

BIZNES • RÓŻNORODNOŚĆ • RÓWNOŚĆ • INTEGRACJA • AI

# WŁĄCZENI

MAJ 2024

ROLA SZTUCZNEJ  
INTELIGENCJI W PROCESIE  
WŁĄCZANIA SPOŁECZNEGO

STRACH MA WIELKIE OCZY

OSOBY Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI  
NA RYNKU PRACY

RÓŻNORODNOŚĆ  
W MIEJSCU PRACY

PORADNIK DOBRYCH PRAKTYK

AI STAŁA SIĘ  
SZCZEPIONKĄ PRZECIWIW  
WYKLUCZENIU  
NA RYNKU PRACY  
I W BIZNESIE

UNIWERSALNA TWARZ LIDERKI WYGENEROWANA PRZEZ AI

BIZNES • RÓŻNORODNOŚĆ • RÓWNOŚĆ • INTEGRACJA • AI

# WŁĄCZENI

MAJ 2024

ZNOWU TE FEMINATYWY...

---

PARYTETY.  
AWANGARDA  
CZY KONIECZNY  
KROK W KIERUNKU  
RÓWNOŚCI?

UNIWERSALNA TWARZ LIDERA WYGENEROWANA PRZEZ AI

FATHERING

---

TATA NA URLOPIE OJCOWSKIM  
I RODZICIELSKIM



OLGA KOZIEROWSKA  
twórczyni Sukcesu Pisanego Szminką

**zemu magazyn? Bo na 15-lecie zapragnęliśmy czegoś wyjątkowego. Czegoś, co – po pierwsze – pokaże jakimi obszarami się teraz zajmujemy, bo my też się zmieniamy, a po drugie – pozwoli nam to, co ważne, podsumować.**

Pokusiliśmy się o współpracę ze sztuczną inteligencją, a jej efektem są dwie okładki prezentujące twarze liderów i liderek polskiego biznesu. Dlaczego napisałam w liczbie mnogiej? Ponieważ podstawą do ich stworzenia były zdjęcia wszystkich laureatek oraz laureatów konkursu Sukces Pisany Szminką. Ciekawa jestem Waszych refleksji.

Włączanie to temat przewodni tegorocznej gali i tego magazynu. Od kilku lat pasjonuje mnie osobiście i zawodowo. Wiem też, że w praktyce wprowadzanie polityk włączania nie jest proste. Wymaga ogromnej uważności, empatii i elastyczności. Bo, jak ze wszystkim, wprowadzając sztywne ramy i zasady, można przedobrzyć i, mimo dobrych intencji, stać się zbyt radykalnym. W konsekwencji, włączając niektóre grupy, możemy zacząć wyłączać inne. Przykładem jest walka z tzw. maternal wall, czyli dyskryminacją matek na rynku pracy, w ramach której zdarza się, że dbając o włączanie i przywileje matek, zaczyna się wyłączać ojców czy osoby bezdzietne. Innym przykładem może być kwestia używania feminatywów w stosunku do kobiet, które z jakiegoś powodu sobie tego nie życzą. A przecież w przypadku np. wyboru formy imienia nie mamy raczej problemu z akceptacją faktu, że ktoś woli, by zwracać się do niego w określony sposób, np. Olgo, a nie Oleńko.

Włączanie bez dbałości o potrzeby jednostek nie ma racji bytu. Bo włączać to zapewnić ludziom o różnych tożsamościach poczucie bezpieczeństwa, szacunku, uznania i przynależności. Dać im pełne prawo do autentyczności i wyrażania opinii.

Zresztą wszystkie badania, które miałam okazję studiować, pokazują, że to się po prostu opłaca. A im zyski są większe, tym konkurencyjność wyższa, a jednostki szczęśliwsze, i, co za tym idzie – lojalne.

Zapraszam do lektury,  
Olga Kozierowska

Otoczający nas świat jest złożony, tworzy go nieskończony zbiór elementów, zmiennych, tak jak natura człowieka. Żywioty drzemią w każdym z nas, niosą ze sobą nadrzędną wartość jaką jest wolność. Kolczyki, które ma na sobie liderka na okładce tego magazynu pochodzą z kolekcji ambasadorskiej Freedom Elements, stworzonej przez W.KRUK i Martynę Wojciechowską.

# WŁĄCZENI

## Spis treści

4

**AI STAŁA SIĘ SZCZEPIONKĄ  
PRZECIW WYKLUCZENIU NA RYNKU  
PRACY I W BIZNESIE**

Natalia Hatałska, Anna Szkulmowska

8

**ZNOWU TE FEMINATYWY**

Maciej Makselon

10

**ROLA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI  
W PROCESIE WŁĄCZANIA  
SPOŁECZNEGO**

Marta Życińska

12

**STRACH MA WIELKIE OCZY  
– OSOBY Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI  
NA RYNKU PRACY**

Nina Borek

14

**PARYTETY.  
AWANGARDA CZY KONIECZNY KROK  
W KIERUNKU RÓWNOŚCI?**

Łukasz Chałackiewicz, Przemek Gdański

17

**DYSKRYMINACJA  
CZY MIKROAGRESJA?**

Miłosz Brzeziński, Kamila Kurkowska,  
Monika Wieczorek

18

**PORADNIK: JAK PISAĆ I MÓWIĆ  
O OSOBACH LGBTQIAP+**

Marcin Dzierżanowski, Yga Kostrzewa,  
Grzegorz Miecznikowski, Karolina Rogaska

20

**ZESPOŁY WIELOPOKOLENIOWE  
– CZYLI JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ  
NA NIEUNIKNIONE**

Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska,  
Ewa Ulicz

22

**TATA NA URLOPIE OJCOWSKIM  
I RODZICIELSKIM  
– WSZYSCY KORZYSTAJĄ!**

Kamil Janowicz

24

**STEREOTYPY NA TEMAT DZIEWCZĄT  
W NAUCE. NAUKI ŚCISŁE I IT  
NIE POWINNY MIEĆ KONKRETNEJ PŁCI**

Adrianna Klimczak, Wioletta Klimczak,  
Edyta Pilch

26

**CO SIÓDMA POLKA  
SAMA WYKONUJE WSZYSTKIE  
OBOWIĄZKI DOMOWE**

28

**CYFROWA RZECZYWISTOŚĆ Oczami  
SENIORÓW. JAK BUDOWAĆ INKLUZYWNĄ  
GOSPODARKĘ CYFROWĄ?**

Joanna Erdman

39

NAJCZĘSTSZĄ PRZESZKODĄ  
DO ZAŁOŻENIA FIRMY JEST OBAWA  
O UTRATĘ STABILNOŚCI

40

RÓŻNORODNOŚĆ  
W MIEJSCU PRACY.  
PORADNIK DOBRYCH PRAKTYK  
Joanna Łukiewicz, Anna Majdak

44

CO PIĄTA PRZEDSIĘBIORCZYNI  
KORZYSTA W PRACY Z NARZĘDZI AI

46

ESG. WYBÓR  
CZY KONIECZNOŚĆ?  
Monika Kulik

48

FUNDACJA RYSUJE

49

KOCHASZ?  
DZIEL SIĘ OBOWIĄZKAMI  
DOMOWYMI I OPIEKUŃCZYMI.  
ZYSKASZ TY, TWOJE DZIECI  
I TWOJA DRUGA POŁOWA

51

FINALISTKI  
XV EDYCJI KONKURSU  
SUKCES PISANY SZMINKĄ

54

LAUREATKI I LAUREACI  
WSZYSTKICH EDYCJI KONKURSU  
SUKCES PISANY SZMINKĄ

30

POLSKA ZAJMUJE JEDNO Z OSTATNICH  
MIEJSC W EUROPIE POD WZGLĘDEM  
AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+

Marzena Rudnicka, Aleksandra Trapp

32

TRUDNE CZASY TWORZĄ SILNYCH LUDZI,  
SILNI LUDZIE TWORZĄ DOBRE CZASY

34

OBALAMY MITY O ZMIANIE KARIERY  
W KORPORACJI NA WŁASNĄ DZIAŁALNOŚĆ

Sylwia Bogucka, Marta Dahlig-Orłowska,  
Katarzyna Nejman

36

NEUROATYPOWOŚĆ JEST POWSZECHNA,  
ALE WCIAŻ CZEKA  
NA SPOŁECZNE ZROZUMIENIE

Małgorzata Petru

38

REWOLUCJA FINANSOWANIA  
BIZNESU W POLSCE:  
SUKCESY I WYZWANIA

Izabela Górską, Arkadiusz Regiec

# AI STAŁA SIĘ SZCZEPIONKĄ PRZECIW WYKLUCZENIU NA RYNKU PRACY I W BIZNESIE



NATALIA HATAŁSKA



ANNA SZKULMOWSKA

Przedsiębiorstwa stają przed wieloma wyzwaniami, a jedną z odpowiedzi na konkurencyjność zmieniającego się rynku jest budowanie kompetencji związanych ze znajomością sztucznej inteligencji oraz tworzenie wielopokoleniowych zespołów. Z Natalią Hatałską, założycielką infuture.institute, zajmującą się badaniami nad przyszłością, oraz Anną Szkulmowską z Inoko Vision, laureatką XIV edycji konkursu Sukces Pisany Szminką w kategorii Start-up Roku o szansach na rozwój biznesu rozmawiała Karolina Krzeska, prezeska agencji PR Rocket Science Communications.

**Karolina Krzeska: Jakie kluczowe możliwości rozwoju dla przedsiębiorczyń pojawiły się w ostatnich latach za sprawą postępu technologicznego?**

**Natalia Hatałska:** Chciałabym poruszyć temat, który stanowi jednocześnie szansę oraz wyzwanie nie tylko dla kobiet, ale dla wszystkich przedsiębiorców i pracowników. Od momentu wprowadzenia ChatGPT nasz sposób funkcjonowania przeszedł całkowitą metamorfozę. Doświadczamy prawdziwej rewolucji technologicznej. Dzisiaj, coraz ważniejsza staje się umiejętność efektywnej współpracy ze sztuczną inteligencją. Kobiety często wykazują niechęć do technologii. Może wynikać to z przekonania zaszczipionego nam już w dzieciństwie, że dziedziny takie jak technologia, matematyka czy fizyka nie są dla dziewczyn. Ale tak naprawdę ta bariera w dostępie do nowych technologii jest bardziej psychologiczna. Mężczyźni naturalnie częściej identyfikują się z rolą entuzjastów technologicznych. Nie oznacza to jednak, że kobiety nie wykorzystują nowinek. Czasami potrzebują bardziej konkretnych przykładów, jak mogą one ułatwić im życie czy pracę. Zachęcam wszystkich do korzystania z AI w swojej działalności zawodowej, ponieważ ignorowanie tej technologii może skutkować utratą konkurencyjności na rynku pracy lub w biznesie. Najefektywniej rozwija się tę kompetencję poprzez praktykę – warto więc na co dzień eksperymentować z narzędziami opartymi na generatywnej sztucznej inteligencji, korzystając z nich metodą prób i błędów.

**KK: Jak widzisz przyszłość swojej firmy, gdzie jest największy jej potencjał?**

**Anna Szkulmowska:** Od zawsze wiedza i technologia wyznaczały horyzonty medycynie. Otrzymana nagroda w kategorii startup roku XIV edycji konkursu Sukces Pisany Szminką jest również tego potwierdzeniem. Największy potencjał upatruję w wykorzystaniu naszych nieinwazyjnych metod obrazowania siatkówki oka do wnioskowania o stanie naczyń krwionośnych i o funkcjonowaniu mózgu. Taka kombinacja, oprócz oczywistej możliwości przesunięcia o kawałek dalej granic poznania, potencjalnie otwiera szerokie możliwości rozwijania nowych, zobiektywizowanych metod diagnostycznych w kardiologii, neurologii i psychiatrii. To skomplikowana materia, ostatecznie dotycząca nadzwyczaj uregulowanego rynku medycznego, trudna inwestycyjnie, ale z potencjałem, któremu nie możemy się oprzeć. Bo sami sobie wyobraźcie, że w łatwy sposób możemy monitorować dobrostan układu sercowo-naczyniowego i neurologicznego. Interwencja medyczna będzie możliwa nie wtedy, kiedy coś już się popsuje na stałe, ale wtedy, kiedy dopiero zaczyna działać nieprawidłowo. Wówczas powszechne dzisiaj problemy, takie jak nadciśnienie tętnicze, demencje czy niektóre zaburzenia psychiczne, będą możliwe do uniknięcia.

**KK: Czyli sukces dla społeczeństwa oznacza związek nauki i biznesu? Czy to połączenie idealne dla świata?**

**ASz:** Idealnie to by było, gdybyśmy wszyscy, w swojej różnorodności umieli śmiało korzystać z naszych predyspozycji, odnajdując się z satysfakcją w mozaice współpracującego społeczeństwa nie tylko naukowcy z ludźmi biznesu. W Polsce własność intelektual-

na nie zawsze jest należycie doceniana, a wielkość rodzimego kapitału raczej skłania przedsiębiorców ku pewniejszym inwestycjom, niż ryzykowanie z oryginalnymi pracami badawczo-rozwojowymi. Jednak co do zasady, tak, postęp techniczny świata - przynajmniej dotychczas - miał swoje korzenie w nauce. Tak działamy i my. Podczas moich studiów doktorskich na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, w naszym zespole stworzyliśmy urządzenie pozwalające na obrazowanie struktury i funkcjonowania oka, które było pierwszym tego typu na świecie. Do tej pory podobne rozwiązania uznawane były za naukową ciekawostkę. Nasz tomograf, skomercjalizowany przez polską firmę Optopol z Zawiercia, zdobył 20 proc. światowego rynku tomografów optycznych już w pierwszym roku sprzedaży. Dziś tomografia spektralna stanowi złoty standard w diagnostyce dna oka. Obecnie pracujemy nad technologią NeuroFET, mającą na celu wczesną diagnostykę chorób neurodegradacyjnych, w tym Alzheimerera oraz AngioSLO, które ma wspomóc kardiologów w diagnostyce chorób mikrokrążenia.

**KK: Czy jedną z kluczowych zmian dla biznesu jest starzenie się społeczeństwa?**

**NH:** Tak, wyzwania z tym związane, takie jak opieka nad osobami starszymi. Na świecie obserwujemy dzisiaj wojny międzypokoleniowe, które często wynikają z różnic w wartościach, podejścia do pracy i życia, czy nawet z poczucia odpowiedzialności. Istnieje wyraźne oczekiwanie, że to starsze pokolenie dostosuje się do nowych warunków. Jednak kluczowe jest, aby obie strony angażowały się w budowanie przestrzeni do dialogu i dążyły do porozumienia.

**KK: Współpraca nad ciągłą zmianą jest bardzo ważna, czyli powinniśmy być na nią zawsze gotowi w trakcie prowadzenia innowacyjnej firmy?**

**ASz:** Dla mnie życie jest procesem, ciągłą zmianą i prowadzenie naszej firmy też takie jest. Zmiana jest nieodłącznym elementem życia, czy nam to się podoba, czy nie. Zawsze tak było, choć dziś chyba jakoś szczególnie to etykietujemy jako innowacyjność i podkreślamy, jakby to było czymś wyjątkowym, a nie domyślnym trybem działania człowieka.

**KK: Czego mogą dotyczyć innowacje w firmie?**

**NH:** Innowacje to nie tylko nowy produkt czy nowa usługa, to również dowolna zmiana w organizacji wprowadzona po to, żeby usprawnić coś, zwiększyć

efektywność. Może to być wprowadzenie systemu, nowego procesu, zaopiekowanie się kwestiami pracowniczymi. Duże firmy zazwyczaj podejmują większe inwestycje, bo mają większe budżety i mogą sobie pozwolić na większe ryzyko, ale gdy weźmiemy pod uwagę małe przedsiębiorstwa, a w Polsce większość z nich prowadzą właśnie kobiety, to są te działalności, które są mniej skłonne do ryzyka. Innowacje to też nie tylko nowe technologie, to zmiana funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Obecnie testujemy dużo narzędzi opartych o AI. Znamy ich zagrożenia i szanse, które dają, zwłaszcza to, że zwiększają naszą efektywność. Kiedyś miałam do wykonania zadanie, które zaplanowałam sobie na 2 dni, przy wykorzystaniu ChataGPT zajęło mi to tylko 2 godziny i 40 minut. Inwestycja ta kosztuje mnie 20 dolarów miesięcznie.

**KK: Jakie wartości są najistotniejsze w procesie kreacji?**

**ASz:** Dla mnie wartości są uniwersalne - w procesie kreacji, takie same jak w życiu. Dla mnie ważna jest koncentracja na człowieku i na użyteczności. Mając ambicje ustalania nowych standardów, nie koncentruję się na zewnętrznych rankingach, czy definicjach sukcesu. Pracując w niezbadanych obszarach, często spotykamy się z niepewnością. Podczas rozwiązywania problemów, które dotąd były nieznanne, trudno jest nam też ocenić, czy nasze działania są owocem determinacji, niezbędnej wytrwałości, czy być może są to bezcelowe wysiłki i marnotrawstwo zasobów. W takiej sytuacji kluczowe jest dla mnie, aby podążać własną ścieżką, za własną pasją, bo inaczej człowiek odpadnie, podda się, nie znajdzie siły do podejmowania kolejnych wyzwań, pokonywania kolejnych trudności. Ale jeśli udaje się realizować swoje pasje, to wtedy rezultaty mogą być wyjątkowe - można mieć wszystko. Moja praca zawodowa to miejsce, gdzie doświadczam zarówno sukcesów, jak i porażek, triumfu i słabości, dumy i rozczarowań - mam wszystko.

**KK: Jakie są szanse i zagrożenia związane ze sztuczną inteligencją?**

**NH:** Na rynku pracy zagrożeniem na pewno jest brak umiejętności pracy ze sztuczną inteligencją, bo może to skutkować wypadaniem z rynku z powodu mniejszej efektywności. Jeśli pracownik jest w stanie wykonać zadanie w 2 godziny zamiast 2 dni, naturalnym wyborem będzie ten, który jest bardziej efektywny. Dlatego zachęcam do rozwijania umiejętności związanych z AI, co niekoniecznie oznacza programowanie. Ważne jest, aby zastanowić

się, jak AI może być przydatne w codziennej pracy. Szansą jest możliwość szybszego rozwoju biznesu.

***KK: Czy możliwy jest rozwój biznesu bez wykorzystania AI?***

**ASz:** Nie jestem neofitą AI, chociaż uczenie maszynowe od wielu lat wykorzystujemy w różnych swoich algorytmach. Używamy metod sztucznej inteligencji jako efektywnego narzędzia analizy danych, które jednak wymagają umiejętnego użycia. Czy zwalnia nas to z kreatywności, umniejsza skomplikowość wyzwań, rozwiązuje za nas problemy? Nic z tych rzeczy. Bardzo łatwo jest przyporządkować popularnie rozumianej AI atrybuty omnipotencji, ale jak w konkretnie pracuje się z tymi metodami, to widać wiele ograniczeń i ryzyk. Zupełnie osobną kwestią jest używanie algorytmów AI w diagnostyce medycznej: kwestie danych treningowych i poprawności wiedzy eksperckiej, samouczenia się i przetrenowania sieci, w końcu odpowiedzialności prawnej za wygenerowane wyniki - łatwo sobie wyobrazić jak jest to niezwykle skomplikowane, wrażliwe i nieoczywiste.

***KK: Opowiedzcie więcej o AI, jak ona działa?***

**NH:** Przede wszystkim warto pamiętać, że uczy się ona na podstawie danych tworzonych przez ludzi, co niesie ze sobą tzw. bias, czyli uprzedzenia. Ponieważ ludzie mają skłonności do uprzedzeń, sztuczna inteligencja również je odzwierciedla. "Krwia" AI są dane – im więcej danych posiada, tym jej przetwarzane informacje mogą być bardziej obiektywne. Jednak AI nie rozumie kontekstu czy emocji, pomimo pozorów. Opiera się wyłącznie na danych ludzkich, które są nacechowane naszymi uprzedzeniami, w tym ksenofobią czy rasizmem. Aby sztuczna inteligencja była bardziej obiektywna i etyczna, musimy wprowadzić odpowiednie standardy i mechanizmy.

***KK: Rozwój biznesu, to także ludzie, którzy są kreatywni. Mamy wiele cech, których brakuje AI. Jednak mamy problemy z komunikacją międzyludzką.***

**NH:** Polaryzacja dotyka każdego z nas i ma negatywny wpływ na funkcjonowanie całego społeczeństwa, przez nią tracimy spójność międzyludzką. Polaryzacja sprzyja też szybszemu rozprzestrzenianiu się dezinformacji. Polaryzacja sprawia bowiem, że żyjemy we własnych bańkach i nawet nie mamy jak zweryfikować danej wiadomości. Dezinformacja prowadzi do wzrostu napięć społecznych. Doskonałym miejscem do przeciwdziałania polaryzacji są miejsca pracy.

Między innymi dlatego, że w jednym miejscu mamy ludzi o różnych poglądach, którzy spotykają się, rozmawiają i działają wspólnie, aby zrealizować jakiś cel.

***KK: Praca jest jak drugi dom, w którym spędzamy kawał życia. Nie będzie równości w pracy bez równych płac. Czy doświadczyłyście luki płacowej w swojej karierze?***

**ASz:** Szczerze mówiąc, chyba nigdy nie doświadczyłam dyskryminacji ze względu na płeć, a w każdym razie żadnej nie zauważyłam. Za oczywistość uznaję równość praw, niezależnie od płci, czy narodowości. Nasze kompetencje wyceniam równie wysoko, jak te oferowane np. przez inżynierów z Niemiec. Nie powinniśmy ustępować w kwestii cen, jeśli jesteśmy przekonani o wartości naszej pracy i umiejętnościach, które jesteśmy w stanie dostarczyć. Niezależnie od płci, czy kraju pochodzenia.

**NH:** Aby osiągnąć równość płac między kobietami a mężczyznami, potrzebujemy ponad 100 lat. Obecna luka płacowa, jest dziś nie do obrony. Coraz więcej kobiet ma wyższe wykształcenie, wykazuje się zdolnością do wielozadaniowości, łącząc pracę zawodową z obowiązkami domowymi, a także doskonale zarządzając swoim czasem. Doświadczenie pokazuje, że kobiety rzadziej domagają się podwyżek niż mężczyźni. Zmiana powinna nastąpić ze strony pracodawców. Osobiście nie czekam, aż kobieta czy dziewczyna, z którą pracuję, sama poprosi o podwyżkę. Jeśli widzę, że zasługuje na nią i dysponuję odpowiednim budżetem, to podwyżkę przyznaję. Nie powinniśmy przerzucać odpowiedzialności na kobiety za walkę o równe wynagrodzenie, nie muszą chcieć o to się ubiegać. To system musi się zmienić.

***KK: Czy w takim razie musimy zadbać o dobrostan w miejscu pracy?***

**NH:** Często słyszymy, że to młodsze pokolenia cierpią na najniższy poziom dobrostanu psychicznego, jednak nasze badania wskazują, że problem ten dotyka przede wszystkim grupę w wieku 35-45 lat. Wynika to z ich specyficznej sytuacji życiowej – pełnienia ról liderów, wychowywania dzieci, opieki nad starzejącymi się rodzicami oraz spłaty zobowiązań finansowych, na przykład kredytów. W debacie na temat konfliktów międzypokoleniowych powinniśmy zatem zwracać uwagę nie tylko na młodsze, ale i starsze pokolenia, pamiętając o komunikacji między nimi i dbałości o ich dobrostan.



**KK:** *Jak godzisz pracę z obowiązkami domowymi, aby uniknąć wypalenia zawodowego i realizować swoje cele?*

**ASz:** Pracuję na własnych zasadach. Mam nienormowany czas pracy. Moja praca to moja pasja, więc póki co, nie doświadczyłam wypalenia zawodowego. Zarówno ja, jak i mój mąż, jesteśmy bardzo aktywni zawodowo. Obowiązki domowe dzielimy na całą rodzinę. Mamy cztery córki w wieku od 8 do 17 lat i nikt nie stawiamy na pierwszym miejscu kosztem innych członków rodziny – wszyscy jesteśmy równie ważni i wspieramy się wzajemnie. Prowadzimy proste życie, a nasz dom to przestrzeń, gdzie jesteśmy na siebie uważni, gdzie odpoczywamy, jesteśmy swobodni, ot zwyczajnie jesteśmy sobie razem. Nie utrudniamy sobie życia niekoniecznymi obowiązkami, nie aspirujemy do niczego, nie zajmujemy się nieistotnymi dla nas sprawami, unikamy niepotrzebnych zakupów, nie interesujemy się modami, czy życiem obcych ludzi. Robię to, co jest dla mnie ważne i w sposób, jaki mi odpowiada.

**KK:** *Czyli łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi wpływa na przedsiębiorczość i rynek pracy oraz naszą przyszłość?*

**NH:** Wszystkie badania jednoznacznie pokazują, że rola kobiet ma ogromny wpływ na rozwój firm, w których pracują. Dlatego jako pracodawcy powinniśmy zadbać o to, aby zarabiały dobrze, były zaopiekowane i czuły się bezpiecznie w trakcie wykonywania swojej pracy. Przedsiębiorca, który tego nie rozumie, tak naprawdę działa na swoją niekorzyść. ■





fot. Patryk Bierski

MACIEJ MAKSELON  
redaktor wydawnictwa W.A.B.,  
popularyzator wiedzy o języku polskim

## B ZNOWU TE FEMINATYWY...

Badania pokazują, że, zdaniem 83 proc. kobiet, feminatywy są bardzo potrzebne i powinny być używane na równi z maskulatywami, czyli rzeczownikami osobowymi rodzaju żeńskiego. Bo feminatyw to nie jest taki potwór w kształcie zębatej wagi. To termin językoznawczy, rzeczownik osobowy rodzaju żeńskiego. Feminatywami są np. słowa „nauczycielka” i „pielęgniarka” tak samo jak maskulatywami są słowa „nauczyciel” i „pielęgniarz”. Mamy też starsze badania, według których **60 proc. kobiet boi się używać feminatywów ze względu na ostracyzm społeczny**. To jest problem - nie wyobrażam sobie, żebym ja, przedstawiając się jako redaktor, musiał tłumaczyć się z używania takiej, a nie innej formy, byłbym za to wyśmiewany czy atakowany. Dużo słyszy się też dzisiaj o „narzucaniu feminatywów”, ale za narzucanie często uznaje się samo używanie tych form. Jednocześnie nikt nie postrzega w ten sposób korzystania z maskulatywów, nawet kiedy są - powiedzmy - delikatnie niezgrabne pod kątem gramatycznym - np. kiedy mówimy „chirurg weszła”. Skoro weszła, to kobieta, skoro chirurg, to wszedł. Oczywiście nie twierdzę, że to jest błąd. Nie jest, bo umówiliśmy się, że - uwaga - maskulatyw może być feminatywem, jeżeli wykładnikiem jego żeńskości będzie nieodmienność. I w ten sposób zanikają nam nagle wszystkie możliwości deklinacyjne rzeczownika osobowego, co jest dla polszczyzny po prostu sytuacją nietypową.

**Feminatywy w języku polskim występowały od zawsze, a nawet są starsze niż on**, ponieważ wywodzą się z języka prasłowiańskiego. Dlatego występują też w innych językach słowiańskich, takich jak czeski, słowacki, ukraiński czy chorwacki. U nas też występowały, słowo „prorokini” znajdziemy np. w tłumaczeniu Biblii Jakuba Wujka z 1593 r. Jednak ich używanie zostało mocno zredukowane po roku 1945.

W okresie powojennej odbudowy Polski, kiedy wszystkie ręce były potrzebne do pracy, pojawiło się trochę nowych form feminatywnych, np. „traktorzystki”, władza zwracała się to „towarzyszy i towarzyszek”. **Klimat dość szybko się zmienił, kobiety znów odesłano do zajmowania się domem i dziećmi, a feminatywy zaczęły znikać z życia publicznego.** W 1957 r. wydana została rekomendacja dotycząca stosowania form rodzajowych, zgodnie z którą w odniesieniu do wszystkich zawodów uznawanych za „wyższe” powinno się korzystać z form męskich, które rzekomo miały być uniwersalne. Gdyby jednak faktycznie były, to czemu w zawodach uznawanych za „niższe” feminatywy nadal miały funkcjonować? Była to więc taka rzekoma równość poprzez wykluczenie tylko na wyższych stanowiskach.

W 1951 r. wydane zostało rozporządzenie rady ministrów o ponad 100 zawodach wzbronionych kobietom - nie mogły być m.in. górniczkami czy hutniczkami. **Nikt oczywiście oficjalnie nie mówił, że chodziło o to, że na rynku pracy jest zbyt wiele kobiet.** Chodziło o ochronę ich dobra oraz macierzyństwa. W ten sposób feminatywy poznikały również w niektórych zawodach uznawanych za „niższe”. Ciekawym przykładem jest słowo „kierowczyni”, które teraz budzi ogromne emocje, jest uznawane za niezrozumiałe, feministyczny neologizm. Tymczasem jest to jedno z bardzo niewielu słów, co do których jesteśmy w stanie dokładnie sprawdzić, kiedy się narodziło. W grudniu 1912 r. redakcja czasopisma „Lotnik i Automobilista” rozstrzygnęła konkurs na polski odpowiednik zapożyczonych z francuskiego „szofera” i „szoferki”, a zwycięzcami zostali „kierowca” i „kierowczyni”. Oba te słowa wówczas bardzo mocno osadziły się w polskim języku, nie tylko w prasie emancyjacyjnej, ale również codziennej i fachowej. Jednak w PRL okazało się, że zawodowe kierowanie pojazdami przeszkadza w macierzyństwie. A język służy do opisywania rzeczywistości - jeśli nie ma desygnatu, to niepotrzebne są słowa, które będą go opisywać.

**Teraz musimy walczyć i udowadniać, że feminatywy są częścią naszego języka.** Korzystamy tylko z niektórych, co prowadzi do dziwnych niekonsekwencji, np. kiedy Angela Merkel w Wikipedii opisywana jest jako postanka i kanclerz. Temat feminatywów budzi duże kontrowersje, ponieważ został upolityczniony i stanowi marker przynależności politycznej - jeśli ktoś używa feminatywów, to jest lewakiem lub lewaczką. Najwięcej tych lewaków i lewaczek znajdziemy... w przedszkolach, bo dzieci w naturalny sposób podążają za logiką języka i używają feminatywów. Dla nich jest nie do zrozumienia, że wykonywanie jakiegoś zawodu wymaga zmiany płci na poziomie gramatycznym. Potem szkoła, pod tym kątem ukształtowana w dużej mierze jeszcze przez PRL, tę logikę ruguje. Ba, słyszałem, że u niektórych prowadzących na studiach prawniczych można oblać egzamin za nazwanie kobiety wykonującej zawód sędziowski sędziną, bo tradycyjnie oznacza to żonę sędziego.

**Ale język się zmienia, znaczenia słów się zmieniają.** Nie określamy już kobiet odmężowsko, krawcowa nie jest żoną krawca, królowa Elżbieta nie była żoną króla, a sędzina nie oznacza już żony sędziego. Nie mogę już biegać z kutasem na wierzchu po świetlicy, bo kutas to już nie chwościk u szlacheckiego pasa, a świetlica to nie jest najlepiej oświetlone pomieszczenie w domu.

Przed nami długa droga edukacyjna, a sposobem na jej przejście jest konsekwentne używanie feminatywów. Nie możemy nikomu niczego narzucać - jeśli prezeska chce być nazywana prezesem, to jej wybór i ma do tego prawo. **Pamiętajmy jednak, że widoczność w języku przekłada się na widoczność w życiu, na rynku pracy.** Od wielu lat krąży taka zagadka: ojciec z synem jechali na wakacje i zdarzył im się tragiczny wypadek. Ojciec zginął na miejscu, a syn w ciężkim stanie został przetransportowany do szpitala i od razu na salę operacyjną. Wchodzi chirurg i mówi „nie mogę go operować, to jest mój syn”. Zwykle w odpowiedziach pojawiają się koncepcje, że chłopak był adoptowany albo miał dwóch ojców. Nie, chirurg był kobietą. Ale my tego nie dostrzegamy, bo nasze mózgi są osadzone w języku polskim, w którym rodzaje biologiczne są tradycyjnie związane z rodzajem gramatycznym. Dlatego słowo „chirurg” dekodujemy jako postać męską. A mamy przecież precyzyjną formę, „chirurgka”, która, wbrew niektórym opiniom, wcale nie jest trudna do wymówienia. Jeśli więc kobiety mają być obecne na rynku pracy i równie ważne jak mężczyźni, to muszą się na nim pojawiać - również w języku. ■

# Rola sztucznej inteligencji w procesie włączania społecznego

## Czy możliwe, że to właśnie AI będzie przełomem dla osób z niepełnosprawnościami?

Czy roboty zabiorą nam pracę? Czy sztuczna inteligencja przejmie część naszych zawodowych obowiązków? To jedne z najczęstszych obaw w dyskusji na temat rozwoju sztucznej inteligencji. Odpowiedź nie jest jednoznaczna: każda innowacja niesie za sobą nowe możliwości, ale z drugiej strony rodzi wyzwania – zarówno natury cyfrowej, jak i społecznej.

W kontekście AI dużo mówimy o rynku pracy – prognozujemy np. jakie zawody sztuczna inteligencja może zastąpić, a jakie nowe profesje pojawią się w wyniku jej rozwoju. Zdecydowanie mniejszą uwagę poświęcamy jednak społecznemu aspektowi AI. Tymczasem, warto zastanowić się, czy i w jaki sposób sztuczna inteligencja może pomóc w procesie budowania inkluzywności i włączania społecznego, także osób z niepełnosprawnościami. Czy jej wykorzystanie stanie się przełomem w aktywizacji zawodowej grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i cyfrowym, czy może przełoży się na pogłębienie barier?



MARTA ŻYCIŃSKA  
dyrektorka generalna polskiego oddziału Mastercard Europe

W Polsce orzeczenie o niepełnosprawności ma około 3 mln obywateli powyżej 16. roku życia. W rzeczywistości eksperci prognozują, że wszystkich osób z niepełnosprawnościami może być dwa razy więcej. Jednocześnie zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami od lat utrzymuje się na bardzo niskim poziomie. Zgodnie z danymi NIK, na koniec 2020 r., ponad 80 proc. osób powyżej 16. roku życia z orzeczoną niepełnosprawnością nie miało pracy i jej nie szukało. Jakie są przyczyny takiej sytuacji? W badaniu PFRON, 84 proc. osób z orzeczeniem o niepełnosprawności przyznało, że nie poszukuje aktywnie pracy ze względu na ograniczenia wynikające ze stanu zdrowia. Inny deklarowany przez respondentów powód to brak wykształcenia i kompetencji umożliwiających podjęcie pracy. Według badanych problem stanowią również ograniczenia wynikające z niedostosowania miejsc pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, w tym bariery architektoniczne czy transportowe.

Dyskusja na temat współczesnej relacji człowieka z technologią może brzmieć zupełnie inaczej w kontekście osób, którym sztuczna inteligencja może realnie pomagać każdego dnia. Już teraz rozwiązania oparte na AI mają szerokie zastosowanie np. w służbie zdrowia, planowaniu przestrzeni publicznej, ochronie środowiska czy edukacji – również z perspektywy przełamywania barier i budowania dostępnego otoczenia.

Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają jednak kompetencje cyfrowe oraz zapewnienie wszystkim równego dostępu do technologii i wiedzy. Celem Mastercard jest włączenie miliarda ludzi do gospodarki cyfrowej do 2025 roku i z dumą możemy się pochwalić, że jesteśmy już w połowie drogi do osiągnięcia tego założenia. Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają jednak kompetencje cyfrowe oraz zapewnienie wszystkim równego dostępu do technologii i wiedzy. Celem Mastercard jest włączenie miliarda ludzi do gospodarki cyfrowej do 2025 roku i z dumą możemy się pochwalić, że jesteśmy już w połowie drogi do osiągnięcia tego założenia.

Mechanizmy AI wspomagają osoby z niepełnosprawnościami w codziennym funkcjonowaniu – mogą stać się oczami, uszami oraz aparatem mowy, m.in. dzięki temu, że rozpoznają obiekty, osoby czy produkty. Już od dawna popularni asystenci głosowi (np. Alexa, Siri) działają jak osobisty przewodnik, co jest szczególnym ułatwieniem dla osób korzystających z kul lub wózka inwalidzkiego czy osób niewidomych. Aplikacje takie jak np. TapTapSee, Seeing AI opisują w sposób tekstowy lub dźwiękowy otaczającą przestrzeń, pozwalając osobom niewidomym i niedowidzącym oraz głuchym

inaczej odbierać rzeczywistość. Inne rozwiązania (np. Wheelmap) mogą wskazać, czy dane miejsce jest dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, a aplikacje AVA i Proloquo2Go przekształcają mowę na tekst lub odwrotnie, umożliwiając tym samym lepszą komunikację i uczestnictwo w rozmowach w czasie rzeczywistym również tym osobom, które mają trudności z mówieniem.

Proces budowania inkluzywnego społeczeństwa powinien opierać się na działaniach trzech stron: społecznej, publiczno-rządowej oraz biznesowej. Dlatego zachęcamy wszystkie firmy do podejmowania konkretnych aktywności w tym obszarze. Tym bardziej że tego oczekują również konsumenci. Jak wskazują dane z wyszukiwarki Google, w okresie od stycznia 2020 r. do stycznia 2021 r. aż o 181 proc. więcej internautów szukało „różnorodnych marek”. Wieloletnie badanie Accenture pokazało natomiast, że firmy, które przodują w integracji osób z niepełnosprawnościami, notują aż 1,6 razy większe przychody, 2,6 razy większy dochód netto i 2 razy większy zysk ekonomiczny. ■

<sup>1</sup> NIK o aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami, 2022

<sup>2</sup> PFRON „Badanie potrzeb osób niepełnosprawnych”, 2017

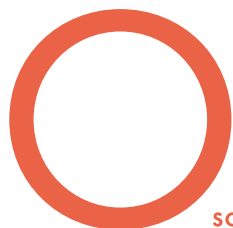
<sup>3</sup> Accenture, The Disability Inclusion Imperative report 2015-2022

**Firmy, które przodują w integracji osób z niepełnosprawnościami, notują aż 1,6 razy większe przychody, 2,6 razy większy dochód netto i 2 razy większy zysk ekonomiczny.**

# Strach ma wielkie oczy – osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy



NINA BOREK  
trenerka w Altkom Akademii  
i certyfikowana trenerka  
„Modelu osobowości”



**Osoby z niepełnosprawnościami. My boimy się ich? A może to one boją się nas? Czy w dzisiejszym świecie niepełnosprawność dalej owiana jest tajemnicą, którą boimy się odkrywać? A może rynek pracy to miejsce, po którym osoby z niepełnosprawnościami mogą poruszać się swobodnym, pewnym siebie krokiem? Niestety osoby z niepełnosprawnościami często napotykają na trudności i dyskryminację w procesie zatrudnienia, co prowadzi do wykluczenia społecznego i ograniczenia ich szans na rozwój zawodowy.**

Tematyka niepełnosprawności jest nieodłącznym elementem mojej codzienności, jako autorki tego artykułu. Jestem związana z warszawskim oddziałem Fundacji Aktywizacja, gdzie pracuję na co dzień z osobami z różnymi niepełnosprawnościami. Moim głównym zadaniem jest wsparcie tych osób w znalezieniu zatrudnienia, podniesieniu swoich kwalifikacji zawodowych, stworzeniu dokumentów aplikacyjnych, a przede wszystkim w zwiększeniu u nich poczucia własnej wartości. Jest to jeden z kluczowych elementów moich działań,

ze względu na to, że doskonale wiem jakie emocje odczuwają osoby z niepełnosprawnościami w związku z barierami, o które rozbijają się w wyścigu o zdobycie zatrudnienia. Skąd to wiem? Jestem jedną z nich. Jako osoba niesłysząca, z wszczepionym cudem techniki w postaci implantu ślimakowego, na każdym etapie rozwoju zawodowego przekonuję się na własnej skórze, jak dużym wyzwaniem jest przekonanie pracodawcy do swoich kompetencji i możliwości zawodowych. Osoby z niepełnosprawnościami już na wstępnym etapie rekrutacji muszą udowadniać swoją równość w porównaniu z pełnosprawnymi kandydatami. Często także ograniczają same siebie w kwestii dostępu do rynku pracy. Wynika to z braku wiary w siebie i swoje możliwości, który przekłada się na nieaplikowanie na wiele ofert pracy, z samej obawy, strachu czy niepewności.

Osoby z niepełnosprawnościami często są stereotypowo oceniane jako osoby z niskim wykształceniem i niskimi kwalifikacjami zawodowymi. Jest to bardzo krzywdzące i mylne podejście, ponieważ wiele osób ze specjalnymi potrzebami, pomimo przeszkód i barier związanych ze zdobywaniem kwalifikacji, to często osoby z wyższym wykształceniem, ukończonymi kursami zawodowymi i warsztatami w zakresie rozwijania kompetencji miękkich.

**Jakie są zatem bariery na rynku pracy, które ograniczają jego dostępność dla osób z niepełnosprawnościami?**

- Brak dostępu do edukacji i szkoleń zawodowych – osoby z niepełnosprawnościami często mają utrudniony dostęp do szkół i uczelni (bariery architektoniczne i komunikacyjne).
- Brak dostępności rynku pracy – architektonicznej, dostosowania stanowiska pracy, otwartości.
- Dyskryminacja – osoby z niepełnosprawnościami często doświadczają dyskryminacji ze strony pracodawców, którzy obawiają się ich zatrudniania.
- Niskie wynagrodzenia – osoby z niepełnosprawnościami często są zatrudniane w sektorze usługowym, gdzie wynagrodzenia są niskie, co prowadzi do ubóstwa i wykluczenia społecznego

Pracodawcy powinni być świadomi potrzeb osób z niepełnosprawnościami i dostosować swoje wymagania do możliwości i potrzeb tych pracowników. W końcu zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami jest nie tylko kwestią sprawiedliwości społecznej, ale także pozytywnie wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstw i ich wizerunek. Dlatego też ważne jest, aby pracodawcy zdawali sobie sprawę z korzyści, jakie płyną z zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami i dążyli do stworzenia warunków umożliwiających im pełne uczestnictwo w rynku pracy. Jest wiele korzyści związanych z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami. A jakie to są korzyści?

Zacznijmy od korzyści pozafinansowych, o których mówi się znacznie rzadziej. Osoba z niepełnosprawnością to lojalny i zaangażowany pracownik, który przywiązuje się do przyjaznego miejsca pracy i zostaje w nim na długie lata. Działy marketingowe pracują w pocie czoła, szukając sposobów na promocję i poprawę wizerunku swojej firmy. Zapominając, że CSR, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu, to między innymi zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami. Pokazanie, że firma angażuje się w rozwiązywanie problemów społecznych, to niewymuszony marketing przekładający się na wzrost zaufania klientów. W Polsce wciąż jest niewiele firm decydujących się na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami. Firma ma zatem szansę na dołączenie do grona elitarnych pracodawców.

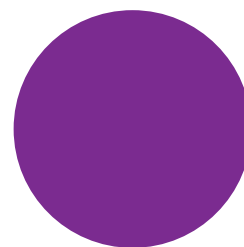
Największą obawą pracodawców są kwestie finansowe związane z ewentualnym L4, dodatkowym urlopem przysługującym osobie z niepełnosprawnością oraz krótszym czasem pracy. Dlatego właśnie, poza korzyściami pozafinansowymi, PFRON przygotował szereg korzyści finansowych, które rekompensują te dodatkowe przywileje pracownika. Oczywiście pracodawca musi spełniać warunki przyznania takiego wsparcia, jednak temat ten warto zgłębić w swoim przedsiębiorstwie.

#### Jakie to korzyści?

- Dofinansowanie do wynagrodzenia pracownika z niepełnosprawnością.
- Zmniejszenie wpłat na PFRON.

- Refundacja kosztów przystosowania stanowiska pracy.
- Zwrot kosztów zatrudnienia pracownika, który będzie pomagał w pracy osobie z niepełnosprawnością.
- Zwrot kosztów szkolenia pracownika z niepełnosprawnością.

Podsumowując, osoby z niepełnosprawnościami to lojalne, wykształcone i wyjątkowe jednostki, którym być może czasem brakuje pewności siebie, ale które warto dostrzec i dać szansę, za którą odwdzięczą się z nawiązką. Bariery często są wyłącznie w naszych głowach, pokonajmy je wspólnie. ■



**W końcu zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami jest nie tylko kwestią sprawiedliwości społecznej, ale także pozytywnie wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstw i ich wizerunek.**



PRZEMEK GDAŃSKI



ŁUKASZ CHAŁACZKIWICZ

# PARYTETY.

## Awangarda czy konieczny krok w kierunku równości?

Czy obecnie parytet może stać się środkiem zapewnienia reprezentacji kobiet w życiu publicznym i zawodowym, jako niezbędny krok w kierunku realizacji równouprawnienia? Czy bez niego kobiety nadal pozostają pozbawione głosu w decydujących sprawach społecznych? Aby osiągnąć prawdziwą równość, niezbędna jest nie tylko formalna zmiana społeczna, lecz także edukacja i szereg narzędzi, które wprowadzą świadomość i równości jako naturalny element naszej kultury. O parytetach rozmawia Olga Kozierowska z członkami Klubu DEI Champions: Przemkiem Gdańskim, prezesem Banku BNP Paribas oraz Łukaszem Chałaczkiwiczem, prezesem Lipton Teas and Infusions w Europie Wschodniej.

**Olga Kozierowska:** *Zacznę przekornie. Czy mężczyźni posiadają przywileje w biznesie, czy nie?*

**Przemek Gdański:** To zależy, co rozumiemy przez przywileje. Formalnie to mężczyźni ich nie mają, ale w praktyce i rzeczywistości ze względu na ukształtowanie się społeczeństwa i paskudne obyczaje, które rozwinęły się przez stulecia, to te przywileje mają i jest im łatwiej w biznesie czy korporacjach, czyli z reguły w karierze. Chociażby dlatego, że nie znikają na urlopy macierzyńskie, wychowawcze i zwykle mają inne poczucie obowiązku wobec zajmowania się dziećmi i domem. Generalnie mają przywileje.

**OK:** *Jakie są te paskudne obyczaje, o których wspominałeś?*

**PG:** Faceci zazwyczaj, będąc u sterów firm, korporacji dobierali mężczyzn jako swoich senioralnych współpracowników, którzy awansowali innych facetów, aby wokół siebie mieć podobnych do siebie. W rzeczywistości, to co teraz robimy od wielu lat, to przełamywanie tego mechanizmu, aby zespoły zarządcze nie

składały się wyłącznie z przedstawicieli jednej płci.

**Łukasz Chałaczkiwicz:** Zgodziłbym się z Przemkiem. Przywileje ukształtowały się historycznie, stereotypy również mocno ważą. Dodalbym też kwestie przerwy zawodowej w kontekście macierzyństwa, co opóźnia rozwój ich kariery.

**OK:** *Badania pokazują, że rok urlopu macierzyńskiego to dwa do trzech lat opóźnienia w awansie. Kobiety wracają do pracy po tej przerwie i nie są brane pod uwagę. Czy zatem kobiety mają przywileje w obszarze macierzyństwa, domowym gdzie mężczyźni się nie odnajdują?*

**PG:** Trudno nazwać to przywilejami. Jest prawo, które pozwala na określony urlop macierzyński czy wychowawczy, jest również ochrona kobiet w ciąży przed zwolnieniami. Są różne zasady osłonowe, abyśmy jako gatunek ludzki przetrwali. Trudno, aby poziom bezpieczeństwa w kontekście macierzyństwa był taki sam dla kobiet i mężczyzn.



**ŁCh:** Z tym bym się nie do końca zgodził. Chociażby patrząc na sytuację w Szwecji i równość obojga rodziców. Ojciec też może iść na 6-miesięczny urlop ojcowski i w tym czasie zastąpić mamę w opiece nad trochę już starszym dzieckiem. Pytanie, czy my jako społeczeństwo jesteśmy na to gotowi i zrobiliśmy już wszystko, by ułatwić to ojcom.

**PG:** Szanuję to. Jednak nie zapominajmy o tym, że to kobieta zachodzi w ciążę, która trwa 9 miesięcy. Wymaga to odpowiedniej opieki medycznej, wiąże się z wyzwaniem zdrowotnymi oraz koniecznością zadbania o siebie. Mężczyzna tego nie doświadcza. Nie mówmy o tym, jak będziemy ułatwiać mężczyznom pobyt na urlopie tacierzyńskim, bo z drugiej strony kobiety w kontekście rozwoju zawodowego mają gorzej, ze względów kulturowych i biologicznych.

**ŁCh:** Tu pełna zgoda, ale jakby nie ograniczajmy się do samego etapu ciąży. To jest dopiero wstęp, a są kolejne etapy.

**OK:** *Jak poradzimy sobie ze stereotypem mężczyzny, który zajmuje się dzieckiem?*

**PG:** Pierwszy krok powinien być w modelu rodziny i mentalności samych mężczyzn. Nawet jak mamy prawo do dłuższego urlopu tacierzyńskiego, to ilu mężczyzn będzie chciało go wziąć? W niektórych rodzinach będzie model taki, że kariera mężczyzny nie może zwolnić, bo jest głową rodziny, utrzymuje dom i tak było od pokoleń. Mam wątpliwość, czy to kwestia regulacyjna, czy gotowości mężczyzn do skorzystania z urlopu tacierzyńskiego z uwagi na ich podejście do rzeczywistości i formatu rodziny utrwalonego przez pokolenia. Jest to kwestia społeczna i mentalna.

**OK:** *Kraje skandynawskie jako pierwsze wprowadziły parytety. Dołączyły do nich również Niemcy, gdzie każda spółka, która ma więcej niż trzech członków zarządu, musi zatrudnić w nim przynajmniej jedną kobietę. Czy powinniśmy wprowadzić parytety również w Polsce?*

**ŁCh:** Jestem ich zwolennikiem, jednak towarzyszyć im musi edukacja oraz odpowiednie regulacje, które zapewnią, że równouprawnienie realizowane będzie w praktyce. W wielu przypadkach ani kary, ani nagrody nie powodują, że obecnie takie mechanizmy faktycznie działają w firmach.

**PG:** Parytety mogą prowadzić do wykreowania frustrującej fikcji. Wyobrażam sobie firmy, w których do

zarządów wprowadzono by kobiety bez realnego wpływu na decyzje. Dlatego ważne jest budowanie świadomości. Powinniśmy pokazywać społeczeństwu, że zdywersyfikowane zespoły są bardziej skuteczne. Dużo ważniejsza jest praca na metodycznym budowaniu świadomości na temat różnorodnych zespołów. Pytanie jest czy nie będzie trwało to zbyt długo.

**OK:** *Badania mówią, że nierówność płci może trwać kolejne 130 lat. W jaki sposób przyspieszyć te zmiany? Czy powinniśmy wprowadzić obowiązkowe szkolenia uświadamiające liderów, którzy podejmują decyzje?*

**ŁCh:** Trzeba podkreślić, że błędy i wynaturzenia w zmianach społecznych mogą się pojawić. Czy to całkowicie przekreśla zasadność zmian? Absolutnie nie, koszty będą zawsze. Nawet jeśli wystąpią w 30 proc. przypadków, to dla tych 70 proc., w których zadziała to właściwie to warto.

**PG:** One też byłyby nakazowo-rozdzielczym wdrażaniem czegoś, co musimy mieć w naszych umysłach i sercach. Nie wiem, czy chciałbym być kobietą wprowadzoną do zarządu wyłącznie ze względu na to, że zmieniły się regulacje.

**ŁCh:** Szkolenia nie są celem samym w sobie, tylko środkiem. Przemku, prawa wyborcze dla kobiet na świecie wprowadzano nagle. Idąc twoim tokiem rozumowania, musielibyśmy założyć, że paniom, które zaczęły głosować, musiało być przykro, że robiły to w wyniku ustawy, a nie ewolucyjnych zmian i zaproszenia kobiet do parlamentu.

**OK:** *Wielu mężczyznom wydaje się, że nie ma żadnego problemu związanego z równością płci. W jaki więc sposób, bezkolizyjnie, wprowadzić zmiany w społeczeństwie?*

**ŁCh:** Zapewne pierwsze kobiety, które skorzystałyby z parytetów, spotykałyby się z kwestionowaniem ich kompetencji, krytyką, złośliwością, ostracyzmem. Pierwsze parlamentarzystki też nie miały łatwo. Też były wyśmiewane i wyszydzane. Jednak wprowadzamy takie zmiany chociażby dla naszych córek, które będą wówczas widziały, że można i da się. Dla pokolenia młodych chłopaków, którzy będą uznawać to za naturalne i będą żyli w społeczeństwie, w którym równość jest normą. Pierwsze 20, 30 lat może być trudne, pamietajmy jednak, że robimy to dla kolejnych pokoleń.

**PG:** Czy wprowadzając parytety ustawą, nie zdjęlibyśmy ze społeczeństwa obowiązku edukowania o tym, że różnorodność jest wartością, że wszyscy mamy takie same prawa i szanse? Oprócz parytetów istnieją również inne pomysły. Na przykład mechanizm wprowadzony przez Giełdę Papierów Wartościowych. Wśród ich dobrych praktyk jest komponent dywersyfikacji, jeśli chodzi o płeć zarówno w zarządach, jak i radach nadzorczych. Dobre praktyki stanowią, że spółka giełdowa powinna mieć reprezentację przynajmniej każdej płci zarówno w jednym, jak i drugim organie. To nie jest wymóg, ale informację o tym, czy jest to realizowane, spółka powinna upubliczniać. To samo w sobie powoduje refleksję. Rynek i inwestorzy czytają takie materiały.

**OK:** *Zastanawia mnie to, Przemku, bo pamiętam, że w 2008 roku współpracowałam z Giełdą Papierów Wartościowych, która takie dobre praktyki wprowadzała. Był również ranking firm, które miały różnorodne zarządy i rady nadzorcze. I wyniki finansowe w tych spółkach WIG100, były o wiele lepsze niż teraz. W zarządach było więcej kobiet niż teraz, ale nastąpił regres. Pytanie więc, czy to narzędzie rzeczywiście jest w stanie przynieść rezultaty, o których mówisz?*

**PG:** Nie przeceniałbym jednego narzędzia. Żadne nie może samodzielnie zastępować edukacji, inspiracji, budowania świadomości oraz wspierania kobiet w ich rozwoju.

**ŁCh:** Nie możemy założyć, że jedno rozwiązanie i jedno narzędzie rozwiąże tak złożoną kwestię. Musimy działać na wielu płaszczyznach i w wielu obszarach. Nawet licząc się z tym, że niektóre z nich mogą być mniej skuteczne. ■

**Wprowadzeniu parytetów towarzyszyć musi edukacja oraz odpowiednie regulacje, które zapewnią, że równouprawnienie realizowane będzie w praktyce**  
**Łukasz Chałaczekiewicz**

# DYSKRYMINACJA CZY MIKROAGRESJA?



KAMILA KURKOWSKA



MONIKA WIECZOREK



MIŁOSZ BRZEZIŃSKI

**W** ciągu ostatnich 4 lat utrwaliła się gorsza sytuacja kobiet w porównaniu z mężczyznami na rynku pracy. Cechuje ją niższa aktywność zawodowa, dezaktywizacja i niższe płace. Gdzie upatrujemy powodów? Chociażby w wykonywaniu obowiązków rodzinnych i domowych, które stanowią 32 proc. wszystkich przyczyn bierności zawodowej kobiet. Wśród mężczyzn stanowią one tylko 3 proc. Mimo, że mężczyźni znacznie rzadziej dostrzegają dyskryminację, to prawie 40 proc. z nich przyznaje, że kobiety zarabiają mniej niż oni na tych samych stanowiskach. O dyskryminacji kobiet na rynku pracy Olga Kozierowska rozmawiała z Kamilą Kurkowską, prezeską fundacji Women in Law, dr Moniką Wieczorek, radczynią prawną, ekspertką ds. przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz Miłoszem Brzezińskim, ekspertem w zakresie społecznego rozumienia zjawisk psychologicznych.

zaczniemy próbować wyznaczać granice własnego dobrostanu i tego, na co się zgadzam w komunikacji z inną osobą, to jest szansa, że to mleko nie zostanie wylane, ale jeśli chodzi o dyskryminację, to jej ryzyko wzrasta wtedy, kiedy ta mikroagresja narasta. To znaczy, kiedy oczywiste, normalne i powszechne staje się stosowanie takich komunikatów na co dzień w komunikacji ze współpracownikami, kiedy nikt nie reaguje.

*Olga Kozierowska: Badania pokazują, że rodzice chłopców wielokrotnie częściej zadają wyszukiwarkom pytanie: czy mój syn ma talent? Czy jest geniuszem? Rodzice córek natomiast szukają najczęściej kwestii związanych z wyglądem zewnętrznym, np. czy moja córka ma nadwagę? Czy w takim razie te pierwsze źródła dyskryminacji to dom rodzinny i nasi rodzice?*

**Miłosz Brzeziński:** Więcej prawdy będzie w tym, że to niekoniecznie nasi rodzice, ale na przykład nasi dziadkowie, a nawet pradziadkowie. Jest to taka norma kulturowa, że często w języku terapeutycznym to rodziców obciąża się winą za dyskryminację. I tu powstaje pytanie: na ile to oni próbowali to zorganizować w stosunku do tego, czego sami się dowiedzieli w domu? Niewielu jest takich rodziców, którzy chcą celowo zrobić dziecku krzywdę. Raczej próbują przekazać pewne reguły gry, które są dla nich wraz z przychodzącym wiekiem, a co za tym idzie - pewnym cynizmem w podejściu do życia, dość normalne. Doszukując się przyczyn, właściwie dojdziemy do tego, że te źródła pojawiają w czasach, w których ludzie zaczynają gromadzić dobra, przestają podróżować po łąkach.

**OK: Dyskryminacja to takie wielkie słowo. W czym ona się przejawia?**

**MW:** Muszę zacząć się do tego, że my na co dzień najczęściej się spotykamy, wcale nie z dyskryminacją, ale z mikroagresją. Mikroagresja to są takie zdania, które słyszymy na przykład w obszarze pracy, typu „ja bym się tak nie ubrała” albo „jesteś pewna, że to ci przystoi? Tak nie wypada”. Mamy różne powiedzenia na ten temat i grunt, żeby na to reagować. Jeżeli

**KK:** Tutaj zgadzam się z Moniką, że z prawnego punktu widzenia nie wszystkie te zachowania możemy nazwać dyskryminacją. Czy dyskryminacją jest to, że wchodzi ktoś na spotkanie, ty jesteś jedyną kobietą i słyszysz: słoneczko, czy możesz przygotować nam kawę? Czy to jest dyskryminacja? Pewnie w sądzie byłoby to bardzo trudno udowodnić, stąd właśnie bardzo mi się podoba to słowo, mikroagresja. Tego typu sytuacje po prostu mają miejsce codziennie.

**OK: Jak walczyć z dyskryminacją?**

**MW:** Na co dzień. Oczywiście, to jest też zadanie każdego i każdej z nas – ludzi, którzy pracują w różnych formach, bo też pamiętajmy o różnych formach zatrudnienia, ale przede wszystkim to organizacje powinny być świadome tego, że należy przeciwdziałać dyskryminacji, że muszą przyciągać talenty, osoby, które są pożądane na rynku pracy, ale też muszą myśleć o tych ludziach, którzy już pracują i o kobietach, i o mężczyznach. ■

Posłuchaj  
całej rozmowy



# JAK PISAĆ I MÓWIĆ O OSOBACH LGBT+

Poradnik



Osoby LGBTQIAP+, czyli:

- L** – lesbijki, dziewczyny i kobiety homoseksualne
- G** – geje, chłopcy i mężczyźni homoseksualni
- B** – osoby biseksualne, osoby bi
- T** – osoby transpłciowe, osoby trans
- Q** – osoby queer
- I** – osoby interpłciowe
- A** – osoby aseksualne (w skrócie: „asy”)

**Homofobia** - lęk/strach przed homoseksualnością i osobami homoseksualnymi, nienawiść, wrogość wobec nich oraz dyskryminacja.

**Transfobia** - lęk/strach przed transpłciowością i osobami trans, nienawiść, wrogość wobec nich oraz dyskryminacja.

**Homo/bi/transfobia tradycyjna** - wrogie postawy wobec osób LGBTQIAP+, które wypływają z nieprawdziwych moralnych i religijnych przekonań na ich temat. To chociażby twierdzenie, że geje chcą niszczyć tradycyjną rodzinę albo mają wrodzone skłonności do pedofilii.

**Homo/bi/transfobia nowoczesna** - nieprzychylny stosunek do osób LGBTQIAP+, który wynika z przekonania, że nie oczekują one równych praw, lecz przywilejów. Polityczne żądania ludzi LGBT+ są postrzegane jako nieuzasadnione; oczekiwana jest asymilacja z heteroseksualną większością. Przejawia się też twierdzeniem, że dyskryminacja osób LGBT+ nie istnieje, a sama społeczność jest „roszczeniowa”. Jej sens dobrze oddaje np. takie zdanie: „Nie mam nic do gejów, ale niech się nie obnoszą w miejscach publicznych”.

**Homo/bi/transfobia instytucjonalna** - polega na celowej (bezpośredniej) dyskryminacji osób LGBT+ przez organy państwowe oraz wspieraniu tej dyskryminacji w mediach, edukacji, ochronie zdrowia czy prawie.

Język kształtuje rzeczywistość - może prowadzić do pogłębiania dyskryminacji lub jej przeciwdziałać.

Według Dalia Research w Polsce żyje ok. 2 mln osób LGBTQIAP+ (5 proc. społeczeństwa). Obecnie działa ponad 60 organizacji pozarządowych (stowarzyszeń i fundacji) i grup nieformalnych, działających na rzecz osób LGBT+, lokalnie i w skali ogólnopolskiej.

Sytuacja społeczna ludzi LGBTQIAP+ wiąże się z takimi zagadnieniami, jak: poziom akceptacji wobec tych osób, skala przemocy wobec nich, ale też kultura i media związane ze społecznością osób LGBT+.

W polskim ustawodawstwie nie istnieje żadna prawna forma uznania związków osób tej samej płci, mimo że art. 18 Konstytucji, wbrew często powielanej opinii, nie wyklucza możliwości legalizacji małżeństw i związków jedнопłciowych.

Pamiętaj, że społeczność LGBTQIAP+ jest zróżnicowana. Dlatego staraj się używać terminów parasolowych, takich jak „społeczności LGBT+”. Takie sformułowania

włączają także inne osoby należące do tęczęj społeczności – biseksualne, transpłciowe czy queer, stąd są lepsze niż określenia: „środowiska homoseksualne”, „działacze gejowscy” itp.

#### **NIE MÓW:**

tendencje homoseksualne, skłonności, inklinacje, preferencje seksualne

#### **MÓW:**

orientacja seksualna, orientacja seksualna i/lub romantyczna

#### **NIE MÓW:**

homoseksualizm, biseksualizm, transseksualizm

#### **MÓW:**

homoseksualność, biseksualność, transpłciowość

#### **NIE MÓW:**

związek homoseksualny, małżeństwo homoseksualne, relacja homoseksualna, homozwiązek, homorodzina, homomałżeństwo

#### **MÓW:**

związek jedнопłciowy, małżeństwo jedнопłciowe, relacja jedнопłciowa, związek osób tej samej płci

#### **NIE MÓW:**

zmiana płci, była kobieta/były mężczyzna, urodził/urodziła się w niewłaściwym ciele

#### **MÓW:**

korekta płci, uzgodnienie płci, tranzycja

#### **NIE MÓW:**

o osobie niebinarnej, używając imienia, którego ona sama nie używa. Nie używaj zaimków i form gramatycznych, których ona nie chce

#### **MÓW:**

tak, jak osoba niebinarna sobie tego życzy. Gdy masz możliwość, zapytaj ją o właściwe formy. Nie będzie to nietakt, ale wyraz szacunku. Można też zapytać osobę o stosowanie zaimków: ona, on, ono, onu albo, przedstawiając się, podać zaimki, których używamy

Materiał pochodzi z poradnika „Jak pisać i mówić o osobach LGBT+”, którego autorami są Yga Kostrzewa, Marcin Dzierżanowski, Grzegorz Miecznikowski, Karolina Rogaska.

[www.jakmowicolgbt.pl](http://www.jakmowicolgbt.pl)



# ZESPOŁY WIELOPOKOLENIOWE – CZYLI JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA NIEUNIKNIONE

EWA ULICZ  
socjolożka, IGT Poland

AGNIESZKA KRAWCZYK-DĄBROWSKA  
psychogerontolożka, specjalistka ds. komunikacji

**D**o 2030 roku osoby po 60 roku życia będą stanowiły blisko 45 proc. polskiego społeczeństwa. Naturalnym następstwem tego faktu będą wielopokoleniowe zespoły pracownicze. Od nas zależy, czy potraktujemy to jako szansę na rozwój firmy (której zawsze służy różnorodność), czy zostawimy to własnemu biegowi i ... poczekamy na problem. Bo prędy czy później, temat wielopokoleniowości bez odpowiedniej strategii, może stać się dla nas problemem. Od czego zacząć?

## Pokolenia – dzielić czy nie dzielić?

Wiele publikacji, dotyczących wieku, zawiera podziały obecnego społeczeństwa na sześć pokoleń:

- ciche (1925-1945),
- baby boomers (1946-1964),
- X (1965-1980),
- Y (1981-2000),
- Z (2001-2009),
- Alpha (urodzeni po 2010 r.).

Czy taki podział ma sens i czy pomoże nam zrozumieć różnice, jakie istnieją ze względu na wiek, a następnie zarządzić nimi tak, żeby jak najlepiej je ulokować w naszej kulturze organizacyjnej?

W 2021 roku amerykański socjolog Philip Cohen napisał list otwarty, negujący stosowanie etykiet pokoleniowych, argumentując, że nie mają one podstaw naukowych i zostały wymyślone na potrzeby marketingu, przyczyniając się między innymi do utrwalania stereotypów. Jednak nawet w tej kwestii naukowcy i psychogerontolodzy nie są zgodni. Na przykład brytyjski profesor Bobby Duffy nie odrzuca całkowicie podziałów pokoleniowych i przedstawia w swoich publikacjach model, wyjaśniający genezę powstawania kolejnych pokoleń i czynników mających wpływ na ten proces: *cohort*, *life-cycle* oraz *period effects*.

*Period effects* oznaczają, że postawy, przekonania i zachowania ludzi, niezależnie od wieku, mogą się zmienić z powodu jakiegoś ważnego wydarzenia. Przykładem może być światowa pandemia covid. Z kolei czynniki *life cycle* pokazują nam zmiany związane z wiekiem i etapem życia, na przykład ukończenie szkoły czy emerytura. Obszar *cohort* natomiast wyjaśnia, w jaki sposób postawy, przekonania i zachowania ludzi w obrębie danej grupy wiekowej mogą się różnić, ponieważ wpływały na nich odmienne czynniki środowiskowe. Zrozumienie tych trzech zmiennych pozwala wyjaśnić, dlaczego ludzie z różnych grup wiekowych myślą i działają zgodnie z obserwacjami.

### **Wielopokoleniowość: szansa, a nie problem**

Niezależnie od tego, która koncepcja jest nam bliższa, na pewno naszym zadaniem jest zbudowanie takiej kultury organizacyjnej, by wszyscy się w niej dobrze czuli, bez względu na wiek. Nie sposób wymienić wszystkich obszarów, którymi musimy się zająć, przygotowując strategię zarządzania wielopokoleniowością, ale na pewno jednym z kluczowych jest komunikacja. Nie tylko każde pokolenie, ale przede wszystkim każdy człowiek ma swoje własne preferen-

cje. Na przykład starsze osoby mogą wybierać tradycyjne formy komunikacji, takie jak spotkania twarzą w twarz lub rozmowy telefoniczne, podczas gdy młodsze mogą preferować wiadomości tekstowe lub komunikatory internetowe. Firma musi znaleźć sposób, aby umożliwić skuteczną komunikację między różnymi grupami wiekowymi, aby uniknąć konfliktów i zwiększyć efektywność pracy. Ale nie narzędzia są tutaj najważniejsze. To, w jaki sposób komunikują się ze sobą nasi pracownicy, musi przede wszystkim opierać się na wzajemnym szacunku i empatii.

Kolejnym wyzwaniem jest zarządzanie odmiennymi stylami pracy i oczekiwaniami. Różne pokolenia mogą mieć odmienne podejście do swoich obowiązków i inne oczekiwania wobec pracodawcy. Firma musi być elastyczna i otwarta na tę różnorodność, aby zatrzymać utalentowanych pracowników z różnych grup wiekowych. Niezwykle ważne są tutaj cykliczne badania i jeszcze ważniejsze, reagowanie na nie.

Wreszcie, pracodawca musi zwrócić uwagę na równowagę między pokoleniami. Każde ma swoje unikalne potrzeby dotyczące na przykład: balansu między pracą a życiem prywatnym, możliwości rozwoju kariery czy uczestnictwa w decyzjach organizacyjnych. Firma powinna dążyć do stworzenia warunków, które będą sprzyjać wszystkim grupom wiekowym i zapewnią równowagę między tymi potrzebami.

Różnorodność wiekowa może prowadzić do większej innowacyjności firmy, szerszych perspektyw i lepszych wyników biznesowych. Kluczem do sukcesu jest budowanie otwartej i elastycznej kultury organizacyjnej, która docenia i spożytkuje różnice między pokoleniami. Pracodawcy, którzy potrafią skutecznie zarządzać wielopokoleniowością, mają większą szansę na osiągnięcie sukcesu w konkurencyjnym środowisku biznesowym. ■

**Warto, żeby to wszystko, co mi się w mózgu nagromadziło, zanim pójdę do piachu, przeszło przez inne mózgi**

**PROF. JERZY VETULANI**



DR KAMIL JANOWICZ



## Tata na urlopie ojcowskim i rodzicielskim – wszyscy korzystają!

Ostatnie lata przyniosły sporo zmian w uprawnieniach urlopowych związanych z opieką nad dzieckiem – zarówno dla matek, jak i ojców. Ci drudzy zyskali najpierw dwutygodniowy urlop ojcowski, a potem niezależnie prawo do urlopu rodzicielskiego oraz dodatkowe dziewięć tygodni nietransferowalnego urlopu rodzicielskiego tylko dla nich. Wprowadzaniu tych zmian towarzyszyła głównie narracja pokazująca, że to odciążą kobiety będące głównymi odpowiedzialnymi za opiekę nad małym dzieckiem, a także pomoże im w powrocie na rynek pracy. Ale tata na urlopie ojcowskim/rodzicielskim to też szereg korzyści dla samego ojca oraz jego dziecka!

### Korzyści dla dziecka

Badań, które weryfikowałyby to, jak skorzystanie z ww. urlopów przez ojca wpływa na rozwój dziecka, nie ma zbyt wiele (są one długo-

trwałe, kosztowne i trudne w organizacji). Ale to, co udało się dotychczas ustalić, pokazuje, że dzieci takich ojców mają w kolejnych latach mniej problemów emocjonalnych i behawioralnych, a nawet, że osiągają w przyszłości lepsze wyniki w szkole.

### Korzyści dla relacji

Szereg korzyści wynikających ze skorzystania przez tatę z urlopu ojcowskiego/ rodzicielskiego zaobserwowano w kontekście jakości relacji z dzieckiem. Po pierwsze, ojcowie ci są bardziej zaangażowani w budowanie bliskiej więzi z dzieckiem i spędzają z nim więcej czasu (nawet po zakończeniu urlopu i powrocie do pracy w pełnym wymiarze). Po drugie, bardziej angażują się oni w opiekę nad dzieckiem (np. kąpanie, usypianie, przewijanie itp.). Po trzecie, są po prostu z tej relacji bardziej zadowoleni.



## Korzyści dla ojca

Przejęcie roli głównego opiekuna dziecka kojarzy się często z ogromem obowiązków, stresem, zmęczeniem i frustracją. Czy zatem wejście w tę rolę przez ojców może być dla nich korzystne, czy to jednak pewnego rodzaju „poświęcenie” na rzecz rozwoju dziecka, relacji z nim i dobrostanu partnerki?

Okazuje się, że na tych urloпах korzystają także sami mężczyźni! Zaobserwowano na przykład, że korzystanie z tych urlopow jest powiązane z mniejszym ryzykiem depresji i niższym natężeniem stresu u ojców. Co więcej, częściej doświadczają oni rodzicielstwa jako czegoś pozytywnego. W mniejszym stopniu doświadczają także negatywnych skutków konfliktu między pracą a życiem rodzinnym. Wydaje się to niezwykle istotny wniosek, bo to napięcie między pracą a ojcostwem jest problemem, z którym mierzy się wielu mężczyzn.

### Jak to się dzieje?

Warto się zastanowić także, z czego te korzyści mogą wynikać, czyli dlaczego te kilka(naście) tygodni spędzonych w domu z dzieckiem może mieć tak ogromny wpływ zarówno na dzieci, ojców, jak i relację między nimi.

Po pierwsze, **taki urlop i wejście w rolę głównego opiekuna dziecka to dla taty okazja do jego lepszego poznania** – nauczenia się rozpoznawania komunikatów płynących od dziecka (np. który płacz jest z głodu, a który z potrzeby przytulenia), jego rytmu funkcjonowania (np. kiedy potrzebuje odpocząć, a kiedy się bawić), preferencji (np. jakie zabawy lubi, co lubi jeść, a czego nie). To wszystko pomaga w budowaniu relacji z dzieckiem i bardziej adekwatnym odpowiadaniu na jego potrzeby.

Po drugie, taki urlop (zwłaszcza np. dwa tygodnie ojcowskiego wzięte na samym po-

czątku życia dziecka) to okazja do wzajemnego „oswajania się”. **Bo zarówno tata potrzebuje przyzwyczać się do dziecka, jak i dziecko do taty.** Więcej wspólnie spędzonego czasu i wzajemnych interakcji oraz szansa na bliski kontakt, które daje urlop ojcowski/rodzicielski, bardzo w tym pomagają.

Po trzecie, **wejście w rolę głównego opiekuna to świetny trening kompetencji rodzicielskich.** Nikt z nas się z nimi nie rodzi i każdy z nas (zarówno matka, jak i ojcowie) potrzebuje się tego nauczyć. Te kilka(naście) tygodni, kiedy tata intensywnie zajmuje się dzieckiem, uczy się go i buduje relację z nim to doskonała okazja do tego, żeby nabyć sprawności w opiece nad niemowlęciem. Procentuje to w kolejnych miesiącach i latach. Mocna i bezpieczna więź zbudowana z dzieckiem w pierwszych miesiącach to podstawa większej skuteczności ojcowskich oddziaływań w przyszłości.

Po czwarte, **podzielenie się przez partnerów urlopem rodzicielskim pomaga w wypracowaniu bardziej egalitarnych wzorców podziału obowiązków i schematów,** które lepiej funkcjonują na co dzień. Usprawnia to codzienne życie i pomaga w redukcji stresujących sytuacji. Pomaga też w bardziej równomiernym rozłożeniu obciążeń wynikających zarówno z pracy zawodowej, jak i opieki nad dzieckiem i ogarniania spraw domowych. Mniejsze przeciążenie obojga rodziców to większa szansa na ich adekwatność w relacji z dzieckiem.

W końcu, okresowe wyłączenie się z pracy zawodowej może redukować związany z nią stres i pozytywnie wpływać na dobrostan ojców, którzy bardzo często są pracą przemęczeni (zarówno fizycznie, jak i emocjonalnie).

Podsumowując – tata na urlopie ojcowskim/rodzicielskim to szereg korzyści dla całej rodziny. Warto z tych uprawnień korzystać, a także zachęcać innych ojców (np. w swojej organizacji), aby to robili. ■

DR KAMIL JANOWICZ Uniwersytet SWPS  
psycholog, pracownik naukowy. We współpracy z licznymi fundacjami (m.in. Share the Care) oraz firmami prowadzi spotkania, webinary, warsztaty i grupy dla ojców. Wiedzę naukową nt. ojcostwa popularyzuje na autorskim blogu [Father\\_ing](#). Autor e-booka dla ojców ["#TataWspiera"](#).



# STEREOTYPY NA TEMAT DZIEWCZĄT W NAUCE. NAUKI ŚCISŁE I IT NIE POWINNY MIEĆ KONKRETNEJ PŁCI



WIOLA I ADA KLIMCZAK

EDYTA PILCH

**C**zy popularne przekonanie, że dziewczynki nie interesują się naukami ścisłymi i są lepszymi humanistkami niż chłopcy, jest prawdą? Czy rzeczywiście gry komputerowe są domeną wyłącznie chłopców? Olga Kozierowska w rozmowie z Edytą Pilch, dyrektorką Towarzystwa Inteligentnej Młodzieży, oraz Wiolą i Adą Klimczak, założycielkami fundacji IT Girls.

*Olga Kozierowska: Dziewczynkom wmawia się, że są mniej zdolne do nauki matematyki i programowania. Stereotyp jest też taki, że dziewczynki nie interesują się naukami ścisłymi, a bardziej obchodzą je dziedziny humanistyczne i artystyczne. Dziewczynkom nie pasuje bycie geekiem. Ile jest w tym prawdy?*

**Edyta Plich:** W procesie edukacji dziewczynki są kształtowane w sposób, który skłania je do przekonania o własnych ograniczeniach. Już od najmłodszych lat stawiamy przed nimi zadania, które mają je w tym utwierdzać. W związku z tym mniej lubią matematykę. Jako rodzice wspieramy trend skoncentrowany na fizycznej atrakcyjności i spełnianiu oczekiwań, zamiast promować pasję. Dziewczynom, które zaczynają mieć ochotę na naukę przedmiotów ścisłych i matematyki, odradza się to różnymi sposobami. Przez dekadę pełniłam rolę dyrektorki i nauczycielki w żeńskiej szkole w Platerkach i byłam świadkiem, jak dziewczęta przychodziły do liceum z mentalnymi barierami wobec przedmiotów ścisłych, często twierdząc: „Fizyki nie umiem, nie rozumiem, nie potrafię”.

*OK: Kłamstwo powiedziane ileś razy staje się prawdą, a masy w to wierzą. Jakie są wasze doświadczenia – jako młodszego pokolenia?*

**Ada Klimczak:** Niestety te doświadczenia się powtarzają. Powiem więcej, wystartowaliśmy z nową kampanią, w ramach której zrobiliśmy eksperyment

społeczny. Zbadaliśmy Internet, przeszukałyśmy fora internetowe, Tik-Tok’a i Youtube’a. Zasympulowałyśmy przeglądanie Internetu przez 11- czy 12-latkę i wtedy dotarłyśmy do stereotypów takich jak: nauka jest nudna, nauka jest dla chłopców, dziewczyny powinny zajmować się zakupami zamiast edukacją.

**EP:** Dodam, że podręczniki szkolne również utrwalają pewne stereotypy, wiążąc naukę przede wszystkim z chłopcami. To zjawisko zaczyna się od sposobu, w jaki nauczyciele formułują swoje opinie i informacje zwrotne. Na świecie przeprowadzono badania porównujące szkoły męskie, żeńskie i koedukacyjne, które wykazały, że w szkołach żeńskich uczennice odnoszą większe sukcesy, ponieważ nie są one sprawdzone do roli „ładnie piszących”. W przeciwieństwie do chłopców, którzy są zachęceni do dalszego rozwijania swoich wypowiedzi, dziewczynkom często gratuluje się jedynie bycia grzecznymi. Rodzice dziewcząt są zadowoleni, słysząc o ich grzeczności, podczas gdy chłopców stara się angażować i stymulować do dalszego rozwoju.

*OK: Poprzeczka dla chłopców jest postawiona bardzo wysoko, również w kwestii bycia grzecznym / niegrzecznym. On może być dziesięć razy bardziej niegreczny i to jest w porządku. W przypadku dziewczynki wystarczy jeden raz, by została zawstydzona i oceniona.*

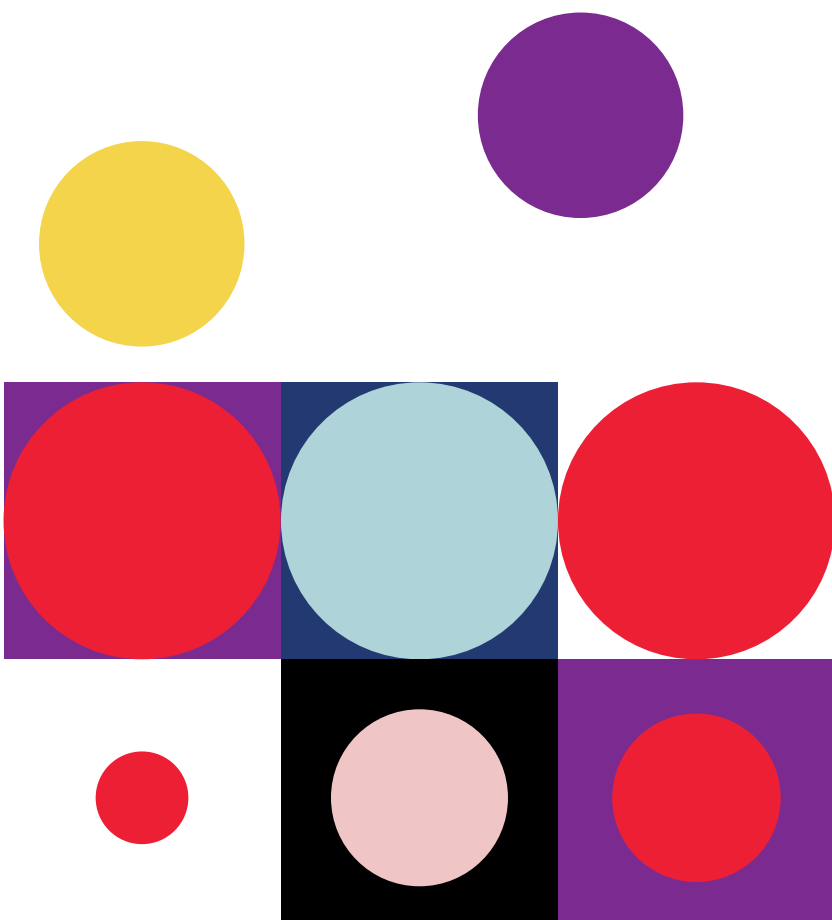
**EP:** Dr Dawid McClelland z Harvardu w książce „Społeczeństwo osiągnięć” przedstawił wyniki swoich badań nad rodzicielstwem i jego wpływem na motywację u dzieci. Stwierdził, że główną cechą domów stymulujących osiągnięcia jest demokracja. W domach tych rozmawia się z dziećmi, słucha się ich. Podobną postawę powinien prezentować również nauczyciel, który zamiast przepytywać, powinien prowadzić dialog, traktując każdego ucznia jako odrębną jednostkę z własnymi pomysłami i opiniami. Badania PISA pokazują naszą niechęć do szkoły i niską samoocenę, ale największe braki odnotowujemy w wytrwałości. Ani rodzice, ani szkoła nie kształtują tej cechy, mimo że jest ona niezbędna dla rozwoju w dziedzinach ścisłych. Musimy, jako rodzice i nauczyciele, skupić się na procesie edukacyjnym, a nie tylko na ocenach, które powinny służyć jako informacja zwrotna, a nie główny cel. Dziewczeta zbyt mocno przejmują się opiniami innych na temat ich wyglądu, działań i emocji.

**OK:** *Jak w takim razie tym dzieciom pomóc? I w jaki sposób zwiększyć liczbę kobiet w obszarze STEM?*

**Wiola Klimczak:** To pytanie, nad którym zastanawiamy się od założenia naszej fundacji. Szukamy odpowiedzi, lecz droga ta nie jest łatwa. Zarówno ja, jak i Ada, studiowałyśmy informatykę na Politechnice Warszawskiej. W moim przypadku, na 150 osób było tylko 7 dziewczyn.

**AK:** Ja uwaga... zatrważające 10 na 130.

**WK:** Gdy rozmawiamy z partnerami biznesowymi czy znajomymi i wspominamy o liczbie dziewcząt studiujących informatykę, często słyszymy, że to "straszenie dużo!" – i te reakcje są szczerze. Pozwólcie, że opowiem wam o typowym scenariuszu naszych rozmów z potencjalnymi partnerami. Odwiedzamy firmę X i przedstawiamy naszą misję: „Cześć, prowadzimy atrakcyjne programy edukacyjne, zaczynając od przedszkola, przez szkołę podstawową, liceum, aż po oferty dla studentek. Jednak 80% naszych działań skupiamy na dzieciach i młodzieży, ponieważ to właśnie w tym wieku powinna nastąpić zmiana”. Często w odpowiedzi słyszymy: „Fantastycznie, że angażujecie dzieci, ale co oferujecie dorosłym?”. Nadal istnieje przekonanie, że główny nacisk powinien być położony na edukację dorosłych. Staramy się przekonać sektor biznesowy, że jeśli w całym mieście, na przykład w Warszawie, zaledwie 10 dziewczyn rocznie kończy informatykę na trzech wydziałach, oznacza to maksymalnie 50 absolwentek rocznie, podczas gdy liczba mężczyzn sięga tysiąca. Aby zwiększyć obecność kobiet w branży IT i zmniejszyć konkurencję o ich zatrudnienie, musimy zasadniczo zwiększyć ich liczbę. Kluczowe jest zatem rozpoczęcie pracy już na etapie przedszkola. Fundamenty muszą być ustanowione od najmłodszych lat. ■



Posłuchaj  
całej rozmowy



# CO SIÓDMA POLKA SAMA WYKONUJE WSZYSTKIE OBOWIĄZKI DOMOWE

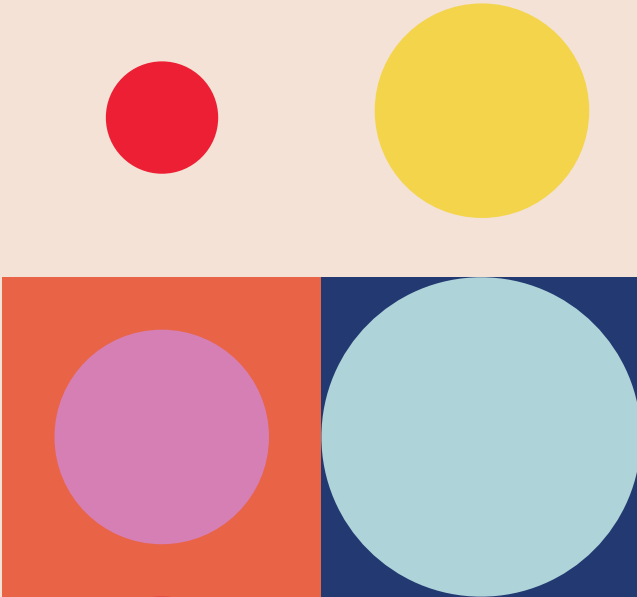
**N**aukowcy szacują, że osiągnięcie równouprawnienia w Unii Europejskiej jest kwestią 60 lat, a na całym świecie – aż 300 lat. W tej perspektywie podbój kosmosu wydaje się bardziej realny niż pełna równość kobiet i mężczyzn. Możemy jednak codziennymi wyborami i małymi krokami zacierać te nierówności.

Nie będzie równości w biznesie, bez równości w domu. Może zatem obok dzielenia się obowiązkami domowymi warto podzielić się też urlopem rodzicielskim. Ważna jest świadomość obojga partnerów, że ich wspólny udział w takim urlopie to szansa na zmniejszenie różnicy w zarobkach pomiędzy matką wychowującą dziecko a kobietą bezdzietną czy kolegą z pracy. Matki również w początkowym okresie życia dziecka mogą pozostać częścią zespołu bez większych przerw, być obecne w projektach i zadaniach oraz być włączane w procesy awansu czy podwyżek. Z danych ZUS wynika natomiast, że mężczyźni stanowią zaledwie 1 proc. osób, które z niego korzystają. Szybszy powrót kobiety do pracy po urodzeniu dziecka niweluje tak zwaną „karę za macierzyństwo”, czyli niższą pensję oraz opóźnienia w awansie. Jednocześnie badania wskazują, że dziecko ze związku, w którym ojciec w równym stopniu angażuje się, osiąga lepsze rezultaty w szkole, rzadziej zapada na choroby natury psychicznej i jest szczęśliwsze. W Polsce nadal króluje przeświadczenie, że obowiązki domowe to głównie odpowiedzialność kobiet. Mimo że znaczna większość kobiet uczestniczących w naszym badaniu nie zgadza się z tym stwierdzeniem, to rzeczywistość okazuje się inna, a sytuacja stale się pogarsza.

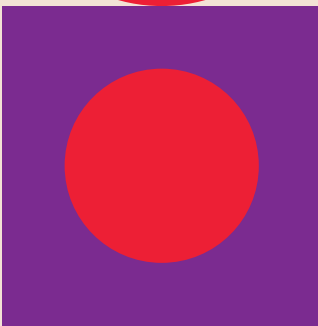
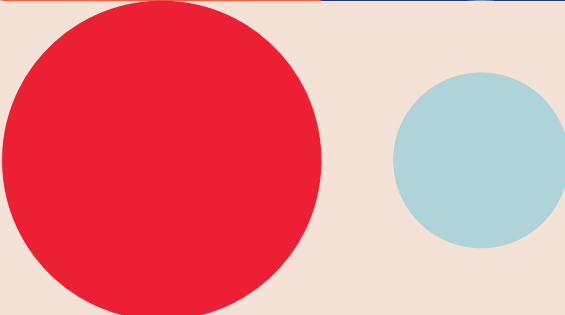
Z raportu „Bizneswoman Roku: Polki i przedsiębiorczość 2023” wynika, że niemal jedna na trzy badane (31 proc.) w przeciągu ostatnich 12 miesięcy wykonywała więcej obowiązków domowych. Jednocześnie z deklaracji ankietowanych wynika, że jedynie 12 proc. miało ich mniej. Ponad połowa respondentek (55 proc.) ma tyle samo obowiązków, co rok temu.

**Aż 89 proc. respondentek deklaruje, że nie uważa, aby obowiązki domowe stanowiły głównie sprawę i odpowiedzialność kobiet (12 proc. „raczej nie” i 77 proc. „zdecydowanie nie”).** Jednocześnie jednak zapytane o podział obowiązków w ich domach, w 40 proc. deklarują, że samodzielnie wykonują większość obowiązków, a aż 14 proc. przyznaje, że wszystkie obowiązki spoczywają na nich. **Dwie na pięć badanych deklaruje, że ma równy podział zadań z partnerem/partnerką.** Jedynie 3 proc. uczestniczek badania określiło, że to partner/partnerka wypełnia większość obowiązków, taki sam odsetek powierza prace domowe zatrudnionej osobie.

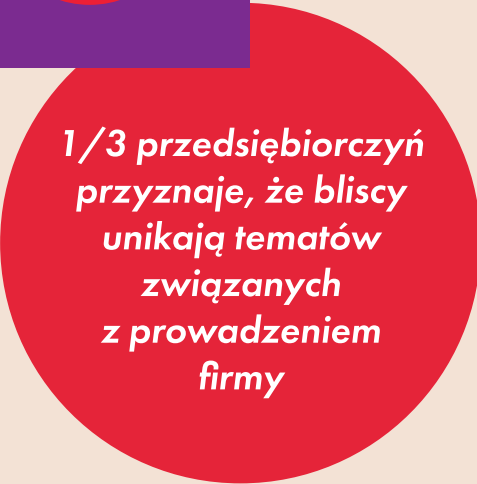
Respondentki prowadzące swój biznes oraz te planujące otworenie firmy, zostały zapytane, z jakimi reakcjami wśród bliskich spotykają się w kontekście własnej działalności. Z ich deklaracji wynika, że częściej stykają się z **konstruktywną krytyką (39 proc.)** niż tą niekonstruktywną (20 proc.), a także **wsparciem (47 proc.)** niż brakiem wsparcia (28 proc.). Ponad połowa badanych częściej ma do czynienia z **motywowaniem do działania (54 proc.)** ze strony bliskich niż jest demotywowana (17 proc.) oraz **docenieniem (53 proc.)** niż wyrzutami i robieniem wymówek (17 proc.). Okazuje się, że chociaż 45 proc. ankietowanych częściej spotyka się z poruszaniem tematu własnej firmy, tak jednak ponad 1/3 respondentek (36 proc.) przyznaje, że częściej bliscy unikają rozmów na ten temat. ■



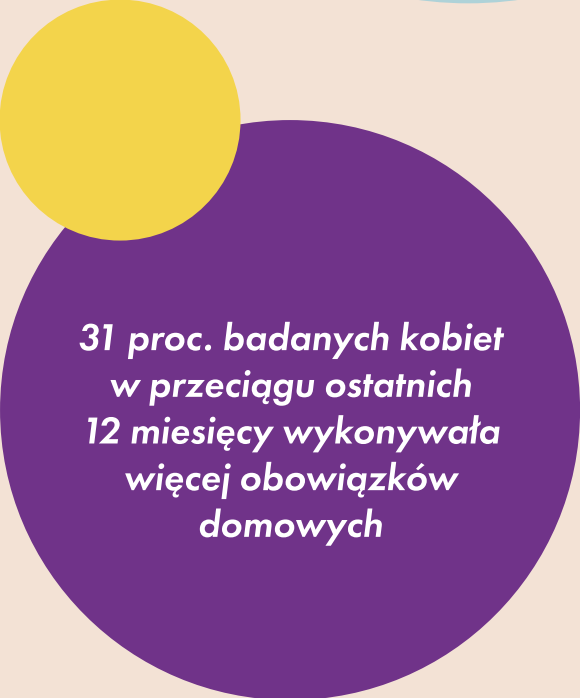
**Dwie na pięć badanych  
deklaruje, że ma równy  
podział zadań  
z partnerem/partnerką**



**89 proc. respondentek  
deklaruje, że nie uważa,  
aby obowiązki domowe  
stanowiły głównie sprawę  
i odpowiedzialność kobiet**



**1/3 przedsiębiorczyń  
przyznaje, że bliscy  
unikają tematów  
związanych  
z prowadzeniem  
firmy**



**31 proc. badanych kobiet  
w przeciągu ostatnich  
12 miesięcy wykonywała  
więcej obowiązków  
domowych**

## Cyfrowa rzeczywistość oczami seniorów. Jak budować inkluzywną gospodarkę cyfrową?



JOANNA ERDMAN  
prezeska zarządu Fundacji Polska Bezgotówkowa

Świat nowych technologii rozwija się niezwykle szybko, a postęp w dziedzinie AI zaskakuje nawet cyfrowych konsumentów. Sektor publiczny systematycznie digitalizuje obsługę klientów, a biznes intensywnie konkuruje coraz to nowszymi rozwiązaniami, które mają ułatwić nam codziennie życie. Czy zastanawiamy się jednak, jak w tej cyfrowej rzeczywistości odnajdują się seniorzy? Czy towarzysząca nam każdego dnia technologia jest i dla nich źródłem nowych możliwości? Czy może jednak jest czynnikiem pogłębiającym cyfrowe i społeczne bariery oraz wzmacniającym poczucie wykluczenia?

Przyjrzyjmy się temu tematowi, zaczynając od dostępności infrastruktury. Okazuje się, że pod tym względem polscy seniorzy są dobrze wyposażeni. Wyniki badania przeprowadzonego dla Fundacji Polska Bezgotówkowa w 2023 r. pokazały<sup>1</sup>, że 100 proc. seniorów w grupie wiekowej 65-75 lat deklaruje, że posiada telefon komórkowy, a 75 proc. dostęp do Internetu. Jeszcze większy odsetek badanych, bo 80 proc. potwierdza, że jest właścicielem rachunku bankowego. Nie jest to zaskakujący wynik, biorąc pod uwagę fakt, że już ponad 80 proc. klientów ZUS otrzymuje

świadczenia emerytalne bezpośrednio na konto bankowe<sup>2</sup>. Jednak nasuwa się pytanie, czy seniorzy faktycznie aktywnie korzystają z dobrodziejstw cyfrowych narzędzi płatniczych, czy tylko je posiadają? Zgodnie z wynikami naszego badania, w grupie wiekowej 65-75 lat ponad 57 proc. wszystkich transakcji detalicznych w sklepach i punktach usługowych w Polsce realizowanych jest bezgotówkowo. **Aż 63 proc. seniorów zadeklarowało również, że płatności kartą oznaczają dla nich możliwość podróżowania po świecie.**

Zatem w grupie dojrzałych konsumentów małymi krokami dokonuje się systematycznie postęp cyfrowy. W grupie wiekowej 65 lat i więcej, Internet oraz nowe technologie pojawiły się na późniejszym etapie życia, mimo to seniorzy dostrzegają możliwości i korzyści, jakie niesie za sobą cyfrowa rewolucja i są otwarci na to, aby z nich korzystać. 71 proc. seniorów spośród biorących udział w naszym badaniu stwierdziło, że lubi uczyć się nowych rzeczy. **To również potwierdza potencjał, jaki drzemie w tej grupie wiekowej.** Jednak ważnym, długookresowym czynnikiem, który pozwoli im w pełni wykorzystać możliwości cyfrowego świata i rozwijać się, jest edukacja cyfrowa. Nauka podsta-

wowych kompetencji z zakresu nowych technologii to konieczność do tego, aby osoby dojrzałe bez obaw, swobodnie i bezpiecznie chciały korzystać np. z komunikatorów, zakupów online, czy rozrywki przez Internet. Problem edukacji cyfrowej dotyka nie tylko tej grupy wiekowej – dane Eurostatu podają, że **zaledwie 44 proc. dorosłych Polaków posiada podstawowe kompetencje cyfrowe**. To niepokojący wynik, który na pewno nie pomaga w budowie inkluzywności rozumianej jako proces włączania cyfrowego wszystkich grup społecznych do gospodarki cyfrowej – również albo przede wszystkim tych osób, które najbardziej narażone są na **ryzyko wykluczenia cyfrowego**, czyli seniorów i mieszkańców mniejszych miejscowości oraz terenów wiejskich z podstawowym wykształceniem.

Mając na uwadze potrzeby i ograniczenia społeczne, aktywnie angażujemy się w projekty edukacyjne w zakresie cyfrowych technologii, a wiele naszych inicjatyw adresowanych jest bezpośrednio do seniorów. Wspólnie z Fundacją Digital Poland przygotowaliśmy podręcznik: *Nowoczesny Senior – przewodnik po cyfrowym świecie* – który dla wielu osób ze starszego pokolenia stał się źródłem wiedzy po świecie nowych technologii. Lektura w zeszłym roku trafiła do Uniwersytetów Trzeciego Wieku, bibliotek w małych miastach,

a wielu seniorów otrzymało ją podczas lokalnych spotkań w ramach Senioraliów.

W listopadzie 2023 r. natomiast staliśmy się jednym z założycieli Koalicji Cyfrowi Seniorzy – to największa w Polsce inicjatywa w obszarze cyfryzacji, która zrzesza ponad dwadzieścia kluczowych organizacji sektora prywatnego, w tym największe izby, związki, federacje i fundacje działające na rzecz rozwoju nowych technologii. Naszym wspólnym celem powinno być dążenie do tego, aby do 2030 r. przynajmniej 70 proc. seniorów w Polsce aktywnie korzystało z Internetu i usług cyfrowych, a także, aby 70 proc. firm oferujących produkty i usługi cyfrowe posiadało ofertę skierowaną do tej grupy konsumentów.

Zachęcamy organizacje i firmy do aktywnego udziału w naszych projektach oraz do podjęcia innych działań adresowanych bezpośrednio do pokolenia Silver. To wpłynie nie tylko na budowę inkluzywnej gospodarki cyfrowej, ale przed firmami otworzy także **szansę na dotarcie do nowej, prawie 10 mln grupy klientów**<sup>3</sup>. Dziś wyścig toczy się o budowanie wśród nich świadomości cyfrowej, pogłębianie wiedzy i zaufania, po to, aby jutro chcieli korzystać z wygodnych rozwiązań płatniczych, zakupów online czy nowoczesnych produktów. ■



**71 proc. seniorów lubi się uczyć nowych rzeczy**

<sup>1</sup>Zwyczajne płatnicze a rozwój sieci akceptacji kart w Polsce: badanie konsumenckie 2023 r., zaprojektowane przez POLASIK Research a zrealizowane przez agencję Minds & Roses dla Fundacji Polska Bezgotówkowa.

<sup>2</sup>Dane Zakład Ubezpieczeń Społecznych 2023 r.

<sup>3</sup>GUS dane na koniec 2022 r. dotyczące liczby osób powyżej 60 roku życia w Polsce

*Kiedy mówimy o starszych osobach na rynku pracy, używamy zaimka „oni” – jakby nas to miało nigdy nie dotyczyć*

MARZENA RUDNICKA

*Pracownikami przyszłości, na których dzisiaj skupiają się media, są młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy. Zapominamy o tym, że tym pracownikiem przyszłości będziemy również my*

ALEKSANDRA TRAPP

## POLSKA ZAJMUJE JEDNO Z OSTATNICH MIEJSC W EUROPIE POD WZGLĘDEM AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+



ALEKSANDRA TRAPP



MARZENA RUDNICKA

**Tymczasem za 27 lat 40 proc. społeczeństwa będzie mieć ponad 60 lat**

**K**im będzie pracownik przyszłości i dlaczego o starszych osobach na rynku pracy mówimy tak, jakby nas miało to nigdy nie dotyczyć? Jak podaje ZUS, na koniec 2023 roku pracował co siódmy emeryt, podczas gdy na koniec 2015 pracował co dziewiąty. W związku z nadchodzącymi zmianami zawodowymi w strukturze wiekowej pracowników czy potrafimy zarządzać zespołami wielopokoleniowymi? Jak jeszcze długo menedżerowie i rynek pracy mogą ignorować fakt, że społeczeństwo się starzeje? Na te tematy rozmawiają Marzena Rudnicka, Fundatorka Krajowego Instytutu Gospodarki Senioralnej, oraz Aleksandra Trapp, Head of Culture and Trends w Infuture Institute i wykładowczyni na Uniwersytecie SWPS.

*Olga Kozierowska: Sześć lat temu byłam na prezentacji o trendach przyszłości. Natalia Hatałska mówiła o osobach 70+ i o tym, że musimy zastanowić się, jak je wdrożyć na rynek pracy.*

**Aleksandra Trapp:** O starzejącym się społeczeństwie i o zmianach demograficznych mówimy już w Instytucie od jakiegoś czasu, bo one, po pierwsze, są bardzo ważne, a po drugie będą definiować to, w jaki sposób będziemy pracować, jak już dzisiaj pracujemy. To, że

obecnie mamy w pracy już cztery pokolenia współpracujące ze sobą, nie jest niczym dziwnym i zaskakującym. Jednak pojawia się pytanie, czy potrafimy tym dobrze zarządzać? Myślę, że jeszcze nie do końca.

**OK: Zarządzanie kilkoma generacjami razem nie jest łatwe. I myślę, że tym generacjom także nie jest łatwo. Marzeno, jak ich połączyć, żeby działali wspólnie i korzystali z tych różnic?**



**MR:** Kiedy mówimy o starszych osobach na rynku pracy, używamy zaimka „oni” – jakby nas to miało nigdy nie dotyczyć. Jakbyśmy zapomnieli, że my też w tym procesie starzenia jesteśmy. Poza tym ta grupa osób dojrzałych na rynku pracy jest bardzo różnorodna, więc samo dzielenie społeczeństwa na pokolenia, już jest niesprawiedliwe, bo zaczynamy szufladkować i mówić, że Millennialsi to są tacy, a Baby Boomersi tacy...

Bezpieczniej, zamiast o pokoleniach mówić po prostu o różnorodności wieku. Mniej bowiem liczą się etykiety, a znaczenia nabiera miejsce w życiu, moment, w jakim jesteśmy i potrzeba z tego wynikająca. Wiek jest tu wtórny. Podam przykład: młoda dziewczyna, która zostaje matką, ma potrzebę opiekuńczą wobec bliskiej osoby w rodzinie, czyli swojego dziecka, ale podobną potrzebę opiekuńczą może mieć też kobieta 50+, której rodzic potrzebuje opieki. Czasami te wyzwania są bardzo podobne, mimo różnic wiekowych. Jeżeli osoby w różnym wieku będą umiały wzajemnie poznać swoje potrzeby, to będą w stanie na nie też odpowiadać. Jedni mają lepsze kompetencje cyfrowe, a drudzy np. 20 lat pracują w danym zakładzie pracy i doskonale radzą sobie z relacjami, zatem mogą się wzajemnie wspierać i od siebie uczyć. Jednak w praktyce, jeżeli menedżer o to nie zadba, często pojawiają się odległe od siebie wyspy pokoleń i z relacji i wymiany wiedzy nici. Badania ICAN Institute pokazują, że 72 proc. menedżerów uważa, że zarządzanie wiekiem jest trudne i aż 88 proc. z nich sądzi, że wymaga to od menadżera specjalnych kompetencji.

**OK:** *Olu, może nawiążmy teraz do pracownika przyszłości. Kim on jest dzisiaj?*

**AT:** Pracownikami przyszłości, na których dzisiaj skupiają się media, są młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy. Zapominamy o tym, że tym pracownikiem przyszłości będziemy również my. Być może będziemy mieć potrzebę, żeby pracować dłużej? Bo skoro żyjemy dłużej i dłużej jesteśmy zdrowi, to dlaczego mamy w pewnym momencie kończyć swoją karierę zawodową i przechodzić na emeryturę? Mówiąc o pracowniku przyszłości, nie skupiałabym się na wieku i patrzyła na to bardzo szeroko. To też nie jest tak, że między generacjami są widoczne bardzo duże różnice, są wartości, które dla nas wszystkich są tak naprawdę takie same. Różnica raczej tkwi w tym, jak osoby w danym wieku i w pewnym momencie życia definiują np. to czym jest poczucie bezpieczeństwa czy umiejętność komunikacji.

**MR:** Demograficzna ręka rynku wymusi zmiany i myślę, że stanie się to bardzo szybko. Jesteśmy na jednej z najniższych pozycji co do aktywności zawodowej osób 50+ w Europie, jednocześnie jako drugi kraj w Europie – za Finlandią – starzejemy się najszybciej. Za 27 lat 40 proc. naszego społeczeństwa będzie po 60. roku życia. Musimy się na to przygotowywać i realnie wdrażać narzędzia, które z jednej strony pozwolą pracodawcy na umiejętnie zatrudnienie nie tylko młodych osób, a z drugiej sprawią, że silwersi odnajdą się na rynku pracy.

Jest jeszcze jeden czynnik: symetryczny wiek „po obu stronach lady”. Często w punktach usług jest tak, że bardzo młodzi ludzie nie radzą sobie z obsługą dojrzałych klientów. Pytam czasami menedżerów: „Dlaczego macie tylko młodych ludzi w obsłudze, gdy macie 45 proc. osób 60+ w koszyku klientów?”. Odpowiadają: „No tak, ale my musimy gnać za wynikami i pracownicy muszą być szybcy i wydajni”. Po czym przyznają, że nie rozumieją dobrze tych starszych klientów i muszą poświęcać dużo więcej czasu na ich obsługę. Szybkość działania jest więc pozorna. A przecież w zespołach międzypokoleniowych praca przebiega sprawniej.

Jest wiele badań, które dowodzą, że międzypokoleniowe zespoły są bardziej innowacyjne, wydajne, zmotywowane, stałe i odporne na kryzysy niż te homogeniczne wiekowo. ■



Posłuchaj  
całej rozmowy



# TRUDNE CZASY TWORZĄ SILNYCH LUDZI, SILNI LUDZIE TWORZĄ DOBRE CZASY

**W**yniki przeprowadzonego przez nas badania wskazują, że co czwarta respondentka prowadząca firmę może liczyć na wsparcie finansowe ze strony bliskich. To budujące, choć jednocześnie aż 47 proc. ankietowanych przedsiębiorczyń nie może liczyć na tego typu pomoc ze strony najbliższych. „Trudne czasy tworzą silnych ludzi, silni ludzie tworzą dobre czasy” – ta sentencja bardzo dobrze obrazuje współczesny wizerunek przedsiębiorczości Polek, które mimo trudności co roku przedstawiają nam swoje niezwykle ciekawe i innowacyjne projekty.

## Spadek zarobków u kobiet, a 64 proc. usatysfakcjonowana z dochodów

Z raportu „Bizneswoman Roku: Polki i przedsiębiorczość 2023” wynika, że pod wpływem inflacji zarobki 18 proc. respondentek spadły znacznie, 12 proc. - nieznacznie, a co trzeciej się nie zmieniły. Zarobki co czwartej badanej wzrosły nieznacznie, a jedynie 2 proc. wzrosły znacznie. Aż 64 proc. ankietowanych deklaruje, że ich zarobki nie są dla nich satysfakcjonujące (35 proc. - zdecydowanie nie, 29 proc. - raczej nie). Jedynie co trzecia respondentka uczestnicząca w badaniu jest usatysfakcjonowana ze swoich zarobków.

## Jedynie co trzecia badana nie ma trudności z negocjowaniem zarobków

Wyniki badania wskazują, że aż 58 proc. respondentek przyznaje, że ma problemy z rozmawianiem w pracy o zarobkach, np. negocjowaniem wynagrodzenia (26 proc. - zdecydowanie tak, 32 proc. - raczej tak). Blisko co trzecia ankietowana deklaruje, że nie ma problemu z poruszaniem w pracy tematu wynagrodzenia (10 proc. - zdecydowanie nie, 22 proc. - raczej nie).

## Dwie na pięć badanych pracuje więcej niż rok temu

Wyniki badania wskazują, że praca w wymiarze większym, niż przewiduje pełen etat, nie jest rzadkością. Aż 45 proc. ankietowanych spędza w pracy powyżej 40 godzin tygodniowo. Jedynie 36 proc. respondentek pracuje między 30 a 40 godzin. Z roku na rok pracujemy coraz więcej - okazuje się, że aż 22 proc. na pracę poświęca znacznie więcej czasu niż przed rokiem, a 19 proc. pracuje nieco więcej. Ponad (36 proc.) respondentek pracuje tyle samo, a zaledwie 16 proc. badanych pracuje mniej niż rok temu.

## Trzy na cztery badane przedsiębiorczynie w obecnych przepisach widzą dużą blokadę

Uczestniczki badania, które już prowadzą swoją firmę, zostały zapytane o to, czy obecnie obowiązujące przepisy prawno-podatkowe odczuwają jako dużą blokadę. Aż 52 proc. respondentek na to pytanie odpowiedziało „zdecydowanie tak”, a 24 proc. - „raczej tak”. Oznacza to, że w sumie ponad ¾ badanych przedsiębiorczyń w obecnie obowiązujących przepisach prawno-podatkowych widzi ograniczenie. Jedynie 14 proc. ankietowanych nie postrzega obecnych przepisów jako trudność. ■

Aż 45 proc.  
ankietowanych spędza  
w pracy powyżej 40 godzin  
tygodniowo



58 proc. respondentek  
przyznaje, że ma problemy  
z rozmawianiem w pracy  
o zarobkach, np.  
negocjowaniem  
wynagrodzenia

## Konkurs Sukces Pisany Szminką

to najstarsza i największa tego typu inicjatywa, która niezmiennie od 15 lat nagradza polskie przedsiębiorczynie, liderki i liderów działających na rzecz równości, różnorodności oraz włączania.

W XIV edycji konkurs  
Sukcesu Pisanego Szminką  
zebrał w ciągu 9 miesięcy

**6 157**  
publikacji

które dotarły do

**22 760 219**  
odbiorców!

Bez Was nie bylibyśmy w stanie tego osiągnąć.  
Dziękujemy i zapraszamy do wspierania kolejnych edycji konkursu.

PARTNER STRATEGICZNY:



PARTNERZY KATEGORII:

altkom akademia

BNP PARIBAS

dpd

Google Cloud

home.pl

isla®

IGT

NatWest Group

orange

POLSKA  
BEZGOTÓWKOWA

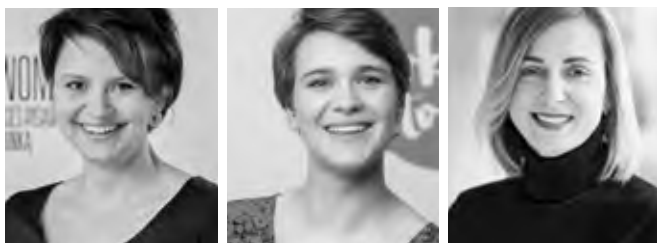
SM AK Ki  
GASTROTARGI

PARTNER MERYTORYCZNY:

accenture

# OBALAMY MITY O ZMIANIE KARIERY W KORPORACJI NA WŁASNĄ DZIAŁALNOŚĆ

Rozbieramy biznes na części pierwsze, pokazując prawdę o nim, żeby obalić mit, że po odejściu z korporacji i założeniu własnej działalności jest już tylko kolorowo, cukierkowo, elastycznie i wreszcie ma się czas na urlop. Poznajemy prawdę o wyzwaniach i korzyściach w prowadzeniu własnej firmy w rozmowie Martą Dahlig-Orłowską, właścicielką wydawnictwa Tumilu, laureatką XIV edycji konkursu Sukces Pisany Szminką, Katarzyną Nejman, właścicielką Siostry plotą, laureatką XIII edycji konkursu oraz Sylwią Bogucką, dyrektorką transformacji i modeli biznesowych Orange Polska, ekspertką w konkursie Sukcesu Pisanego Szminką.



MARTA DAHLIG-ORŁOWSKA

KATARZYNA NEJMAN

SYLWIA BOGUCKA

*Olga Kozierowska: Czy własny biznes jest dla Was źródłem satysfakcji? Czym jest dla Was w ogóle satysfakcja?*

**Marta Dahlig-Orłowska:** Satysfakcja jest dla mnie właśnie tym, co się nie zmienia. Od samego początku byłam bardzo dumna z tego, że znalazłam w sobie siłę, że w ogóle podjęłam decyzję, aby odejść z bezpiecznego, dobrze płatnego etatu. Znalazłam odwagę, żeby zrobić coś, w czym nie miałam wiele doświadczenia. Ta satysfakcja się cały czas utrzymuje, tylko jej powody, się zmieniają. To jest pewnego rodzaju zadowolenie z siebie, że mogę realizować swoje marzenie, swoją pasję. Z drugiej strony mam poczucie, że stanowią przykład dla swoich dzieci, że w jakiś sposób można znajdować taką siłę w sobie i odwagę na co dzień. To jest ta jasna strona prowadzenia firmy. Satysfakcja jest czasami jedynym plusem, który równoważy wszystkie poświęcenia, na które trzeba być gotowym, prowadząc biznes. Zadowolenie nie jest czymś, co się odczuwa każdego dnia, nie codziennie jestem z siebie dumna. To jest czasami potwornie ciężka praca, wiele cięższa niż na etacie i tylko mając pełną wiarę w wartościowość tego, co robię, znajduję gdzieś tę dodatkową energię.

**OK:** *Jeśli chodzi o wyzwania... Ludzie wolą mówić o swoich sukcesach, niż niepowodzeniach albo o tym czego porażka ich nauczyła. Obserwujemy świat wielkiego sukcesu, pasji i zachwytu. Jednak rozpoczynając własny biznes, możemy mieć wrażenie, że coś z nami jest nie tak, bo u nas tego zachwytu*

*i pasji zaczyna w pewnym momencie brakować. Jak jest naprawdę?*

**Katarzyna Nejman:** Uśmiecham się, bo gdy dostałam zaproszenie na tę rozmowę, to zastanawiałam się, czy to jest dobry moment w moim życiu, żebym ja tam szła, bo pewnie będzie mowa o pasji, o tym, jak to wesprzeć kobiety w podejmowaniu tych odważnych decyzji, walki o siebie. A ja jestem w miejscu, które mówi: Po co ci to, dziewczyno, było? Miałaś teraz macierzyński, nie przejmowałaś się, nie musiałaś chodzić z sześciomiesięcznym dzieckiem na pełen etat do pracy i nie miałaś mnóstwa wątpliwości i kryzysów. Nie zastanawiałaś się, czy ZUS jeszcze podwyższą, czy zepniesz kolejny miesiąc i w ogóle będziesz miała coś na koncie po opłaceniu rachunków. I muszę przyznać, że to jest dosyć trudny dla mnie moment w tym prowadzeniu własnej działalności. Cieszę się, że jest w naszej rozmowie i na to przestrzeń.

**OK:** *Prowadzenie firmy rzeczywiście wiąże się nie-raz z ogromnymi trudnościami. Każda przedsiębiorczyni przeżywa czasem te chwile, o których mówicie. Jednocześnie jednak mam poczucie, że własna działalność daje ten komfort, że nie boję się o swoją przyszłość i o miejsce pracy.*

**Sylwia Bogucka:** Myślę, że to jest kwestia nastawienia, ja jestem w takim momencie swojego życia, że jeżeli faktycznie zdecyduję się odejść albo będę zwolniona, to znajdę przestrzeń do tego, żeby coś zrobić. Jestem już bardzo świadoma co do firmy, w której chciałam

pracować. Gdybym zdecydowała się na inną korporację, to przede wszystkim zweryfikowałabym, jaka jest to firma, jakie ma wartości. Korporacja daje mi dużo możliwości, daje mi poczucie bezpieczeństwa. Biore odpowiedzialność za zadania, które przede mną stoją, mogę robić ciekawe innowacyjne projekty, ale nie muszę martwić się tym, że faktycznie przyjdzie ta końcówka miesiąca i czegoś nie zepnę. Mam komfort tego, że mogę rozwijać się i spełniać zawodowo jednocześnie wprowadzać realne zmiany w mojej firmie. Mam oczywiście pomysł na własny biznes, ale chyba nie jest jeszcze ten moment życia mojego i prywatnego, i zawodowego, by je realizować.

**OK: Mówi się, że jak spotykamy na swojej drodze porażkę albo przeciwności, to stają się one naszą drogą. A ponieważ łatwiej – i taniej – uczyć się na cudzych błędach, to co poradzilibyście teraz innym przedsiębiorczyom? Na co zwracać uwagę w momencie, kiedy myśli się o biznesie?**

**MD:** Poradziłabym dwie rzeczy. Pierwsza, żeby nie czekać na idealny moment i czas, kiedy się nie będziemy bać i kiedy poczujemy pewność siebie, bo takiego momentu wiele kobiet nie doświadczy. Ja musiałam przyjąć taką wizję, żeby się bać, bo ja się o wiele rzeczy boję, ale robić. Pewność siebie to jest taka cecha, z którą nie zawsze się rodzimy. I jeśli nie została wypracowana w dzieciństwie, to my wypracowujemy ją w sobie jako dorośli, właśnie robiąc coś pomimo obaw. Druga porada, to aby zdawać sobie sprawę z tego, że nawet jeśli zaczynamy działać na rynku, który wydaje nam się, że bardzo dobrze znamy, to mieć świadomość, że bardzo wiele rzeczy nas zaskoczy. Prowadzenie firmy to jest wielki proces nauki i obowiązkowa jest tu gotowość na zmianę, na zdobywanie nowych kompetencji, bo nigdy nie ma takiego momentu, kiedy umie się już wszystko.

**KN:** Na pewno mi także jest bliska dewiza zmiany i rzeczywiście też uważam, że wiele rzeczy po prostu się wydarza, że nie jesteśmy w stanie wszystkiego przewidzieć. I w sumie bez sensu tracić energię na to, żeby to przewidywać. To, co mnie bardzo mocno trzyma nadal w tym biznesie i w tym, żeby w niego iść dalej, to jest jasno sprecyzowana wizja i misja mojej działalności. Musi ona być zgodna z wewnętrznymi przekonaniem, wartościami – to jest tak naprawdę moja misja i moja wizja, w którą mogę właśnie wlać w tę firmę. To jest mój osobisty motor, moje osobiste paliwo do działania. Po drugie – skup się na swoich mocnych stronach, a w obszarach, na których się nie znasz, nie bój się prosić o pomoc, pytać, a jeśli masz taką możliwość, to deleguj zadania.

**OK: Delegowanie zadań, zarządzanie zespołem bywa na początku wyzwaniem, jednak w korporacjach jest to przecież standard...**

**SB:** W Polsce jesteśmy przyzwyczajeni do tego, że menedżer powinien być solidny, zdecydowany, powinien wszystko wiedzieć i szybko podejmować decyzję. Moje wieloletnie doświadczenia pokazują, że pracownicy w ogóle nie tego oczekują! Pracownicy oczekują kierunku, możliwości działania, możliwości realizacji, a menedżera potrzebują do tego, aby go wspierał. Młodzi ludzie teraz zdecydowanie inaczej myślą o miejscu pracy, patrzą na potencjalnych pracodawców pod kątem możliwości, który on daje. Ważne jest środowisko pracy, model pracy dający swobodę niekoniecznie z obowiązkiem siedzenia 8 h w biurze, patrzy na poczucie sensu i możliwości rozwoju. Mikrobiznes jest czasami niedoceniany, a jest on siłą napędową gospodarki i stanowi większość firm w Polsce. Dzisiejsze warunki ekonomiczne nie są łatwymi dla małych firm, ze względu na ciągłe zmiany, inflację, kryzys na rynku, ale za to postęp i technologia, która teraz pojawia się na rynku, daje gigantyczne możliwości. Małe przedsiębiorstwa mają dziś większe portfolio narzędzi do wyboru, nowe rozwiązania, które pozwalają akcelerować biznes czy optymalizować koszty. Myślę, że mikrobiznes daje też niesamowite możliwości dla kobiet, będąc właścicielem, same decydują o tym, jak zarządzają swoim czasem i sposobem pracy. Ja pamiętam, że wracając po urlopie macierzyńskim, mierzyłam się z wyzwaniem elastyczności, np. ciężko mi było uczestniczyć w popołudniowych spotkaniach, czy być obecną codziennie pełen wymiar czasu pracy w biurze i miałam poczucie, że coś tracę. Tu oczywiście jest cienka granica, bo łapiemy się na myśleniu, że taka mama prowadząca własną firmę z dużą elastycznością może na siebie wziąć jeszcze więcej, zapominamy, że to ciężka praca, która często nie kończy się po 8 h. Uważam, że powinnocią dużych firm, korporacji jest wspieranie tych małych biznesów i przedsiębiorczyń, które za nimi stoją. ■

Posłuchaj  
całej rozmowy



*Mikrobiznes jest czasami niedoceniany, a jest siłą napędową gospodarki i stanowi większość firm w Polsce*

SYLWIA BOGUCKA



MAŁGORZATA PETRU  
menedżerka ds. zarządzania różnorodnością i włączaniem,  
Diversity Officer w Banku BNP Paribas

## NEUROATYPOWOŚĆ JEST POWSZECHNA, ALE WCIĄŻ CZEKA NA SPOŁECZNE ZROZUMIENIE

**P**odejmując innowacyjne kroki na rzecz neuroróżnorodności powinniśmy inicjować działania integracyjne. Od gruntownej edukacji, przez przeprojektowanie przestrzeni pracy, aż po tworzenie poradników dla menedżerów, aby zapewniać bezpieczeństwo i równość szans w środowisku zawodowym.

Okolo 20 proc. populacji Polski stanowią obecnie osoby neuroatypowe. Kim są? To jednostki znajdujące się w spektrum autyzmu, z ADHD, dysgrafią, dyskalkulią czy syndromem Tourette'a. Często są to nasi koledzy z pracy, sąsiedzi, znajomi czy też bliscy. Może się zdarzyć, że nie zdajemy sobie sprawy z ich neuroatypowości, co skutkuje zdumieniem wobec niektórych zachowań. Wiele z tych osób pozostaje nierozpoznanych, gdyż świadomość społeczna na temat neuroatypowości, szczególnie wśród dorosłych, dopiero się kształtuje. Brak diagnozy może z kolei prowadzić do depresji, lęków oraz trudności w relacjach społecznych, przy czym prawdziwa przyczyna problemów często pozostaje niezauważona.

Znaczenie tej kwestii oraz niedostateczny poziom zrozumienia w społeczeństwie sprawiają, że osoby neuroatypowe często nie są w stanie realizować swoich celów i aspiracji, także tych zawodowych. Według Polskiego Instytutu Ekonomicznego jedynie 2 proc. osób z autyzmem w Polsce podejmuje zatrudnienie (w porównaniu do średniej unijnej wynoszącej 10 proc.). Podobnie jak w przypadku integracji społecznej innych grup zagrożonych wykluczeniem, każdy z nas może przyczynić się do włączania osób neuroatypowych. Również sektor biznesowy dysponuje zasobami, by wspierać je poprzez edukację społeczną, aktywizację zawodową i dostosowanie warunków pracy do potrzeb tej grupy.

W zakresie edukacji kluczowe jest budowanie świadomości o neuroatypowości, jej rodzajach i charakterystyce tej grupy społecznej. Należy przełamywać stereotypy związane z autyzmem czy ADHD, często ograniczające się do dzieci, zwłaszcza chłopców, prezentowanych jako „za szybką” lub nadmiernie aktywnych i trudnych do opanowania. Dorostym zaś niesłusznie przypisuje się określone cechy, takie jak ponadprzeciętne zdolności matematyczne lub, przeciwnie, niepełnosprawność intelektualną, a także brak potrzeby nawiązywania głębszych relacji. Nadszedł czas na zmianę tej perspektywy. Neuroatypowość dotyczy zarówno dzieci, jak i dorosłych, osób o różnej tożsamości płciowej. Ważne jest, aby pamiętać, że każda osoba w spektrum jest inna i zawsze należy koncentrować się na indywidualnych potrzebach, aby zapewnić zrozumienie, komfort pracy i bezpieczeństwo.

W kontekście biznesowym kluczowym punktem wyjścia jest proces rekrutacji. Fundacja JiM wskazuje, że aż 24 proc. rekruterów wyklucza kandydatów już podczas pierwszej rozmowy, bazując wyłącznie na ich nietypowym lub nieszablonowym wyrazie twarzy. Po pokonaniu tego wyzwania niezbędne jest zwrócenie uwagi na eliminowanie kolejnych barier, z jakimi mogą się zetknąć pracownicy neuroatypowi. Wymaga to opracowania odpowiednich procedur, polityk, metod komunikacji, organizacji pracy, a czasami nawet przeprojektowania przestrzeni biurowych.

W Banku BNP Paribas dwa lata temu zainicjowaliśmy szeroko zakrojone działania edukacyjne dotyczące neuro różnorodności. Dzięki nim, osoby neuroatypowe są bezpośrednio włączane i angażowane w promowanie inkluzywności. Rozpoczęliśmy od gruntownej edukacji. Nasza kampania „Inne spojrzenie na inne spojrzenie”, skupiająca się na spektrum autyzmu, zawierała materiały edukacyjne, dedykowaną stronę w intranecie, webinary z ekspertami oraz regularną komunikację. We współpracy z twórczyniami kanału Neuroatypowe, stworzyliśmy krótką animację o autyzmie, którą prezentowaliśmy na ekranach w miejscach wspólnych naszych biur. Nawiązaliśmy współpracę z fundacją asperIT, która przeprowadziła audyt dostępności naszego banku dla osób neuroatypowych. Na podstawie otrzymanego raportu nieustannie dążymy do ulepszeń we wskazanych obszarach. Nasze działania przyczyniły się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa i chęci angażowania się w inicjatywę przez osoby neuroatypowe, które założyły grupę Neuronauci. Ta społeczność opracowała poradnik dla menedżerów na temat współpracy z osobami w spektrum autyzmu i ADHD.

Inkluzywność to obszar znacznie szerszy, niż wielu może przypuszczać, a neuroatypowość nadal pozostaje dla wielu tematem nieznanym. Otwartość na różnorodność i docenianie jej potencjału stanowią trend, który powinien nabierać na sile, przynosząc korzyści wszystkim. ■



# REWOLUCJA FINANSOWANIA BIZNESU W POLSCE: SUKCESY I WYZWANIA



ARKADIUSZ REGIEC



IZABELA GÓRSKA

**J**ak dynamicznie rozwija się rynek finansowania społecznościowego w Polsce? Z jakimi wyzwaniami związanymi z crowdfundingiem muszą mierzyć się przedsiębiorcy i co mogą dzięki temu zyskać? Zdaniem ekspertki, start-upy to żywe organizmy, które ewoluują w zależności od sytuacji na rynku i osób zaangażowanych w tworzenie biznesu. Olga Kozierowska rozmawia z Izabelą Górską, przedsiębiorczynią, CEO Dharma Żoliborz oraz Arkadiuszem Regiecem, przedsiębiorcą, inwestorem, prezesem platformy społecznościowego finansowania Beesfund.

**Olga Kozierowska:** *Dane wskazują, że na całym świecie portfel finansowania społecznego wyniesie 27 mld dolarów w 2027 roku. Jak na tym tle plasuje się Polska?*

**Arkadiusz Regiec:** W kontekście finansowania społecznościowego, takiego jak różnego rodzaju zrzutki, Patronite i podobne serwisy, znajdujemy się obecnie w czołówce Europy. Sytuacja wygląda jednak inaczej w kwestii equity crowdfundingu, czyli finansowania biznesu poprzez kupowanie udziałów. Przeżywa on trudne chwile związane z wcześniejszą wysoką inflacją oraz wojną w Ukrainie.

**OK:** *Serwisy takie jak Patronite pozwalają na zbieranie funduszy od osób, które uwierzą w nasz pomysł. Niektórzy właśnie w ten sposób zdobywają nawet milion złotych miesięcznie. Jak wyglądało to w Twoim przypadku, Iza?*

**Izabela Górską:** Z pewnością platformy tego rodzaju pozwalają nam znaleźć osoby wspierające nasze wizje. Jednak nie partycypują one bezpośrednio w naszej spółce. Moja, Dharma Żoliborz, będąca tzw. prostą spółką akcyjną, powstała właśnie dzięki takim inwestycjom. Każda wpłacona kwota przełożyła się na udziały w mojej firmie. Obecnie mamy około 85 akcjonariuszy, którzy wzięli udział w naszym crowdfundingu, dzięki czemu w ciągu około 20 dni udało się zebrać prawie 600 tys. zł.

**OK:** *Jak długo trwa cały ten proces? Od pomysłu przez biznesplan, konsultacje z KNF i prawnikami, aż do momentu założenia spółki i możliwości zbierania pieniędzy na stronie internetowej?*

**IG:** Czy zbierzemy pieniądze? W jakim tempie? To zależy zawsze od założycielskiego zespołu, founde-

ra oraz właścicieli spółek. Szczerze mówiąc, nie byłam pewna czy dam radę skompletować odpowiednie środki. Dałam sobie 1,5 miesiąca, żeby sprawdzić, ile uda mi się zebrać. I nagle okazało się, że ludzie codziennie wpłacali dziesiątki tysięcy złotych.

**OK:** *Co, jeśli nie uda się zebrać wymaganej kwoty? Jakie mamy wtedy obowiązki i jakie działania możemy podjąć, aby zwiększyć szanse na sukces w crowdfundingu?*

**AR:** Jeśli nie zbierzemy wymaganej kwoty, to zwracamy pieniądze inwestorom. Ważne, by nie zniechęcać się i możliwe jest również ponowne wyemitowanie akcji. Jeżeli nasza zbiórka będzie nieudana, to odpowiedni moment na to, aby pomyśleć nad swoimi błędami i je poprawić. Nie powinniśmy się załamywać. Niestety, często obiecane wsparcie od znajomych jest większe niż realne wpłaty. Zawsze powtarzam, że gdyby spółki, które do nas przyszły dostały tyle pieniędzy, ile im obiecali znajomi, to zebrałibyśmy nie milion, a miliard złotych.

**IG:** Podczas mojej kampanii crowdfundingowej uczestniczyłam w spotkaniach, rozmawiałam z potencjalnymi inwestorami, organizowałam transmisje na żywo w mediach społecznościowych, opowiadając o biznesie. Korzystałam też z różnych narzędzi marketingowych, co zdecydowanie pomaga w zbieraniu wymarzonej kwoty. ■

Posłuchaj całej rozmowy





# NAJCZĘSTSZĄ PRZESZKODĄ DO ZAŁOŻENIA FIRMY JEST OBAWA O UTRATĘ STABILNOŚCI

**Z** raportu „Bizneswoman Roku: Polki i przedsiębiorczość 2023” wynika, że wśród respondentek posiadających firmę i tych, które chciałyby ją prowadzić, 28 proc. chciałoby w przyszłości rozwijać swój biznes lokalnie, a 39 proc. – ogólnokrajowo. Blisko co czwarta badana deklaruje, że pragnie rozwijać firmę międzynarodowo.

Czego Polki oczekują w kontekście wsparcia początkujących przedsiębiorców? Blisko co trzecia ankietowana uważa, że niższe składki ZUS przez pierwsze kilka lat prowadzenia firmy byłyby największym wsparciem bezpośrednio po założeniu własnej działalności. Jednocześnie 15 proc. respondentek wskazuje na mniejsze podatki, 13 proc. uważa, że najlepszym wsparciem na początku prowadzenia biznesu byłoby dofinansowanie na start, a zdaniem 11 proc. – wydłużenie okresu zwolnienia ze składek ZUS. Co dziesiąta badana wskazuje większą kwotę możliwą do zarobienia w ramach działalności nierejestrowanej, a 8 proc. – możliwość bezpłatnych konsultacji ze specjalistą.

Co trzecią ankietowaną przed założeniem własnej firmy powstrzymuje obawa przed utratą stabilizacji, którą gwarantuje praca na etacie. Na brak środków, które mogłyby zainwestować w nowy biznes, wskazuje 18 proc. respondentek, a 14 proc. na brak pewności siebie. Co dziesiątą badaną powstrzymuje brak znajomości przepisów oraz obawa przed biurokracją, a 7 proc. ankietowanych – lęk przed porażką.

## Do prowadzenia firmy najbardziej motywuje pragnienie elastyczności w pracy

Badane, które chciałyby prowadzić własną firmę, zostały zapytane o to, co je do tego motywuje. Aż 29 proc. respondentek wskazuje na elastyczność oraz możliwość samodzielnego decydowania o tym ile, kiedy i gdzie się pracuje, 18 proc. – pragnienie niezależności, a 17 proc. zależy na tym, aby zawodowo zajmować się czymś, co je naprawdę interesuje. Blisko co siódmą ankietowaną motywuje możliwość osiągnięcia większych zarobków, a 13 proc. badanych – chęć rozwoju osobistego i zawodowego.

## Co czwarta respondentka chciałaby prowadzić firmę usługową

Najczęściej wskazywaną branżą, w której ankietowane chciałyby prowadzić swoją działalność, są usługi (28 proc.), na drugim miejscu znalazł się sektor edukacji (18 proc.). Co dziesiąta badana deklaruje, że chciałaby prowadzić swój biznes w branży handlowej, a 9 proc. respondentek – w gastronomii i turystyce. Dodatkowo aż 44 proc. badanych przedsiębiorczyń deklaruje, że chciałoby rozszerzyć działalność o nową branżę.

W odpowiedziach ankietowanych na temat tego, co z ich perspektywy byłoby największym wsparciem na początku prowadzenia własnej firmy, pojawia się kwestia wysokości składek ZUS. Jest to temat obecnie mocno aktualny i budzi emocje oraz niemałe kontrowersje, także wśród ekspertów, jednak z pewnością zagadnienie wysokości tych składek jest bardzo istotne dla przedsiębiorców oraz przedsiębiorczyń i ważne jest, aby podejmować publiczną debatę na ten temat. ■



# RÓŻNORODNOŚĆ W MIEJSCU PRACY. PORADNIK DOBRYCH PRAKTYK



ANNA MAJDAK

liderka, przewodnicząca sieci pracowniczej Enable & Neurodiversity Alliance, NatWest

JOANNA ŁUKIEWICZ

liderka Sieci Kobiet i Menedżerka Projektów, NatWest

**W** dzisiejszym świecie biznesu coraz więcej uwagi zwraca się na tworzenie włączającego środowiska pracy. Kolejne grupy osób zatrudnionych wychodzą z cienia, mówiąc głośno o swoich potrzebach. Mądra organizacja tę potrzebę zauważa i, wspólnie ze swoimi pracownikami i pracowniczkami, tworzy kulturę sprzyjającą rozwojowi potencjału każdej zatrudnionej osoby.

## W dobrym kierunku

Cieszy stale rosnąca liczba firm, w których dzięki włączającej kulturze pracy wszystko idzie w kierunku różnorodności jako normy. Dobrostan osób pracujących i różnorodność w zespołach są kluczem do wyższej efektywności i lepszych wyników finansowych, o czym świadczą liczne już badania. Kolejne grupy wychodzą z cienia, mówiąc o swoich potrzebach: kobiety, mężczyźni, osoby LGBT+, mniejszości etniczne i społeczności religijne, osoby z niepełnosprawnościami, opiekunowie dzieci czy osób starszych, ale i wiele innych, co daje fantastyczny obraz zróżnicowanego świata i wielu punktów widzenia.

Od kilku lat, szczególnie od czasów pandemii Covid-19, rośnie uważność w zakresie dobrostanu mentalnego i zdrowia psychicznego. O społecznym zainteresowaniu tematem świadczą niedawno powstałe kierunki studiów skupione na zarządzaniu neuroróżnorodnością w miejscu pracy, liczne kampanie społeczne czy prace parlamentu dotyczące poprawy jakości życia osób w spektrum autyzmu oraz ADHD.

## Dlaczego warto zająć się tematem zdrowia psychicznego w miejscu pracy?

NFZ podaje, że w 2023 roku na depresję chorowało 1,2 mln osób, z czego ok. 75 proc. stanowiły kobiety. Badania wykazują, że również osoby nieneuroty-

powe są bardziej narażone na zaburzenia zdrowia psychicznego, w tym wypalenie zawodowe, a nawet depresję. Statystycznie 15 proc. do 20 proc. pracowników to osoby neuroatypowe. Według szacunków Accenture ponad 70 proc. z nich nie przyzna się do tego pracodawcy z obawy przed stygmatyzacją, brakiem zrozumienia, czy utratą pracy. Z tych samych powodów wielu w ogóle nie podejmie się oficjalnej diagnozy, co ma bezpośredni wpływ na ich zdrowie i życie. Udawanie przez 8 godzin dziennie kogoś, kim się nie jest, jest niezwykle wyczerpujące.

O osobach w spektrum mówi się, że mają problem z utrzymaniem pracy. Być może jednak to pracodawca ma trudność z utrzymaniem pracownika w spektrum czy ADHD?

## CO MOŻE ZROBIĆ FIRMA, ŻEBY WESPRZEĆ SWOICH PRACOWNIKÓW?

### Strategia i rozwiązania systemowe

Warto zacząć od strategii, która uwzględnia osoby zatrudnione jako istotną grupę wpływu oraz interesariuszy. Ten punkt wyjścia daje nową perspektywę kierunku rozwoju firmy, budowania strategii i ustalania celów.

Kolejny element to procesy i organizacja pracy uwzględniające różne potrzeby, np.:

- elastyczne godziny pracy i / lub praca zdalna / hybrydowa,
- dostosowanie przestrzeni biurowej sprzyjającej skupieniu oraz komfortowi pracy (strefa cichej pracy, pokój gier, pokój kontemplacji, etc.),
- wsparcie techniczne – aplikacje, hardware, sprzęt wspierający (zatycki do uszu, odpowiednie krzesła, monitory),
- tworzenie lub umożliwienie tworzenia grup wsparcia i sieci pracowniczych,
- oparcie procesu rekrutacji i awansu na kwalifikacjach oraz umiejętnościach, z pominięciem ewentualnych barier związanych np. z cechami neurologicznymi,
- zapewnienie dostępu do specjalistycznych zasobów i wsparcia, jak terapia czy poradnictwo,
- szkolenia i sesje uświadamiające skierowane do liderów i liderek,
- wdrożenie strategii zero tolerancji dla dyskryminacji,
- ustalenie kalendarza wydarzeń związanych z różnorodnością i włączaniem, np. obchodów tygodnia lub miesiąca neuroróżnorodności, dnia walki z depresją,
- audyt dostępności przeprowadzony przez NGO.

## Lider/liderka włączania w organizacji

Utworzenie stanowiska Rzecznika lub Rzeczniczki ds. różnorodności, równości i włączania przyniesie korzyści zarówno w obszarze kultury organizacyjnej, jak i wyników biznesowych. Wprowadzenie tej specjalistycznej roli do struktury firmy pomoże w budowaniu bardziej przyjaznego, różnorodnego i efektywnego miejsca pracy, co świadczyć będzie o zaangażowaniu firmy i korzystnie wpłynie na jej wizerunek. Osoba na tym stanowisku byłaby również wsparciem dla działów HR i liderów oraz liderek w ich codziennej pracy.

Organizacje, które aktywnie dbają o różnorodność i równość, cieszą się lepszą reputacją społeczną i są postrzegane jako bardziej wartościowe i odpowiedzialne.

## Sieci pracownicze

Dialog organizacji z zatrudnionymi fenomenalnie uzupełnia działalność sieci pracowniczych zbierających się wokół ważnych dla nich tematów. Sieci są grupami wsparcia z liderami lub liderkami na czele i sponsorem lub sponsorką w zarządzie firmy. W naszej firmie mamy m.in. sieci zrzeszające kobiety, mężczyzn, osoby opiekuńcze, osoby LGBT+, grupy etniczne, religijne, osoby z niepełnosprawnościami i neuroróż-

norodne. Sieci te często wychodzą z propozycjami rozwiązań systemowych, jak np. wprowadzone u nas dofinansowanie in vitro czy dofinansowanie dla osób z diagnozą psychiczną. Dbają również o swoją społeczność, jej dobrostan i rozwój, organizując np. programy rozwojowe dla kobiet, czy tematyczne sesje z ekspertami, samorzecznikami, lekarzami.

## Wsparcie liderów i liderek

Wspieranie liderów i liderek oraz managerów i managerek w zarządzaniu pracownikami w depresji czy w spektrum autyzmu/ADHD jest kluczowym elementem tworzenia włączającej kultury pracy. Dostarczenie narzędzi i wsparcia niezbędnych do skutecznego zarządzania pracownikami i wspierania ich jest równie istotne, co podnoszenie świadomości.

Wśród działań, które mogą pomóc w dostarczeniu takiego wsparcia, znajdziemy:

- zapewnienie specjalistycznych szkoleń dotyczących zdrowia psychicznego, spektrum autyzmu/ADHD, które pomogą im zrozumieć specyficzne potrzeby i wyzwania, z jakimi mogą się spotkać ich pracownicy i pracowniczki. Szkolenia te mogą obejmować informacje na temat objawów, strategii zarządzania, komunikacji i sposobów dostosowania środowiska pracy,
- zachęcanie liderów i liderek do indywidualnego podejścia do zarządzania pracownikami i pracowniczkami, z uwzględnieniem ich specyficznych potrzeb i preferencji. To może oznaczać elastyczność w organizacji zadań i harmonogramów pracy, aby dostosować się do różnych stylów pracy,
- zachęcanie do otwartej i bezpośredniej komunikacji między liderami i liderkami a pracownikami i pracowniczkami. Jasne wyjaśnienie oczekiwań, dawanie konstruktywnej informacji zwrotnej i regularne spotkania w celu omówienia postępów mogą być nieocenione dla osoby w spektrum,
- zapewnienie liderom i liderkom wiedzy o dostępnych narzędziach i wsparciu, które mogą pomóc pracownikom i pracowniczkom w wykonywaniu ich pracy. Może to obejmować technologie wspomagające, strategie organizacyjne, ułatwienia w środowisku pracy czy też możliwość korzystania z terapii wspomagającej rozwój,
- zachęcanie liderów i liderek do wykazywania zrozumienia, szacunku i empatii wobec osób w spektrum. Ważne jest, aby unikać uprzedzeń i stereotypów oraz traktować każdego pracownika i pracowniczkę indywidualnie, doceniając ich unikalne umiejętności i wkład w pracę zespołową. Działania te pomagają stworzyć środowisko pracy, które jest bardziej włączające i wspierające dla osób w spektrum autyzmu /ADHD, przyczyniając się do ich sukcesu zawodowego i ogólnego dobrostanu.

## Uczenie się w trakcie działania

Nie można zapomnieć, że adaptacja środowiska pracy pociąga za sobą konieczność regularnego monitorowania atmosfery pracy i efektywności działań podejmowanych na rzecz równych szans oraz dostosowania polityk i procedur w oparciu o opinie i doświadczenia zatrudnionych. Ważne jest, aby firma prowadziła otwartą komunikację z pracownikami i pracowniczkami. Pozwoli to zrozumieć, czy deklaracje odpowiadają rzeczywistym warunkom pracy oraz umożliwi wprowadzanie poprawek i zmian zgodnych z rzeczywistymi potrzebami zespołu.

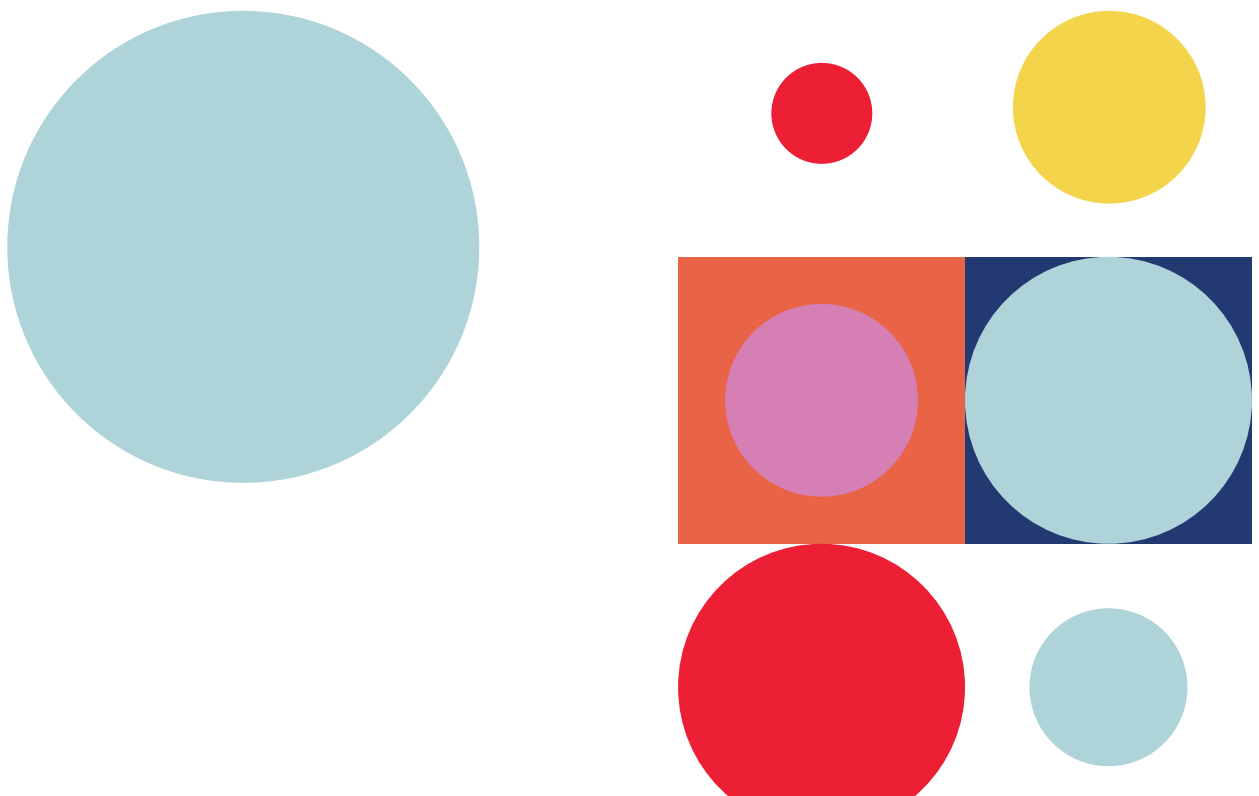
## Dawanie przykładu, a nie pustych obietnic

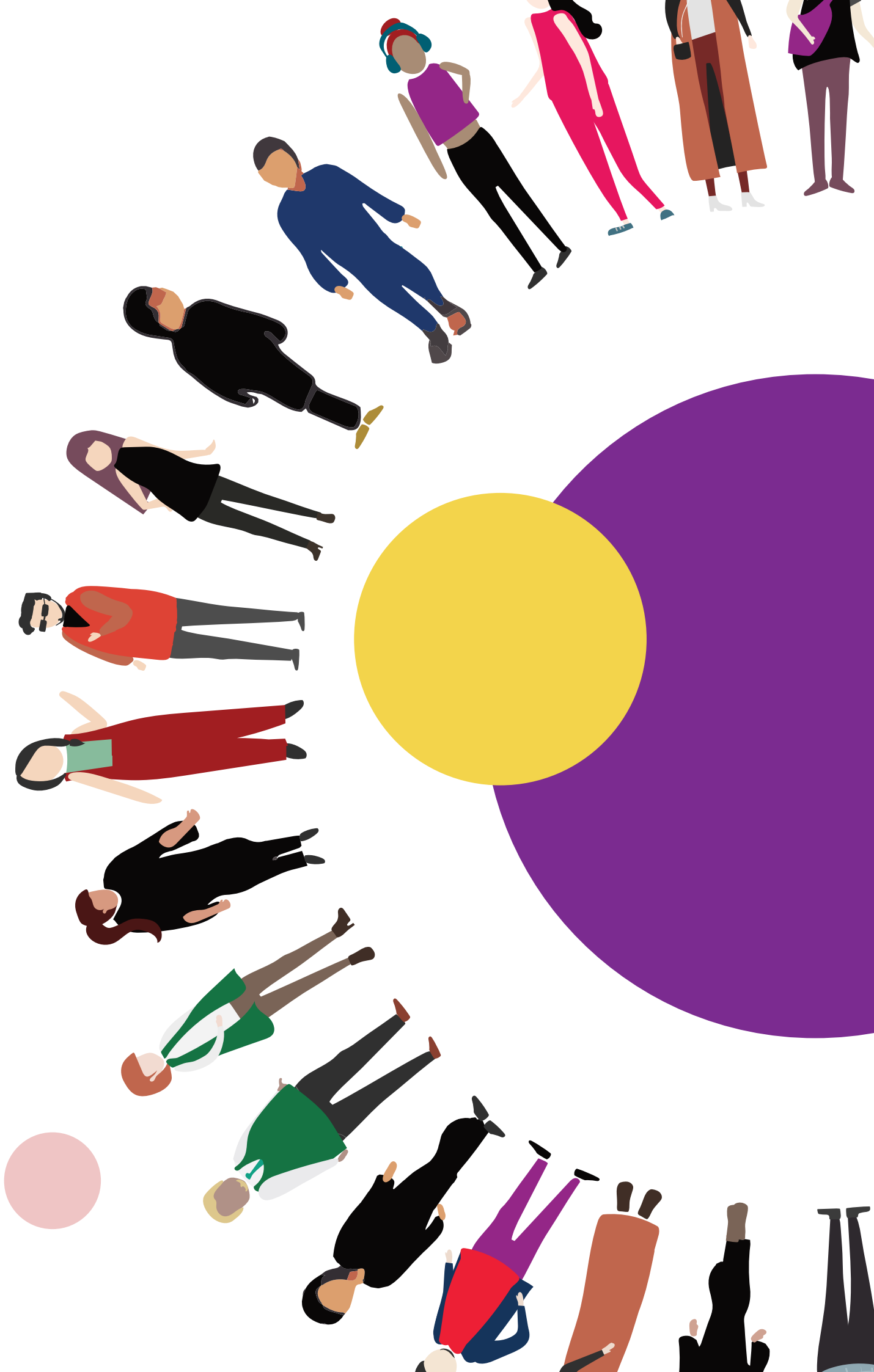
Zachowanie spójności pomiędzy deklaracjami a rzeczywistością w miejscu pracy jest kluczowe dla budowania prawdziwie włączającej kultury pracy. Obietnice włączającej kultury pracy nie powinny być tylko pustymi hasłami marketingowymi, ale rzeczywistymi zmianami wspieranymi przez firmę na każdym jej poziomie, w szczególności wśród kadry zarządzającej. Włączająca kultura pracy nie może być jedynie kwestią sloganów czy obietnic. To proces, który wymaga realnych działań i zaangażowania ze strony pracodawcy. Konsekwencja w zapewnianiu rzeczywistych możliwości dla pracowników oraz wspieranie ich autentyczności to kluczowe elementy tworzenia prawdziwie włączającego środowiska pracy.

## Jakie korzyści płyną z różnorodności i włączania?

Włączenie różnorodności do środowiska pracy to krok w stronę bardziej sprawiedliwego i efektywnego modelu biznesowego. Oczywiście, cele wydajnościowe są kluczowe, jednak należy się zastanowić, czy wymaganie wykonywania zadań według sztywnych metod jest zawsze efektywne? Czy proponowane normy są faktycznie uniwersalne, czy wynikają z przyjętych standardów, które niekoniecznie odpowiadają zróżnicowanej charakterystyce pracowników? Warto wspomnieć tu słowa Alberta Einsteina: „Każdy jest geniuszem. Ale jeśli zaczniesz oceniać rybę pod względem jej zdolności wspinania się na drzewa, to przez całe życie będzie myślała, że jest głupia”. Stworzenie środowiska, które akceptuje i wspiera, które pozwala się rozwijać, to dla pracodawcy nie lada wyzwanie. Nie musi jednak oznaczać całkowitego przemodelowania systemu zarządzania organizacją.

Badania Harvard Business School wykazują, że zespoły różnorodne, o ile są świadomie zarządzane, cechują się wyższą produktywnością i innowacyjnością. Pracodawcy, którzy jako pierwsi zdadzą sobie z tego sprawę, uzyskają przewagę na rynku pracy. ■





# CO PIĄTA PRZEDSIĘBIORCZYNI KORZYSTA W PRACY Z NARZĘDZI AI

**W**yniki raportu "Bizneswoman Roku: Polki i przedsiębiorczość 2023" wskazują, że 21 proc. uczestniczek badania deklaruje, że wykorzystuje już narzędzia sztucznej inteligencji w swojej codziennej pracy. Z kolei  $\frac{1}{5}$  planuje zacząć po nie sięgać. Ponad połowa (56 proc.) ankietowanych deklaruje, że nie używa narzędzi AI w swojej pracy.

**Trzy na cztery badane zatrudniłyby w swojej firmie osobę powyżej 50 roku życia**

Wśród ankietowanych, które prowadzą lub chciałyby prowadzić własny biznes, 58 proc. deklaruje, że zatrudniłyby w swojej firmie osobę z niepełnosprawnością lub neuroatypową, a aż 75 proc. - osobę powyżej 50 roku życia. Jednocześnie jednak niewielki odsetek badanych obecnie ma w swoim zespole pracowników w wieku powyżej 50 lat (5 proc.) oraz z niepełnosprawnościami lub neuroatypowymi (3 proc.). Aż  $\frac{1}{3}$  respondentek przyznaje, że trudno jej określić, czy zdecydowałaby się zatrudnić w swojej firmie osobę z niepełnosprawnością lub neuroatypową.

**Co trzecia badana zdecydowanie stresuje się w pracy bardziej niż rok temu**

Blisko dwóm na trzech respondentkom w ostatnim roku towarzyszył większy stres (34 proc. - „zdecydowanie tak”, 30 proc. - „raczej tak”). Jedynie 30 proc. ankietowanych deklaruje, że w ostatnich 12 miesiącach nie stresowało się w pracy więcej niż w przeszłości (24 proc. - „raczej nie”, 6 proc. - „zdecydowanie nie”). Blisko co piąta badana przyznaje, że boryka się z bezsennością czy problemami ze snem bardzo często, a co trzecia - czasami. Co czwarta respondentka deklaruje, że kłopoty ze snem miewa rzadko, a jedynie 23 proc. - bardzo rzadko lub nigdy.

**Zdaniem ponad połowy przedsiębiorczyń prowadzenie firmy jest znacznie trudniejsze niż dawniej**

Jedynie 5 proc. uczestniczących w badaniu przedsiębiorczyń deklaruje, że obecnie prowadzenie działalności jest łatwiejsze niż 4 lata temu. Blisko co dziesiąta respondentka uważa, że aspekt ten nie uległ w ostatnich latach zmianie. Niemal 70 proc. ankietowanych przyznaje, że prowadzenie firmy obecnie jest trudniejsze niż 4 lata temu (16 proc. - „nieco trudniejsze”, 53 proc. - „znacznie trudniejsze”). Respondentki prowadzące własny biznes zostały zapytane także o to, jak w ostatnich latach rozwijały swoją firmę. Aż 40 proc. wskazuje biznes stacjonarny i online, natomiast co trzecia badana postawiła na rozwój stacjonarny, a 18 proc. - biznes online. ■



# ESG. Wybór czy konieczność?



MONIKA KULIK  
ekspertka ds. komunikacji i CSR w Orange Polska

Skrót ESG (z ang. *Environmental, Social, Governance*) pojawia się ostatnio bardzo często w prasie biznesowej, w ogłoszeniach o pracę czy ofertach przesyłanych do firm. Wynika to z faktu, że temat jest ważny i na czasie. ESG to nie moda czy kolejny trend w zarządzaniu. To paradygmat nowego myślenia o roli i miejscu firmy w życiu społecznym.

ESG to nowa narracja dla CSR, czyli społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *corporate social responsibility*). Językiem wskaźników, mierników i analizy mówimy o zarządzaniu wpływem przedsiębiorstwa na otoczenie społeczne i środowiskowe.

Od lat mówiło się o tym, że CSR powinien być częścią strategii, powodować realną i pozytywną zmianę, nie tylko społeczną, ale też biznesową. Firmy realizowały te wzywania z różnym skutkiem. Stąd czasami pojawiały się głosy, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest w głównej mierze sposobem budowania pozytywnego wizerunku. Wiele z firm jednak, w tym nasza, poważnie podchodziło do tego tematu – miało zaawansowane systemy zarządzania CSR włączone w strategię biznesową i od lat raportowało dane niefinansowe.

ESG sankcjonuje poważne i głębokie rozumienie odpowiedzialności przedsiębiorstw, stawiając określone wymogi co do zarządzania i raportowania. Podpowiada nie tylko, co powinniśmy robić, aby rozwijać firmę w sposób zrównoważony, ale też jak to zrobić.

## Podwójna istotność – czyli co jest ważne dla firmy i jej otoczenia

Analiza podwójnej istotności to nic innego jak proces, który ma doprowadzić do zidentyfikowania tych obszarów ESG, którymi firma ma zarządzać, a co za tym idzie także raportować.

Z jednej strony to spojrzenie od strony wpływu przedsiębiorstwa na jego otoczenie społeczne czy przyrodnicze. Zidentyfikowanie tych kwestii, które z punktu widzenia branży, firmy, jej skali, lokalizacji czy innych ważnych aspektów działalności, są istotne dla interesariuszy. ESG podaje nam listę kwestii, do których powinniśmy się odnieść. Wśród nich są tematy z zakresu S (*social*) – własne zasoby pracownicze i pracownicy w łańcuchu dostaw, wpływ na społeczność, oddziaływanie na klientów czy użytkowników naszych produktów i usług.

Z drugiej strony powinniśmy zastanowić się nad odwrotną stroną oddziaływania. Jak kwestie społeczne czy środowiskowe mogą działać na nasz model biznesowy, przychody czy płynność finansową? To tak zwany wpływ finansowy. Opisujemy go poprzez identyfikację istotnych ryzyk i szans dla naszego biznesu. Tu mogą znaleźć się na przykład zmiany demograficzne czy inne zjawiska społeczne, które mają wpływ na rozwój firmy.



## Inkluzywność a ESG

W obszarze S (social) możemy znaleźć bezpośrednio odniesienie do zarządzania różnorodnością i inkluzywnością (DEI). Firma powinna określić, czy „posiada konkretną politykę mającą na celu eliminację dyskryminacji, promowanie równych szans i innych sposobów zwiększania różnorodności i włączenia społecznego”, jakie działania prowadzi w tym zakresie, jakie cele sobie stawia i jak mierzy ich realizację. Wśród wskaźników, które powinniśmy raportować, znajdują się między innymi takie jak: udział procentowy reprezentantów obu płci na stanowiskach managerskich i we władzach firmy, rozkład wieku pracowników, odniesienia do minimalnego wynagrodzenia i opis luki płacowej czy zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnościami. Dla Orange dodatkowym wyzwaniem jest zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach technologicznych – w obszarach sieci i IT. Poprzez konkurs Hi-Tech Girls nie tylko dajemy szansę studentkom na wejście do technologicznego świata, pomagamy też zdobyć pierwsze doświadczenia na tej arenie. Jednym z celów, jakie sobie stawiamy, jest też 50 proc. udział kobiet w praktykach studenckich Let's Orange.

Również w sprawie pracowników w łańcuchu dostaw zwraca się uwagę na kwestie dotyczące zarządzania różnorodnością i inkluzywnością. Firma powinna dopilnować tego, żeby współpracujący z nią dostawcy, podwykonawcy czy partnerzy biznesowi spełniali określone wymagania w tym zakresie. Dlatego temat DEI pojawia się w zapisach kodeksów dobrych praktyk dla dostawców czy też bezpośrednio w umowach, na przykład w treści klauzuli CSR.

Działania w zakresie włączenia społecznego mogą być też przedmiotem działania programów społecznych przedsiębiorstw i elementem oddziaływania na społeczność czy społeczeństwo. Tu mieszczą się na przykład programy wyrównujące szanse edukacyjne czy kulturalne grup narażonych na wykluczenie.

Ostatnia kategoria w ramach „S” to klienci i użytkownicy naszych produktów i usług. Powinniśmy jako firma zadbać o dostępność naszych towarów i usług dla wszystkich uczestników rynku, w tym np. klientów z niepełnosprawnościami czy osoby starsze.

W Orange jako naszą istotną odpowiedzialność wobec społeczności określiliśmy walkę z wykluczeniem społeczno-cyfrowym. W praktyce oznacza to realizację programów włączenia cyfrowego, skierowanych do dzieci i młodzieży, seniorów i małych społeczności oraz dbałość o dostępność naszych usług i obsługi dla klientów z niepełnosprawnościami i starszych.

ESG i nowe wytyczne dotyczące zarządzania tym obszarem są szansą dla nas, aby na nowo spojrzeć na społeczną rolę naszej firmy i uważniej przyjrzeć się różnym wyzwaniom społecznym, na które jako biznes powinniśmy odpowiadać. Jednym z nich jest inkluzywność i równe szanse dla wszystkich.

Wynikiem tej podwójnej analizy jest zestaw tematów istotnych, którymi powinniśmy zarządzać i je raportować. To podstawa do tego, aby iść dalej – zbudować strategię biznesową firmy uwzględniającą ESG, a także raportować ten temat naszym interesariuszom.

## ESG – wyzwania dla zarządzania

ESG to duże wyzwanie dla raportowania, które w myśl nowej dyrektywy staje się obowiązkowe dla większej grupy firm. Ale jeszcze większe dla zarządzania. Oznacza bowiem rewizję różnych procedur, polityk, procesów, a nawet modelu biznesowego.

Przede wszystkim ESG zakłada całościowe podejście do danego tematu. Aby zarządzać, powinniśmy mieć określoną politykę w danej kwestii, zaplanowane działania, wyznaczone cele i mierniki, które monitorują ich realizację. Co więcej, powinniśmy też zaangażować zarząd w ten proces, przydzielając im odpowiedzialność. ■

# FUNDACJA RYSUJE

Zespół Fundacji specjalizuje się w realizacji kampanii społecznych, poświęconych kwestiom równości, różnorodności i włączania. Jedną z nich jest projekt społeczny **#CoZTaKasą – Jak rozmowy o kasie wpływają na nasze relacje?** Jej celem jest edukacja na temat wyzwań pojawiających się w kontekście zarządzania finansami w związkach.

Wyniki przeprowadzonego na potrzeby kampanii badania wskazują, że ponad połowa respondentów przyznaje, że zdarzyło im się w przeszłości pokłócić z partnerem/partnerką z powodu pieniędzy. Co dziesiąty ankietowany/ankietowana przyznaje, że w przeszłości zdarzyło się, że związek partnerski zakończył się przez konflikt, którego powodem były pieniądze. Ponad 1/3 badanych jest zdania, że partner/partnerka, pozostający w domu, np. z powodu opieki nad dzieckiem, powinien otrzymywać stałe wynagrodzenie od pracującego partnera/partnerki.

WYNIKI KAMPANII  
do marca 2024 r.  
609 publikacji  
1,4 mln dotarcia



Kolejnym projektem Sukcesu Pisanego Szminką jest projekt **#Czyżby – Nie osądzaj, nie wiesz wszystkiego**, zrealizowany w ramach kampanii **#WiedzaNieMaPłci**. Jego celem jest zwrócenie uwagi na nieświadome uprzedzenia i na fakt, że często nie wszystko jest takie, jakie wydaje się na pierwszy rzut oka.

Kampania skupia się na stereotypach funkcjonujących w środowisku biznesowym – ocenianiu kandydatów do pracy ze względu na wiek, osądzaniu matek przez pryzmat tego, czy zrezygnowały z kariery na rzecz opieki nad dzieckiem, czy też ją kontynuują, a także niechętnego podejścia społeczeństwa do brania urlopów rodzicielskich przez ojców.

DWIE EDYCJE  
KAMPANII dotarły  
do ponad 4 mln  
użytkowników



# KOCHASZ? DZIEL SIĘ OBOWIĄZKAMI DOMOWYMI I OPIEKUŃCZYMI. ZYSKASZ TY, TWOJE DZIECI I TWOJA DRUGA POŁOWA

**Z** badań Sukcesu Pisanego Szminką wynika, że kobiety pracują 16 godzin na dobę, wykonując pracę zawodową i domową. Według danych CBOS, wśród pracujących różnopłciowych par wyłącznie mężczyźni zajmują się gotowaniem jedynie w 5 proc. przypadków, praniem – 2 proc., prasowaniem – 6 proc., myciem okien – 8 proc., sprzątaniem – 4 proc. W przypadku kobiet odsetki te wynoszą średnio 70 proc.

Z kolei według wyników badań dr Joanny Syrdy z Uniwersytetu w Bath, większość małżeństw opiera się na tradycyjnym podziale ról, w którym kobieta częściej podejmuje się obowiązków domowych i opiekuńczych, nawet jeśli to ona zarabia więcej i jest główną żywicielką rodziny. Co więcej, wraz ze wzrostem jej wkładu finansowego w utrzymanie gospodarstwa domowego, liczba tych przejmowanych przez nią obowiązków zwiększa się! W związkach, w których tylko kobiety zarabiają, mężczyźni więcej czasu poświęcają na opiekę nad dziećmi, ale obowiązki domowe dzielą mniej więcej po równo. Nie trzeba chyba dodawać, że, w popularnej opinii, przy odwrótnym układzie oczekuje się, że kobieta w pełni poświęci się domowi i dzieciom.

Jednocześnie publikowane są alarmujące informacje na temat liczby nowotworów u kobiet, przypadków depresji i wypalenia zawodowego. Amerykańscy badacze zainteresowali się tematem, zaczęli badać korelację pomiędzy tymi zachorowaniami a pracą. I znaleźli winnego – kortyzol. Hormon stresu, który wzmacnia działanie adrenaliny. Na początku dodaje energii, ale z czasem, jeśli jest go zbyt dużo, zaczyna powoli niszczyć organizm. Niektórym najłatwiej będzie w związku z tym uznać, że kobiety nie nadają się do pracy, biznesu, są nieodporne na stres – niech wracają do domów, tam, gdzie ich miejsce. Zestawmy jednak te informacje z danymi z pierwszych akapitów.

Każdy człowiek musi mieć czas dla siebie, by po pracy odpocząć, naładować baterie, obniżyć poziom kortyzolu, np. poprzez aktywność fizyczną, inaczej zaczyna chorować.

Dane opisywane przez socjologa Michaela Kimmela w wystąpieniu TEDTalks Why gender equality is good for everyone – men included wykazują, że w rodzinach, w których panuje równość płci, a partnerzy sprawiedliwie dzielą się obowiązkami domowymi:

kobiety,  
mężczyźni i dzieci  
są zdrowsi, rzadziej  
chorują i rzadziej  
potrzebują wsparcia  
terapeutycznego

mężczyźni  
i kobiety  
częściej się  
kochają

dzieci lepiej  
radzą sobie w szkole,  
mają niższy wskaźnik  
nieobecności i lepsze  
wyniki w nauce, rzadziej  
diagnozuje się  
u nich ADHD

mężczyźni  
rzadziej korzystają  
z używek, rzadziej  
trafiają na ostry dyżur  
i częściej robią  
rutynowe badania

kobiety  
częściej wykonują  
aktywności fizyczne,  
rzadziej cierpią na depresję  
i wykazują wyższy poziom  
zadowolenia  
z małżeństwa



# CZYM NAPISZESZ *PRZYSZŁOŚĆ?*

Do 2026 90% wszystkich treści w sieci  
będzie tworzonych przy użyciu narzędzi AI.\*  
Bądź z nami częścią tej zmiany.

**SUPERMASSIVE**  
WWW.SUPERMASSIVE.AI

\*Facing reality - an Observatory Report from the Europol Innovation Lab

# Finalistki

konkursu Sukces Pisany Szminką

XV edycja

Przedstawiamy listę finalistek kategorii otwartych XV edycji konkursu **Sukces Pisany Szminką**, największego i najstarszego w polsce konkursu nagradzającego polskie przedsiębiorczynie, liderki i liderów działających na rzecz równości, różnorodności, włączania i ekologii.

KATEGORIA:

## BIZNES ROKU – PRZYCHÓD POWYŻEJ 10 MLN ZŁ

**Dorota Godyń** - prezeska **Trokotex Polymer Group Sp. z o.o.** Firma produkuje materiały kompozytowe, które stanowią alternatywę dla korodującej stali, co stanowi przełom w wielu branżach przemysłu. Z wyrobów Trokotex już od ponad 35 lat korzysta większość oczyszczalni ścieków i elektrociepłowni w Polsce, a firma nieustannie się rozwija.

**Aldona Laczycka** - prezeska zarządu **Almot**, największej certyfikowanej montowni kół na rynku motoryzacyjnym, posiadającej zaplecze magazynowo-logistyczne. Wraz z zespołem wychodzi naprzeciw potrzebom swoich klientów oraz zmieniającego się świata, wprowadzając szereg ultranowoczesnych rozwiązań z zakresu ekologii.

**Małgorzata Miśkiewicz** - prezeska **Abedik**, rodzinnej firmy, która od 30 lat specjalizuje się w druku i oprawie pozycji wydawniczych. W ostatnim roku wyprodukowała 26 mln książek. Z jej usług korzystają największe wydawnictwa w Polsce, a od kilku lat również za granicą.

KATEGORIA:

## BIZNES ROKU – PRZYCHÓD PONIŻEJ 10 MLN ZŁ

**Aneta Czaplicka** - CEO **Proxn**. Firma jako pierwsza na świecie tworzy profesjonalne kosmetyki oparte na ksantohumolu, najsilniejszym istniejącym antyoksydancie. Wraz z grupą polskich chemików opatentowała ścieżkę syntezy tej molekuly przyszłości. Jej kosmetyki są dostępne w ponad 800 klinikach w całej Polsce, a także w Wielkiej Brytanii, Belgii, Holandii oraz Stanach Zjednoczonych.

**Agnieszka Kulik** - współwłaścicielka **Womai Centrum Nauki i Zmysłów**. To centrum edukacyjno-sensoryczne, które daje możliwość poznania świata takim, jakim postrzegają go osoby z niepełnosprawnością wzroku. Centrum tworzą niewidomi bohaterowie i naukowcy, a jego misją jest edukacja oraz uświadamianie społeczeństwa na temat wartości osób z niepełnosprawnością wzroku.

**Katarzyna Zasiadły** - CEO **UI&Ka**. Zaczęła od uszycia opaski na włosy dla swojej córki, siedząc przy kuchennym stole. Dziś jej pracownia ma 260 m<sup>2</sup>, a jej autorskie akcesoria noszą ludzie na całym świecie – m.in. we Włoszech, Japonii i na Tajwanie.

KATEGORIA:  
**MIKROBIZNES**

**Martyna Brzozowska** - właścicielka **Zrób mi mamę**, tworzy warsztaty i programy online dla kobiet. Ucząc je sztuki dziergania, chroni od zapomnienia tradycyjne rękodzieło, a jednocześnie wzmacnia kobiecą sprawczość. Już tysiące kobiet, które są klientkami Zrób mi mamę, przekonało się, że są w stanie samodzielnie tworzyć piękne projekty.

**Emilia Kojło** - właścicielka sklepu **Small Art**. Gdy podczas pandemii niemal z dnia na dzień straciła źródło utrzymania, otworzyła sklep internetowy, początkowo sprzedający jedynie spersonalizowane metryczki dla dzieci. Dziś w ofercie ma już setki produktów do aranżacji wnętrz, które z powodzeniem sprzedaje w Polsce i za granicą.

**Magdalena Ostoja-Chyżyńska** - Prezeska **UX GIRL**, butikowej agencji designu, specjalizującej się w sektorach fintech, adtech i greentech. Dzięki jej usługom startupy oraz MŚP, które nie dysponują wielkimi budżetami, mogą proponować swoim klientom usługi na najwyższym poziomie, stanowiąc konkurencję dla tzw. wielkich graczy na rynku.

KATEGORIA:  
**STARTUP ROKU**

**Nikoletta Buczek i Anna Czubowicz** - współwłaścicielki **NABIO Medical Technologies Sp. z o.o.** Ich projekt obejmuje system produkcji spersonalizowanych akcesoriów do radioterapii, które zwiększają efektywność leczenia oraz pozwalają zmniejszyć skutki uboczne odczuwalne przez pacjenta.

**Weronika Czaplewska** - wiceprezeska **Envirly**, twórczyni innowacyjnej platformy do zarządzania zrównoważonym rozwojem oraz śladem węglowym wytwarzanym przez organizacje i ich produkty. Dzięki niej firmy mogą śledzić i analizować swój wpływ na ESG (środowisko, społeczną odpowiedzialność i ład korporacyjny), a także podejmować działania dekarbonizacyjne nakierowane na zieloną transformację, generując pozytywny, ekonomiczny zwrot z inwestycji.

**Monika Gaszyńska** - CTO **SERio sp. z o.o.**, firmy produkującej roślinne alternatywy dla serów tradycyjnych. Jako pierwsza na świecie wykorzystuje do ich wytwarzania łubin – zapomnianą roślinę strączkową bogatą w białko, błonnik i minerały.

**Katarzyna Goch** - CEO firmy **LIFEBITE sp. z o.o.**, która stworzyła iYoni, wirtualną klinikę leczenia problemów z płodnością, która pomogła zajść w ciążę już prawie 20 tys. kobiet. Aplikacja łączy technologię, sztuczną inteligencję i wiedzę medyczną, zmieniając oblicze opieki nad zdrowiem reprodukcyjnym. Jest dostępna w 13 językach. Do tej pory pobrało ją ponad 180 tys. osób ze 176 krajów.

KATEGORIA:  
**LIDERKA W NOWYCH TECHNOLOGIACH**

**Agnieszka Jastrzębska** - prezeska **ADJ Nanotechnology Sp. z o.o.** Wynalazła unikalne cząstki nanokompozytowe, które charakteryzują się wysoką skutecznością biobójczą, są bezpieczne dla otoczenia i działają efektywnie jako powłoki samosterylizujące w miejscach szczególnie narażonych na rozprzestrzenianie się drobnoustrojów chorobotwórczych.

**Alicja Mikołajczyk** - współwłaścicielka **QSAR Lab Sp. z o.o.** Przenosi chemię z tradycyjnych laboratoriów do przestrzeni wirtualnej w celu digitalizacji przemysłu. Jej innowacyjne rozwiązanie nano-QSAR Toolbox (nQTb) umożliwia proces rejestracji nowych substancji chemicznych bez konieczności przeprowadzania drogich i czasochłonnych badań na zwierzętach laboratoryjnych.

**Noemi Zabari** - CEO **AstroTECTONIC Sp. z o.o.** Twórczyni systemu prognozowania trzęsień ziemi i ostrzegania przed nimi. Dzięki wykorzystaniu wielu różnych źródeł danych system jest w stanie wysłać ostrzeżenia o nadchodzącym trzęsieniu ziemi od kilku godzin do kilku dni przed jego wystąpieniem, co jest ewenementem na skalę światową.

KATEGORIA:  
**ORGANIZACJA PRZYJAZNA RODZICOM**

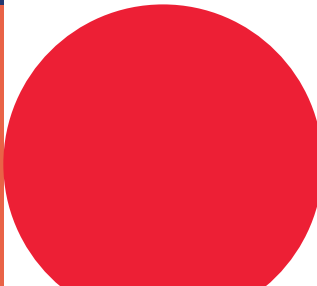
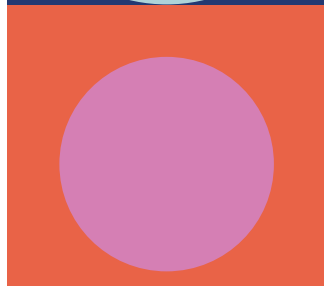
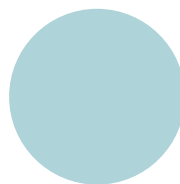
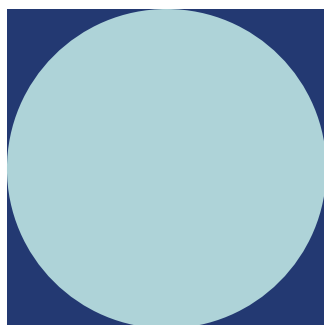
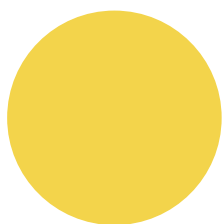
W tej kategorii eksperci dokonują oceny pracodawców pod kątem realizowanych przez nich dobrych praktyk wewnątrz organizacji oraz rozwiązań adresowanych do aktywnych zawodowo rodziców i pracowników mających rodziny. W tym roku Loże Ekspertów zdecydowała, że w finale znajdują się cztery organizacje:

**Ekoenergetyka Polska S.A.**  
**Franklin Templeton Investment**  
**mBank S.A.**  
**State Street Bank International**

KATEGORIA:  
**PRACODAWCA RÓWNYCH SZANS**

W tej kategorii eksperci oceniali pracodawców pod kątem dobrych praktyk wewnątrz organizacji oraz rozwiązań wprowadzanych z myślą o pracownikach neuroatypowych i/lub z niepełnosprawnością. W finale znalazły się:

**AstraZeneca Pharma**  
**Fundacja Znacznie Więcej**  
**Sodexo Polska**



# LAUREATKI I LAUREACI

WSZYSTKICH EDYCJI KONKURSU SUKCES PISANY SZMINKĄ

## BIZNESWOMAN ROKU XIV EDYCJA

**Biznes Roku: przychód powyżej 10 mln zł**  
Elżbieta Zajezierska, prezeska Piekarni NOWEL

**Biznes Roku: przychód poniżej 10 mln zł**  
Iga Sarzyńska-Komorowska, twórczyni marki Iga Sarzyńska Wzrusza Toruń

**Start-up Roku**  
Katarzyna Geiger, prezeska H+H Labs PSA  
Magdalena Kordon-Kiszala, prezeska intoDNA  
Anna Szkulmowska, prezeska Inoko Vision

**Mikrobiznes**  
Marta Dahlig-Orłowska, właścicielka wydawnictwa dla dzieci Tumilu

**Liderka w Nowych Technologiach**  
Magdalena Kozłowska, prezeska NapiFeryn Biotech

**Przeciwdziałanie Wykluczeniu Cyfrowemu**  
Jowita Michalska i Elżbieta Wojciechowska, Fundacja Digital University

**Organizacja Przyjazna Rodzicom**  
IKEA Retail w Polsce reprezentowana przez Katarzynę Kaczmarek,  
liderkę ds. różnorodności, równego traktowania i kultury przynależności

**Pracodawca Równych Szans**  
CD Projekt Red reprezentowany przez Karolinę Koprianiuk, Culture Specialist,  
Internal Communication Specialist

**Female Champion of Change**  
Anna Wróbel, wówczas Group Leader People & Culture Allegro

**Male Champion of Change**  
Andrzej Antoń, prezes Autopay S.A.

**Nagroda Specjalna Fundacji**  
Katarzyna i Karolina Koseckie, organizatorki Protestu Osób  
z Niepełnosprawnością i ich rodzin, inicjatorce akcji 2119pln

**GRAND-PRIX: INSPIRATORKA ROKU**  
Bianka Zalewska, prawniczka, działaczka humanitarna, autorka reportaży  
i filmów dokumentalnych

## BIZNESWOMAN ROKU XIII EDYCJA

**Biznes Roku: przychód powyżej 10 milionów zł**  
Klaudia Śmieja-Rostworowska, producentka filmowa i współzałożycielka firmy  
MADANTS

**Biznes Roku: przychód poniżej 10 milionów zł**  
Paulina Pastuszek, właścicielka Akademii Online, trenerka social media,  
instruktorka szkoląca na 5-ciu kontynentach

**Start-up Roku**  
Agata Szczeszak, prezeska Lumekko

**Mikrobiznes**  
Katarzyna Nejman, właścicielka Siostry Plotą

**Liderka w Nowych Technologiach**  
Brygida Dzidek, CEO Haptology  
Urszula Sankowska, współzałożycielka MIM Solutions

**Przeciwdziałanie Wykluczeniu Cyfrowemu**  
Nagroda główna: Beata Jarosz i Joanna Pruszyńska-Witkowska,  
założycielki Future Collars  
Wyróżnienie: Magdalena Biernat, wówczas dyrektorka i członkini zarządu  
Fundacji Centrum Cyfrowe

**Organizacja Przyjazna Rodzicom**  
Dominika Kotuła-Gibas, wówczas Head of HR w Blue Media

**Ograniczenie Śladu Węglowego**  
Anna Kurnatowska, wówczas Country Director w Too Good To Go

**Organizacja Dostępna Osobom ze Szczególnymi Potrzebami**  
Izabela Jachim-Kubiak, prezeska Fundacji Pomocy Dzieciom Kolorowy Świat

**Female Champion of Change**  
Zofia Karlikowska-Redzisz, dyrektorka technologii w PwC

**Male Champion of Change**  
Tomasz Konik, partner zarządzający Deloitte w Polsce i w Krajach Bałtyckich

**Nagroda Specjalna Fundacji**  
Zosia Zochniak, współzałożycielka Ubrania do oddania

**GRAND-PRIX: INSPIRATORKA ROKU**  
Natalia De Barbaro, psycholożka, felietonistka i autorka bestsellerów

## BIZNESWOMAN ROKU XII EDYCJA

**Biznes Roku: przychód powyżej 10 milionów zł**  
Beata Drzazga, założycielka BETAMED S.A.

**Biznes Roku: przychód poniżej 10 milionów zł**  
Nagroda główna: Anna Rutkowska-Didiuk i Anna Didiuk,  
współzałożycielki Mokosh  
Wyróżnienie: Krystyna Momot, właścicielka firmy Atlanta Mała Poligrafia

**Start-up Roku**  
Maja Schaefer, CEO ZOWIE

**Mikrobiznes**  
Katarzyna Nejman, właścicielka Siostry Plotą

**Start-up Roku**  
Maja Schaefer, CEO ZOWIE

**Pomysł na start/Biznes lokalny**  
Paulina Sołyk, wówczas marka OSNOWA

**Liderka w Nowych Technologiach**  
Nagroda główna: Wiktoria Wójcik, współzałożycielka inSTREAMLY  
Wyróżnienie: Aleksandra Wolska, prezeska LSP Life

**Działalność Społeczna**  
Agnieszka Sikora, założycielka Fundacji Po DRUGIE

**Przeciwdziałanie Wykluczeniu Cyfrowemu**  
Nagroda główna: Aleksandra Gościński, twórczyni Jestem interaktywna  
Wyróżnienie: Magdalena Janczewska, prezeska Fundacji Pro Cultura

**Organizacja Przyjazna Rodzicom**  
A4BEE Sp. z o.o. reprezentowana przez współwłaścicielkę  
Karolinę Marzantowicz

**Ograniczenie Śladu Węglowego**  
IKEA Retail Polska reprezentowana przez Karin Skold, ówczesną prezeskę  
i dyrektorkę generalną ds. zrównoważonego rozwoju

**Female Champion of Change**  
Sandra Subel, Global Head of Diversity and Inclusion w Axel Springer

**Male Champion of Change**  
Maciej Herman, dyrektor zarządzający Lotte Wedel  
Michał Mierzejewski, wiceprezydent Philip Morris International na Europie  
Północno-Wschodnią

**Nagroda za całokształt Działalności**  
Monika Sajkowska, prezeska Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę

**Nagroda Specjalna Fundacji**  
Sylvia Gregorczyk-Abram, polska adwokatka i działaczka społeczna

**GRAND-PRIX: INSPIRATORKA ROKU**  
Marta Frej, polska malarka i ilustratorka

## BIZNESWOMAN ROKU XI EDYCJA

**Biznes Roku: przychód powyżej 10 milionów zł**  
Anna Krajewska, prezeska Salad Story





**Biznes Roku: przychód poniżej 10 milionów zł**  
Monika Kowal, prezeska SOTI Natural

**Start-up Roku**

Katarzyna Borycka-Kiciak, prezeska QASIS Diagnostics  
Katarzyna Przybył, COO XOXO Solutions

**Pomysł na start/ Biznes lokalny**

Nagroda główna: Justyna Borska, współwłaścicielka marki I Love Grain  
Wyróżnienie: Julia Święch i Weronika Zimny, wówczas Agencja OGIENI

**Liderka w Nowych Technologiach**

Nagroda główna: Magdalena Jander, CEO Uvera  
Wyróżnienie: Anna Ogar, CEO Insignes Labs

**Działalność Społeczna**

Nagroda główna: Maria Lipiak, prezeska Fundacji Leżę i Pracuję  
Wyróżnienie: Jadwiga Jagieło, prezeska Fundacji Wielkie Serce dla Dzieci  
Wyróżnienie: Magdalena Lesiewicz, prezeska Fundacji OnkoRejs

**Female Champion of Change**

Dorota Strosznajder, dyrektorka działu komunikacji korporacyjnej  
oraz pełnomocnik ds. odpowiedzialności społecznej Henkel Polska

**Male Champion of Change**

Nagroda główna: Andrzej Pacek, dyrektor oddziału NatWest w Polsce  
Wyróżnienie: Michał Gajewski, prezes zarządu w Santander Bank Polska

**Nauka i Biznes**

dr Beata Fałda, wówczas prorektorka ds. studenckich w Państwowej  
Wyższej Szkole Zawodowej w Chełmie  
dr hab. Ewa Kurantowicz, rektorka Dolnośląskiej Szkoły Wyższej

**Nagroda Specjalna Fundacji**

Karolina Adamska-Woźniak, prezeska Fundacji Mam Marzenie

**GRAND-PRIX: INSPIRATORKA ROKU**

Maja Ostaszewska, aktorka i działaczka społeczna

**BIZNESWOMAN ROKU X EDYCJA**

**Biznes Roku: przychód powyżej 10 mln zł**

Nagroda główna: Magdalena Malaczyńska, współwłaścicielka Indigo Nails  
Wyróżnienie: Małgorzata Bieniaszewska, założycielka MB Pneumatyka

**Biznes Roku: przychód poniżej 10 mln zł**

Karina Trafna, właścicielka Kids & Co

**Start-up Roku**

Olga Grudniak, wówczas Chief Executive Officer Biolumo

**Pomysł na start / Biznes Lokalny**

Katarzyna Skrzypczak, wówczas właścicielka firmy ManneQueen

**Liderka w Nowych Technologiach**

prof. Magdalena Popowska, prezeska BACTrem

**Działalność Społeczna**

Paula Rettinger-Wietoszko, prezeska Fundacji Zostaw Sвій Ślad  
Wyróżnienie: Jarmila Rybicka, prezeska Fundacji Konflikt

**Female Champion of Change**

Nagroda główna: Monika Rajska-Wolińska, dyrektorka generalna Colliers  
w Europie Środkowo-Wschodniej  
Wyróżnienie: Małgorzata Romaniuk, wiceprezeska zarządu  
Bank BPH S.A. GE Capital Group

**Male Champion of Change**

Adam Parfiniewicz, przewodniczący rady nadzorczej Ultimo

**Kobieta Nauki i Biznesu**

Nagroda główna: dr. inż. Ewa Olejnik, Akademia Górniczo-Hutnicza im.  
Stanisława Staszica w Krakowie i współzałożycielka spółki Innerco sp. z o.o.  
Wyróżnienie: prof. dr hab. n. med. Lucyna Woźniak, prorektor ds. nauki  
i współpracy z zagranicą, Uniwersytet Medyczny w Łodzi

**Kobieta Nauki i Biznesu**

dr. inż. Ewa Olejnik, Akademia Górniczo-Hutniczej im.  
Stanisława Staszica w Krakowie i współzałożycielka spółki Innerco sp. z o.o.  
prof. dr hab. n. med. Lucyna Woźniak. Prorektor ds. Nauki i Współpracy  
z Zagranicą Uniwersytetu Medycznego w Łodzi - wyróżnienie

**Kobieta Sztuki**

Anna Szyłak, kuratorka, autorka, krytyczka sztuki, aktywna na scenie  
artystycznej od lat 80.  
Karolina Jabłońska, absolwentka krakowskiej ASP wyróżniona za mocne,  
witalne i autentyczne malarstwo najmłodszego pokolenia

**Grand Prix Inspiratorka Roku**

Katarzyna Nosowska, polska piosenkarka, kompozytorka i pisarka

**Nagroda Honorowa**

Anna Dymna, prezeska Fundacji „Mimo wszystko”



mastercard.

HUAWEI

NatWest

IC

centure

Google Cloud



Microsoft

KES  
SANY

JAV

SKA

Google Cloud

s

ac

SKANSKA



Cloud

ft

## BIZNESWOMAN ROKU IX EDYCJA

### Liderka w Korporacji

Beata Sobala, wówczas wiceprezesa zarządu Citi Handlowy

### Moja Firma

Nagroda główna: Katarzyna Kolmetz, współwłaścicielka firmy Polipack  
Wyróżnienie: Dominika Kozarzewska, prezeska Grupy Producentów Owoców „Polskie Jagody”

### Start-up Roku

Sara Koślińska, założycielka Limitless

### Pomysł na Biznes

Joanna Uszok, założycielka „PETS! the dog's out fun”

### Kobieta w Nowych Technologiach

Nagroda główna: Anna Wójcicka, współzałożycielka i prezeska Warsaw Genomics  
Wyróżnienie: Paula Januszkiewicz, założycielka i prezeska CQURE

### Nauka i Biznes

Nagroda główna: prof. Maria Siemonow, naukowczyni działająca w zakresie chirurgii rekonstrukcyjnej o międzynarodowej renomie  
Wyróżnienie: Iga Wasiak, naukowczyni i pomysłodawczyni metody otrzymywania nanocząsteczek polisacharydowych do podawania leków  
Wyróżnienie: Bożena Tylińczak i Agnieszka Sobczak-Kupiec, naukowczynie z Politechniki Krakowskiej i ekspertki od biomateriałów i nanotechnologii

### Male Champion of Change

Robert Biedroń, wówczas prezydent Słupska  
Sławomir S. Sikora, wówczas prezes zarządu Citi Handlowy  
Sebastian Drzewiecki, wówczas Head of Business Service Center w GSK

### Nagroda Specjalna

Przemysław Gdański, prezes zarządu banku BNP Paribas

### Influencerka Roku

Anna Lewandowska, działaczka sportowa i trenerka personalna

### Grand Prix Kobieta Sztuki

Katarzyna Kozera, polska rzeźbiarka i artystka

## BIZNESWOMAN ROKU VIII EDYCJA

### Sukces w Korporacji

Iva Georgijew, partnerka w Deloitte  
Nagroda specjalna: dr Ewa Łabno-Falęcka, dyrektorka komunikacji i relacji zewnętrznych w Mercedes-Benz Polska

### Moja Firma przychody powyżej 4 mln złotych

Izabella Wałkowska, prezeska zarządu firmy Plastwil

### Moja Firma przychody poniżej 4 mln złotych

Julia Sielicka-Jastrzębska oraz Zuzanna Sielicka-Kalczyńska, twórczynie marki Whisbear

### Start-up Roku

Nagroda główna: Urszula Herman, założycielka Pelvifly  
Wyróżnienie: Magdalena Janczewska, wówczas prezeska NanoThea

### Pomysł Na Start

Nagroda główna: Natalia Świrski, prezeska start-up'u ADA  
Wyróżnienie: Sara Berent, pomysłodawczyni projektu NEO-Ecology

### Kobieta w Nowych Technologiach

Patrycja Wizińska-Socha i Anna Skotny, założycielki firmy Nestmedic

### Działalność Społeczna

Marianna Sitek-Wróblewska, wówczas prezeska Gdańskiej Fundacji Innowacji Społecznej

### Nagroda specjalna

Ewa Błaszczak, współzałożycielka Fundacji „Akogo?”

### Grand Prix

prof. dr hab. inż. Jadwiga Sójka-Ledakowicz, dyrektorka Instytutu Włókiennictwa w Łodzi

## BIZNESWOMAN ROKU VII EDYCJA

### Korporacja

Agnieszka Kosik, wówczas prezeska zarządu MediaCom Warszawa

### Moja Firma

Nagroda główna: Monika Żochowska i Ewa Dudzic, twórczynie marki GLOV  
Wyróżnienie: Martyna Wójtowicz, wówczas właścicielka firmy Flash

### Debiut Roku

Olga Malinkiewicz, założycielka Saule Technologies

### Kobieta w Nowych Technologiach

Karolina Cikowska i Van Anh Dam, pomysłodawczyni Girls Code Fun

### Działalność na Rzecz Kobiet

Nagroda główna: Karolina Cikowska i Van Anh Dam, pomysłodawczyni Girls Code Fun  
Wyróżnienie: Katarzyna Gulczyńska, prezeska Fundacji „Pokonaj Raka”

## BIZNESWOMAN ROKU VI EDYCJA

### Korporacja

Nagroda główna: Dorota Raben, wówczas prezeska zarządu Morskiego Portu Gdańsk S.A.  
Wyróżnienie: Joanna Makowiecka-Gaca, wówczas wiceprezeska zarządu Polimex-Mostostal S.A.

### Debiut Roku

Nagroda główna: Edyta Kocyk, prezeska i współzałożycielka spółki SiDLY  
Wyróżnienie: Barbara Sołtysińska, współtwórczyni LifeTube

### Moja Firma

Ewa Filipiak, wówczas prezeska firmy IT-Trans

### Kobieta w Nowych Technologiach

Edyta Kocyk, prezeska i współzałożycielka spółki SiDLY

### Działalność na Rzecz Kobiet

Bianka Siwińska, dyrektorka zarządzająca Fundacji Edukacyjnej Perspektywy

### Bizneswoman Publiczności

Wioletta Jankielewicz, członkini zarządu firmy Alfatec

## BIZNESWOMAN ROKU V EDYCJA

### Korporacja

Ewa Misiak, wówczas prezeska zarządu Work Service

### Moja Firma

Nagroda główna: Izabela Lewandowska (Cybulska), współtwórczyni marki LaMillou  
Wyróżnienie: Izabella Nowakowska, wówczas Centrum Edukacyjno-Terapeutycznego Pingwinek

### Debiut Roku

Anna Czerwoniec, współzałożycielka Vitainsilica

### Działalność na Rzecz Kobiet

Nagroda główna: Ida Karpińska, założycielka Ogólnopolska Organizacja Kwiat Kobiecości  
Wyróżnienie: Joanna Keszka, trenerka relacji intymnych i twórczyni barbarella.pl

### Bizneswoman Publiczności

Anna Wicha, dyrektorka generalna Adecco Poland Sp. z o.o.



## BIZNESWOMAN ROKU IV EDYCJA

### Korporacja

Katarzyna Rutkowska, wiceprezeska w AC S.A.

### Moja Firma

Iwona Świętochowska, współwłaścicielka Dwór Kaliszka

### Działalność na Rzecz Kobiet

Siostra Małgorzata Chmielewska, prezeska Fundacji „Domy Wspólnoty Chleb Życia”

### Bizneswoman Publiczności

Zuzanna Kuczbajska, założycielka Ślubnej Pracowni

## BIZNESWOMAN ROKU III EDYCJA

### Korporacja

Agnieszka Świergiel, wówczas prezeska i dyrektorka generalna Imperial Tabacco Polska

### Moja Firma

Edyta Wojciechowska-Malke, wówczas prezeska firmy Vision One

### Działalność na Rzecz Kobiet

Magdalena Prokopowicz, prezeska Fundacji Rak'n'Roll. Wygraj Życie

### Bizneswoman Publiczności

Aniela Hejnowska, wówczas dyrektorka zarządzająca Rynkiem Home w Netia S.A.

## BIZNESWOMAN ROKU II EDYCJA

### Moja Firma

Justyna Garstecka, założycielka firmy Motherhood

### Działalność na Rzecz Kobiet

Dorota Stasikowska-Woźniak, założycielka Dress For Success Poland

### Korporacja

Ewa Trzepla, prezeska zarządu Centrum Medycznego Warszawskiego Uniwersytetu

## BIZNESWOMAN ROKU I EDYCJA

### Korporacja

Lidia Mikołajczyk-Gmur, wówczas dyrektorka generalna VELUX

### Moja Firma

Beata Dethloff, właścicielka Kliniki Dr Beata Dethloff

### Wyróżnienie specjalne

Iwona Wencel, wówczas właścicielka HR Business Partners

### Nagroda Publiczności

Anna Garwolińska, właścicielka i prezeska zarządu Glaubicz Garwolińska Consultants

A decorative graphic consisting of several colored circles and squares. At the top, there are a small pink circle, a large purple circle, a red circle, a yellow circle, and an orange circle. Below these is a horizontal bar divided into three colored sections: orange, dark blue, and red. Each section contains a large circle: pink in the orange section, light blue in the dark blue section, and purple in the red section. To the left of the bar is a small light blue circle, and to the right is a larger light blue circle. On the far left edge, there are vertical strips of red, purple, and dark blue, each containing a portion of a large circle.

## Redakcja

### Sukces Pisany Szminką:

Olga Kozierowska  
Dominika Jajszcak  
Aleksandra Moskal

[redakcja@sukcespisanyszminka.pl](mailto:redakcja@sukcespisanyszminka.pl)

### Rocket Science Communications:

Karolina Krzeska  
Anna Czajka-Kalinowska  
Ewa Malicka  
Wojciech Mulik  
Ilona Graczyk

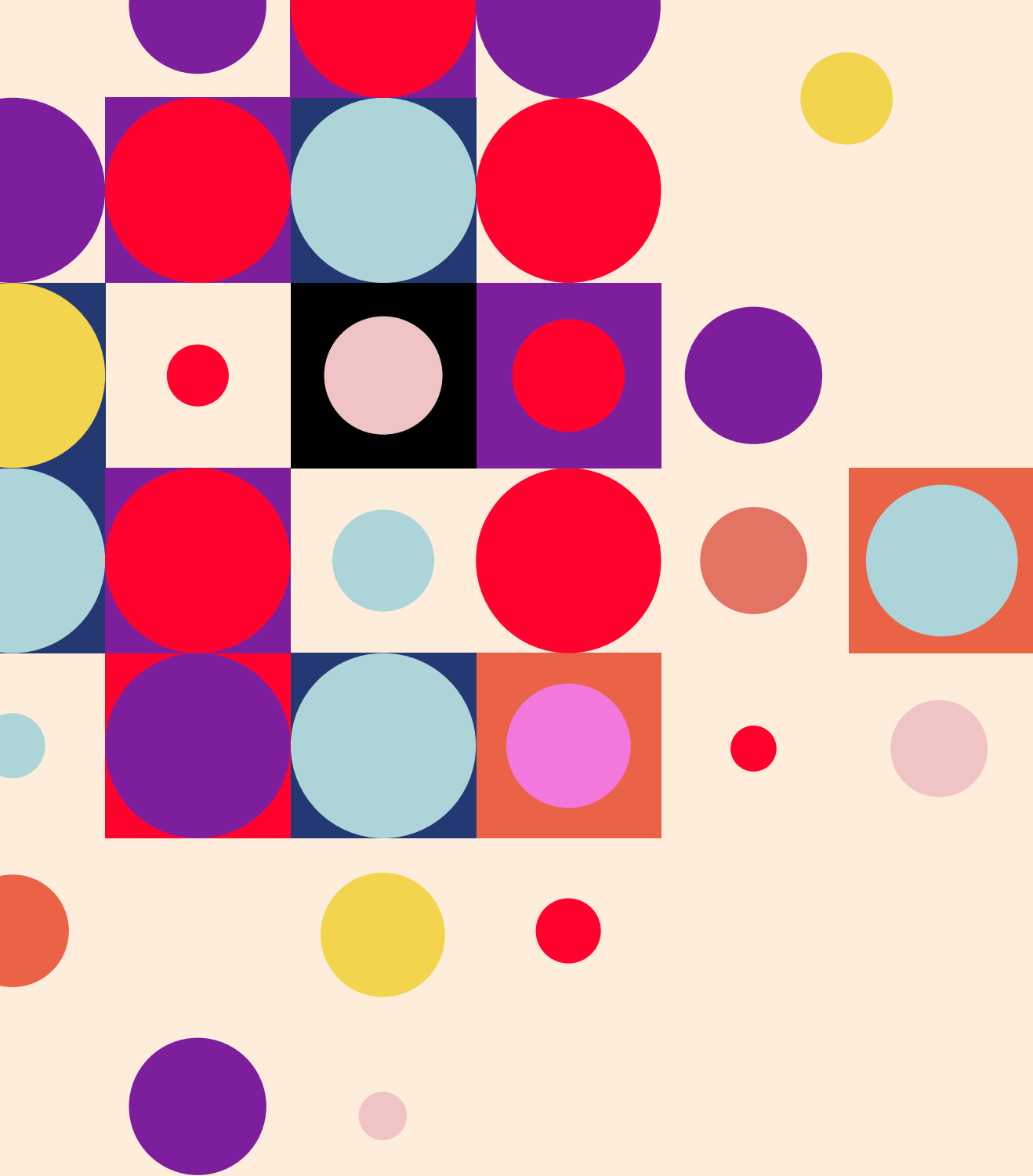
[biuro@rocketscience.com.pl](mailto:biuro@rocketscience.com.pl)

### Skład:

MAD illustrators

### Okładka:

SUPERMASSIVE



Poznaj działania Sukcesu Pisanego Szminką!



Jeśli jesteś zainteresowany lub zainteresowana współpracą skontaktuj się z nami:  
[biuro@sukcespisanyszminka.pl](mailto:biuro@sukcespisanyszminka.pl)