki nad dziećmi i osobami chorymi ponad dwa razy częściej niż mężczyźni. To, co jest istotne i może podwyższyć udział kobiet w rynku pracy, to skupienie się na zapewnieniu kobietom możliwości powrotu do pracy, ale wówczas,

gdy same będą tego chciały. Bardzo cenię kobiety za ich profesjonalizm, sumienność, kreatywność. Zdecydowana większość osób zatrudnionych w PFR Portal PPK to Panie (również na stanowiskach managerskich) i nie zgadzam się, by traktowano je jako osoby wymagające szczególnej troski, ponieważ nie widzę różnicy między efektami ich pracy i pracy mężczyzn. Jeśli kobieta chce osiągnąć wyższe stanowisko kierownicze, czeka ją taka sama droga, jak mężczyznę. Sugerowanie, że kobietom należy ułatwiać awans zawodowy, jest okazaniem braku szacunku dla nich, ich wykształcenia, doświadczenia i zaangażowania. Nie wykorzystujemy potencjału kobiet w polskiej gospodarce – pozwólmy im samym decydować, co chcą robić w życiu i doceniajmy, zarówno kiedy zajmują się domem i rodziną, jak również wówczas, gdy osiągają sukcesy zawodowe.



## Marek Zuber

*ekonomista, analityk rynków finansowych*

**Kraj, który w pełni rozumie, że najważniejsze są zdolności, praca i stworzenie warunków każdemu, bez względu np. na płeć, otrzyma dodatkowy impuls wzrostowy. Zrozumie i po prostu wprowadzi te ideały w życie. Mam nadzieję, że w gronie tych krajów będzie także Polska. Mało tego: mam nadzieję, że będzie jednym z liderów tego procesu.**

Jest coś niesamowitego w tym, że w dwudziestym pierwszym wieku, w wydawałoby się najbardziej cywilizowanej części świata, czyli w bogatej Europie, która pełna jest hasła o równouprawnieniu, która jest nośnikiem idei równości, która mówi o likwidacji barier i która chce równych praw dla wszystkich – w tej Europie kobiety na tych samych stanowiskach wciąż zarabiają wyraźnie mniej niż mężczyźni. Oczywiście za każdym razem próbuje się to uzasadnić różnymi merytorycznymi przesłankami, ale jakoś dziwnie zazwyczaj jest tak, że owa „merytoryczność” sprowadza się do „mężczyzna to zrobi lepiej”. I nie mówimy tu o śladowych różnicach, bo wynagrodzenia kobiet potrafią być nawet o 20 proc. niższe niż mężczyźni.

Podobną sytuację mamy w innych częściach świata, na czele ze Stanami Zjednoczonymi. Tak, ze Stanami, które przecież wszystkim nam kojarzą się z równymi szansami i nieograniczonymi możliwościami. Ale jednak nieco mniejszymi dla kobiet. Ile znają Państwo kobiet w zarządach amerykańskich przedsiębiorstw? Oczywiście jest coraz lepiej. Ale coraz lepiej to zdecydowanie za mało.

Nigdy nie rozumiałem takiego podejścia i też nigdy nie stosowałem go w mojej działalności. Nie miało znaczenia,

czy pracuję, współpracuję z kobietą czy z mężczyzną. Ważne były umiejętności, zdolności, cechy charakteru. Stąd, prawdę mówiąc, temat długo był mi obcy. Obcy, choć oczywiście znałem dane, widziałem wyniki badań. Jednak w branży finansowej, przynajmniej w tej jej części, w której byłem i jestem najbardziej obecny, sytuacja pod tym względem jest relatywnie niezła. Co nie znaczy, że problem nie istnieje.

Teza o tym, że aktywizacja kobiet, obalanie barier w ich rozwoju zawodowym, pełne wprowadzenie w życie gospodarcze – bez żadnych sztucznych, wynikających często z uprzedzeń i niesłusznie pielęgnowanych zwyczajów – pozwoli przyspieszyć rozwój gospodarek, wydaje się oczywista. Choć, co jasne, możemy dyskutować o konkretnych wielkościach np. dotyczących wzrostu PKB. Nie to jest jednak najistotniejsze. Kraj, który w pełni rozumie, że najważniejsze są zdolności, praca i stworzenie warunków każdemu, bez względu na przykład na płeć, otrzyma dodatkowy impuls wzrostowy. Zrozumie i po prostu wprowadzi te ideały w życie. Mam nadzieję, że w gronie tych krajów będzie także Polska. Mało tego: mam nadzieję, że będzie jednym z liderów tego procesu.





KLUB INWESTOREK  
INDYWIDUALNYCH

[www.kii.org.pl](http://www.kii.org.pl)