

Agnieszka Bilińska

PWnet – Polish Professional Women Network

Marta Rawłuszko

Coach ds. równości płci

Menedżerka sukcesu 2011 – szanse i ograniczenia kariery zawodowej kobiet w Polsce

Wstęp

„Zawsze podkreślamy, że nie chodzi nam o dominację kobiet we władzach firmy. Zależy nam, by przy stole, przy którym podejmuje się decyzje, byli i kobiety, i mężczyźni, bo obie strony mogą świetnie się uzupełniać”.

Mary Daley Yerrick
współzałożycielka Vital Voices Global Partners

Opracowanie jest raportem z badań przeprowadzonych w polskim środowisku biznesu – wśród kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. Celem badań była odpowiedź na pytanie: Jak po ponad 20 latach wolnego rynku odnajdują się na nim kobiety menedżerki? Z pewnością kobiety jako grupa stały się bardziej przedsiębiorcze, mogą rozwijać własny potencjał, a ustawodawstwo unijne wymusiło na rządzie implementację prawodawstwa dotyczącego wszelkiej dyskryminacji, także ze względu na płeć. Czy status kobiet w firmach można zatem uznać za zadowalający? Dwa wieki upominania się o prawo dostępu do edukacji i o prawa wyborcze odniosły wprawdzie pożądany efekt, ale wiele kwestii w sferze pracy zawodowej pozostaje wciąż nierozwiązanych.

Projekt „Menedżerka 2011. Szanse i ograniczenia kariery zawodowej kobiet w Polsce” stanowi kontynuację badań zainicjowanych przez firmy i organizacje pozarządowe zajmujące się upowszechnianiem modelu zarządzania firmą, który uwzględni politykę równościową. Partnerami projektu byli: stowarzyszenie PWnet – Polish Professional Women Network, firma Deininger Consulting, PwC (dawniej PricewaterhouseCoopers), Publink oraz White & Case. Celem praktycznym podjętych badań było zwrócenie uwagi pracodawców na wciąż występujący w Polsce problem utrudnionego awansu kobiet

i wynikającej z niego zbyt małej ich liczby na stanowiskach menedżerskich.

Objęte ankietą menedżerki były pytane o to, czym jest dla nich sukces, czy dostrzegają istnienie w biznesie stereotypów dotyczących płci, a mających bezpośredni związek z nierównym traktowaniem kobiet w firmach. Czy kobiety są solidarne i czy wspierają się wzajemnie w obliczu braku modelu/wzorca kobiety na stanowisku kierowniczym? Czy doceniają korzyści płynące z networkingu i mentoringu?

Wyniki badania wskazują, że współczesne menedżerki oczekują od pracodawców przede wszystkim konkretnych rozwiązań, w tym dotyczących godzenia życia zawodowego i rodzinnego.

O badaniu

Badanie zostało przeprowadzone w 2010 r. wśród kobiet pracujących na stanowiskach kierowniczych, a jego celem było poznanie doświadczeń i opinii Polek pełniących wysokie funkcje menedżerskie na temat awansu zawodowego kobiet w biznesie. Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankietowego wypełnianego anonimowo w trybie online. Indywidualne zaproszenia do udziału w badaniu były kierowane do kobiet mających kilkuletnie doświadczenie menedżerskie – w badaniu wzięły udział 193 menedżerki. Diagnoza sytuacji została przeprowadzona na podstawie próby celowej. Kryteriami wyboru respondentek były: płeć, zajmowane stanowiska (poziom zarządczy) i miejsce zatrudnienia (sektor prywatny). Przyjęta metoda doboru próby nie gwarantuje reprezentatywności wyników, niemniej jednak zapewnia, że w badaniu wzięły udział tylko te kobiety, których wiedza i profesjonalne doświadczenie ściśle odpowiadają postawionym celom

badawczym. Uzyskane wyniki dają rzetelny obraz wyzwań stojących przed polskimi menedżerkami i ich karierą zawodową.

Czym dla polskich menedżerek jest sukces?

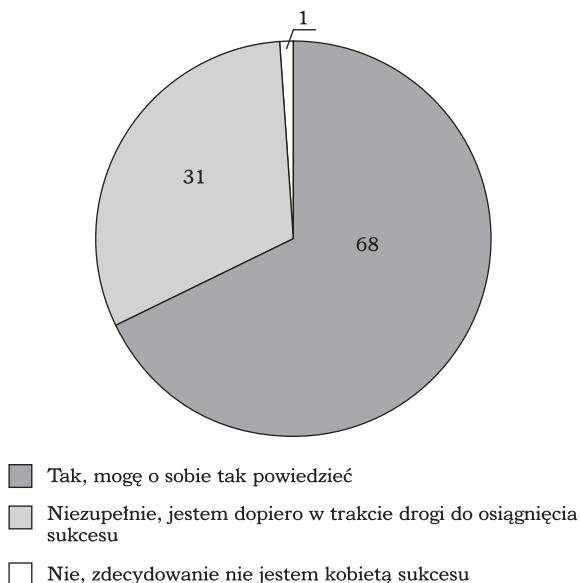
Coraz więcej kobiet zajmuje wysokie stanowiska menedżerskie. Choć cały czas stanowią one zdecydowaną mniejszość wśród elit biznesu, sytuacja zaczyna się zmieniać. Wynika to między innymi z rosnących kompetencji kobiet. Według danych GUS, w 2010 r. kobiety stanowiły ponad 58 % absolwentów szkół wyższych w Polsce. Tendencja ta utrzymuje się od lat – obecnie [BAEL, I kw. 2011] 36 % pracujących Polek i 22 % pracujących Polaków posiada wykształcenie wyższe. Z tej perspektywy interesujące jest, w jakim stopniu kariera zawodowa jest wynikiem aspiracji kobiet oraz w jaki sposób menedżerki w Polsce definiują swój sukces.

„Sukces tkwi w silnych i pozytywnych relacjach, które przeplatają się w życiu zawodowym i osobistym”.

Agnieszka Moczulfo
Pfizer Polska

Większość respondentek (68 %) określiła się jako kobiety sukcesu. Praktycznie wszystkie pozostałe menedżerki (31 %) stwierdziły, że są w trakcie zmierzania do osiągnięcia sukcesu. Badane kobiety definiowały sukces przede wszystkim przez pryzmat:

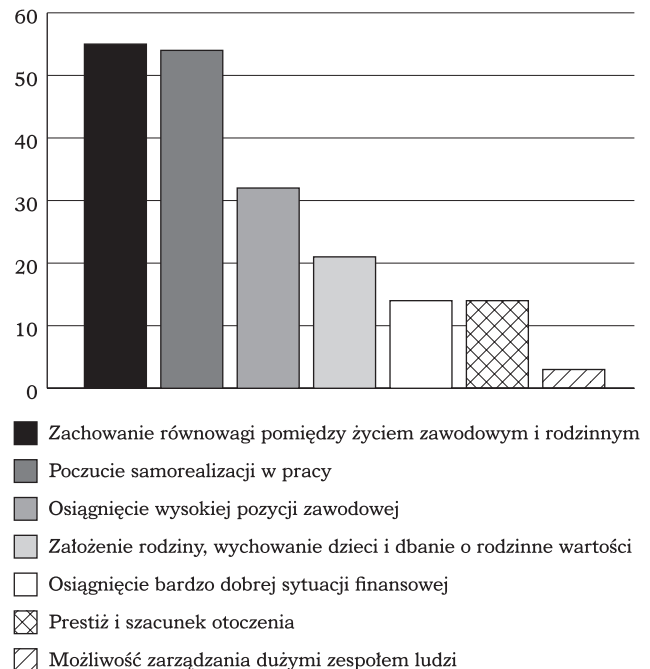
Rysunek 1. Czy uważa się Pani za kobietę sukcesu? [%]



- 1) równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym (55 %),
- 2) samorealizacji w pracy (54 %).

Warto zauważyć, że odpowiedzi badanych menedżerek dotyczące tego, czym jest sukces, nie różniły się w znaczący sposób ze względu na ich status rodzinny. Zarówno w grupie posiadających dzieci, jak i tych bez dzieci, ponad połowa respondentek wskazała na wagę godzenia obu sfer. Podobne wyniki uzyskano w przypadku odpowiedzi definiujących sukces jako poczucie samorealizacji w pracy. Także w tym przypadku fakt posiadania lub nieposiadania dzieci nie różnicował odpowiedzi. Podobnie rzecz się miała w przypadku pozostałych zmiennych, takich jak: wiek, staż pracy czy liczba podwładnych – żadna z nich nie wpływała na deklarowaną definicję sukcesu. Kobiety jednoznacznie twierdzą, że kariera zawodowa i życie osobiste to dla nich równoważne podstawy osobistego sukcesu. Praca zawodowa (77 %) i rodzina (60 %) to także dwa główne źródła satysfakcji dla respondentek.

Rysunek 2. Jak definiuje Pani sukces w swoim przypadku? [%]



Uwaga: respondentki miały możliwość wyboru do 2 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

Uzyskane wyniki pokrywają się z tymi, które otrzymano w badaniu CBOS pt. „Co jest ważne, co można, a czego nie wolno – normy i wartości w życiu Polaków” [CBOS, 2010]. Wskazują one, że „szczęście rodzinne” niezmiennie zajmuje pierwsze miejsce w hierarchii

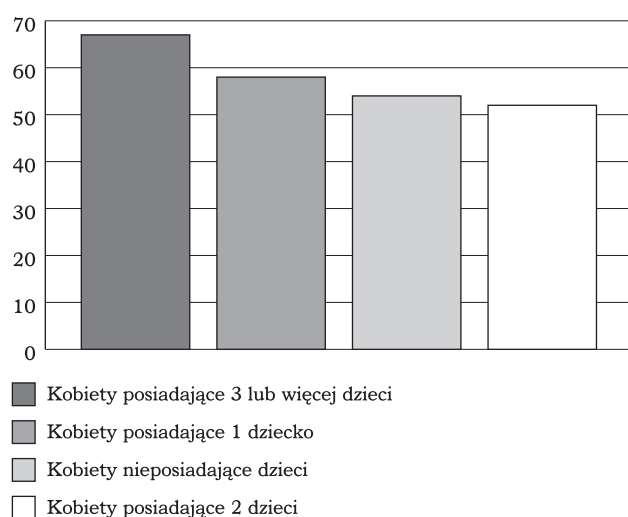
wartości Polaków i Polek. Praca zawodowa jako źródło satysfakcji plasuje się na miejscu piątym, co jednak ważne, jej znaczenie rośnie wraz z poziomem wykształcenia i zadowoleniem z sytuacji materialnej oraz zależy od miejsca zamieszkania. Grupa badanych menedżerek odzwierciedla hierarchię wartości typową dla swojej grupy społecznej – osób wykształconych, mieszkających w mieście, z dochodem powyżej średniego.

„Bez właściwego wsparcia dużo trudniej odnieść sukces”.

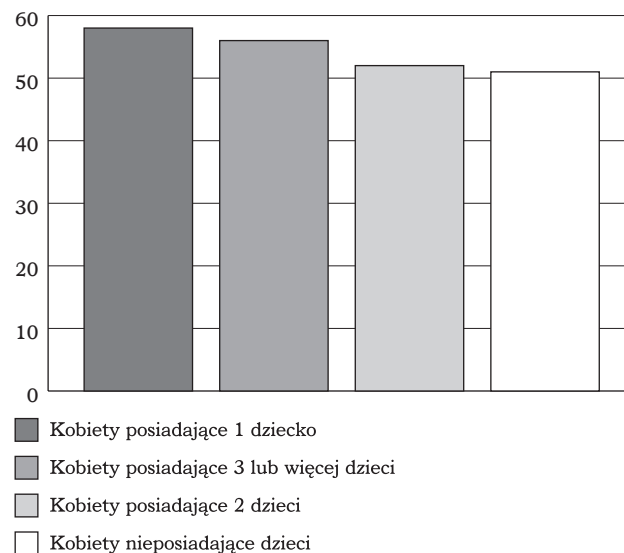
Olga Grygier-Siddons
PwC

W sytuacji, gdy sukces definiowany jest przez pracę i życie prywatne, kluczowa staje się równowaga między tymi sferami. Wprowadzanie rozwiązań na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego pracowników to jedno z największych wyzwań współczesnego biznesu. Równowaga tych sfer oznacza brak konfliktu między wymaganiami zawodowymi a równie ważnymi potrzebami związanymi z życiem „poza pracą”. Chodzi o znalezienie „złotego środka” między zobowiązaniami zawodowymi a „całą resztą”: życiem rodzinnym i towarzyskim, rozwijaniem swoich pasji i hobby, dbałością o zdrowie oraz dobrą kondycję fizyczną, rozwojem intelektualnym, uczestnictwem w życiu publicznym. Wobec ograniczonych zasobów czasu i energii każdy pracownik indywidualnie definiuje swój punkt „równowagi”. Ze względu jednak na role macierzyńskie i większe obciążenie obowiązkami domowymi, jest to o wiele

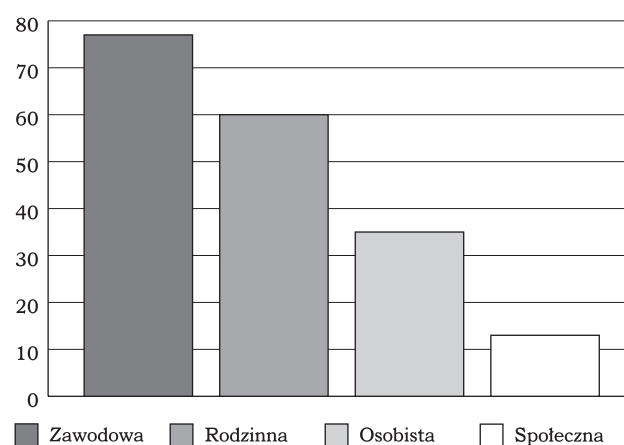
Rysunek 3. Badane menedżerki według stanu rodzinnego i odpowiedzi „sukces to zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym” [%]



Rysunek 4. Badane menedżerki według stanu rodzinnego i odpowiedzi „sukces to poczucie samorealizacji w pracy” [%]



Rysunek 5. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie, która z wymienionych sfer działania sprawia im najwięcej satysfakcji [%]



Uwaga: respondenci mieli możliwość wyboru do 2 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

trudniejsze w przypadku kobiet niż mężczyzn. Definicja sukcesu wskazywana przez kobiety wynika więc zarówno z wyznawanych wartości, jak i realnie doświadczanych problemów.

Główne czynniki sukcesu zawodowego

Wobec nieproporcjonalnie niskiej obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych zasadne jest, aby zbadać, czy istnieją czynniki sukcesu szczególnie

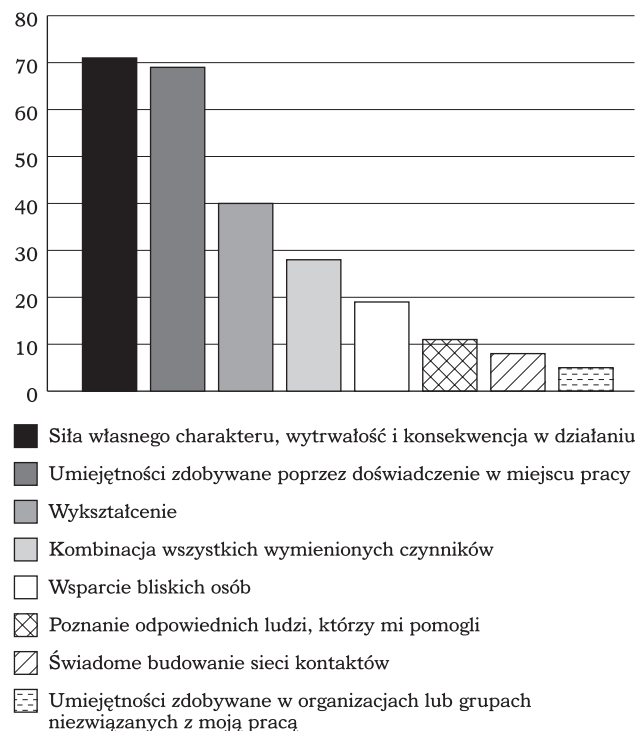
ważne z perspektywy samych kobiet. Zmianę nierównego *status quo* można rozpocząć od przyjrzenia się temu, w jaki sposób same zainteresowane postrzegają swoją karierę i jej kluczowe elementy.

Wśród czynników, które w największym stopniu przyczyniły się do osiągnięcia posiadanej pozycji zawodowej, badane menedżerki wymieniają trzy rodzaje zasobów. Po pierwsze, siłę własnego charakteru (71 %), po drugie, doświadczenie w miejscu pracy (69 %) i po trzecie, wykształcenie (40 %). Należy w tym miejscu podkreślić, że żadna cecha różnicująca grupę respondentek (doświadczenie menedżerskie, liczba podwładnych, wiek, sytuacja rodzinna) nie determinowała wyboru odpowiedzi. Rozpatrując to, co wspiera rozwój kobiet w biznesie, respondentki wskazały przede wszystkim na 4 kwestie:

- 1) rozwijanie kwalifikacji (71 %),
- 2) budowanie sieci kontaktów (54 %),
- 3) analiza własnych kompetencji (41 %),
- 4) udział w ambitnych projektach (40 %).

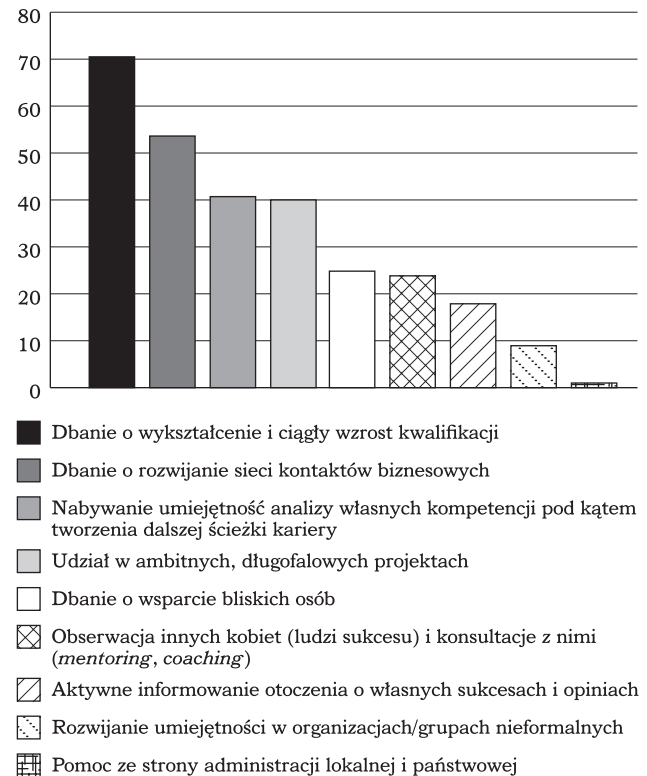
Na pytanie, co z perspektywy czasu zrobiłyby inaczej dla wsparcia własnej kariery zawodowej, badane kobiety wskazały na pierwszym miejscu analizę

Rysunek 6. Czynniki sukcesu w opinii badanych menedżerek [%]



Uwaga: respondentki miały możliwość wyboru do 3 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

Rysunek 7. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób kobieta menedżer może wspomagać własny rozwój [%]



Uwaga: respondentki miały możliwość wyboru do 3 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

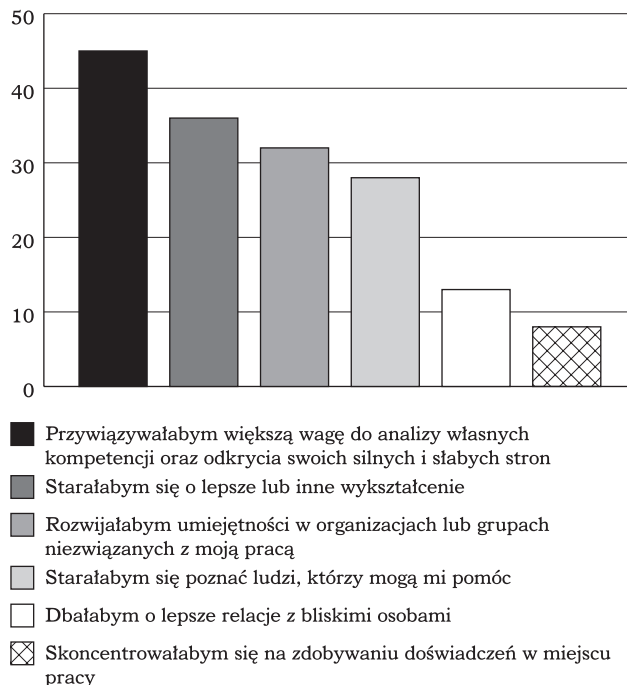
swoich mocnych i słabych stron (45 %), a dalej zdobycie lepszego wykształcenia (36 %), rozwijanie umiejętności w organizacjach niezwiązanych z pracą zawodową (32 %), poznawanie ludzi, którzy mogą pomóc (28 %).

„Podziel swoje cele na małe kawałki możliwe do realizacji – wtedy łatwiej osiągniesz sukces”.

Joanna Malinowska-Parzydło
Grupa TVN

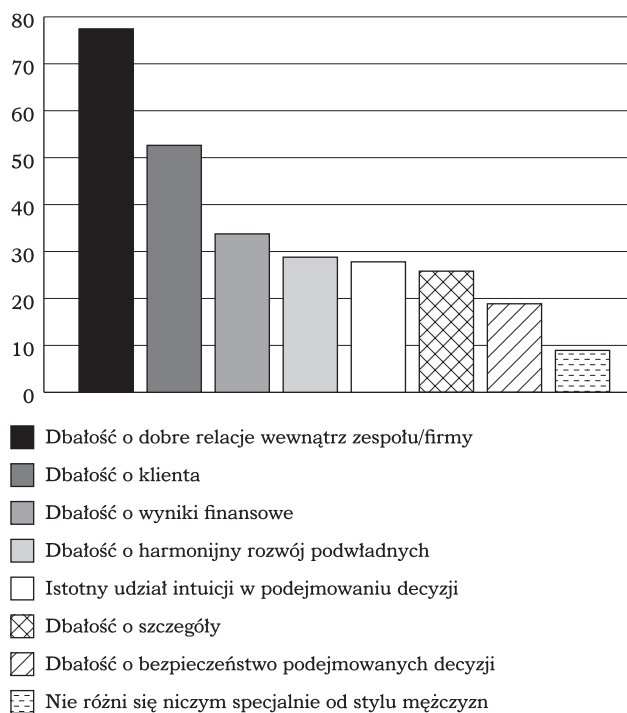
Uzyskane wyniki pokazują, że droga do sukcesu kobiet opiera się na trzech filarach. Po pierwsze, ważna jest wewnętrzna siła własnego charakteru. Po drugie, liczą się wysokie kompetencje, rozwijane na podstawie diagnozy swoich mocnych i słabych stron oraz budowane przez kształcenie i stałe podejmowanie zawodowych wyzwań. Po trzecie, nie może zabraknąć kapitału społecznego – budowania sieci kontaktów przez aktywne poszukiwanie tych, którzy mogą sprzyjać karierze, w sieciach niezwiązanych bezpośrednio z miejscem pracy.

Rysunek 8. Badane menedżerki według wskazań, co zrobiłyby inaczej, mając okazję jeszcze raz zaplanować swoją karierę zawodową [%]



Uwaga: respondenci miały możliwość wyboru do 2 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

Rysunek 9. Badane menedżerki według deklarowanych cech ich stylu zarządzania [%]



Uwaga: respondenci miały możliwość wyboru do 3 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

„Kobiety wolą często zrezygnować z własnych ambicji i rywalizacji z mężczyznami, ponieważ reguły walki ustalone są właśnie przez mężczyzn”.

Agnieszka Chrzanowska
piosenkarka

Nietrudno zauważyć, że wymienione czynniki sukcesu to podstawa kariery każdego ambitnego pracownika bez względu na płeć. Badanie wskazuje, że specyfika położenia kobiet wynika raczej z doświadczanych barier niż stosowanych strategii rozwijania kariery.

„Różnica płac między kobietami i mężczyznami zwiększa się wraz z wiekiem, wykształceniem i latami pracy”.

European Commission's Roadmap on Equality between Men and Women 2006–2010

Bariery doświadczane przez kobiety w karierze zawodowej

Liczne opracowania dotyczące kariery zawodowej kobiet w biznesie [np. Lisowska, 2010, s. 163] wskazują na zjawisko „szklanego sufitu”. Określenie to zwraca uwagę na dwa fakty. Po pierwsze, kobiety są mniejszością na najwyższych szczeblach zarządzania – od szczytów oddziela je „sufit”. Po drugie, na swojej ścieżce awansu kobiety napotykają przeszkody, z których duża część jest „niewidzialna” – należy do sfery nieformalnej. „Szklany sufit” pokazuje, że awans kobiet jest w biznesie możliwy i „widoczny”, lecz równocześnie utrudniony, a w wielu wypadkach po prostu nieosiągalny.

Na podstawie własnych doświadczeń, biorące udział w badaniu menedżerki wskazały na następujące bariery awansu:

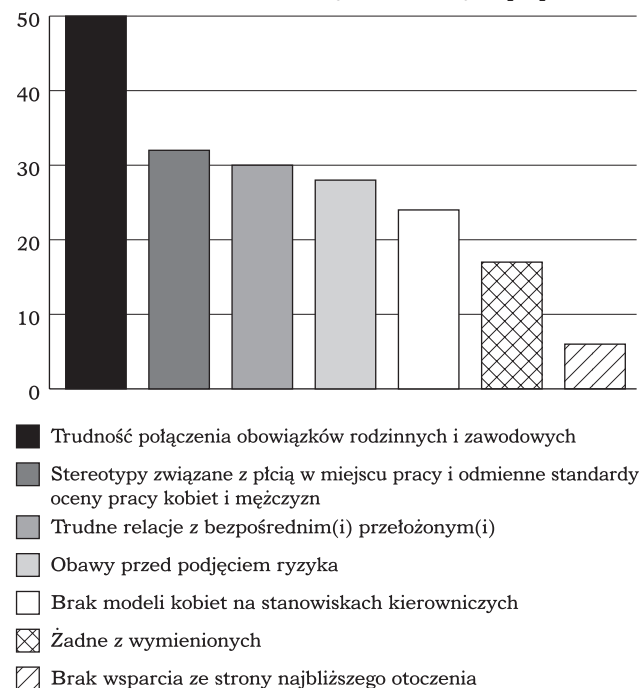
- 1) trudność w godzeniu obowiązków rodzinnych i zawodowych (50 %),
- 2) stereotypy płci w miejscu pracy (32 %),
- 3) trudne relacje z bezpośrednimi przełożonymi (30 %).

W przypadku pierwszej najczęściej wskazywanej bariery – trudności w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego – istnieje pozytywna zależność między wybraną odpowiedzią a posiadaniem dzieci. Dla menedżerek będących matkami wyzwania związane z godzeniem życia zawodowego z rodzinnym były najczęściej wskazywaną barierą. Z kolei dla kobiet bezdzietnych to jedna z najmniej ważnych trudności.

„Dostajemy tyle, o ile prosimy”.

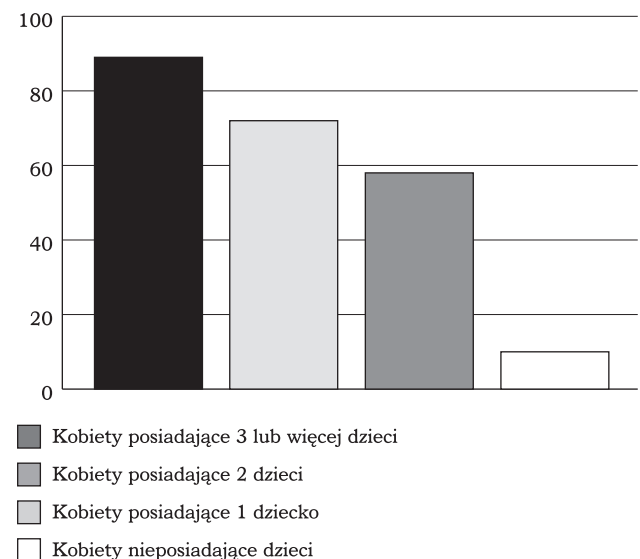
Anna Sieńko
IBM Polska

Rysunek 10. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie o bariery, jakie musiały pokonać w swoim rozwoju zawodowym [%]

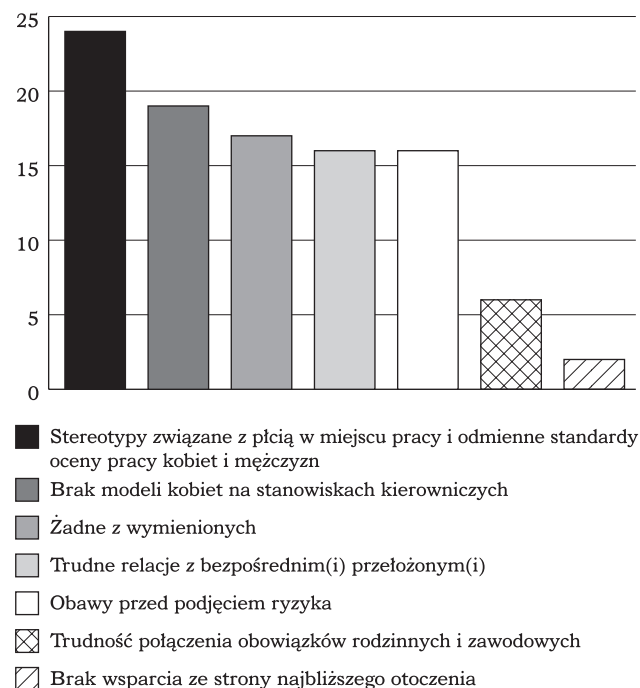


Uwaga: respondenci miały możliwość wyboru do 3 odpowiedzi. Odpowiedzi nie sumują się do 100.

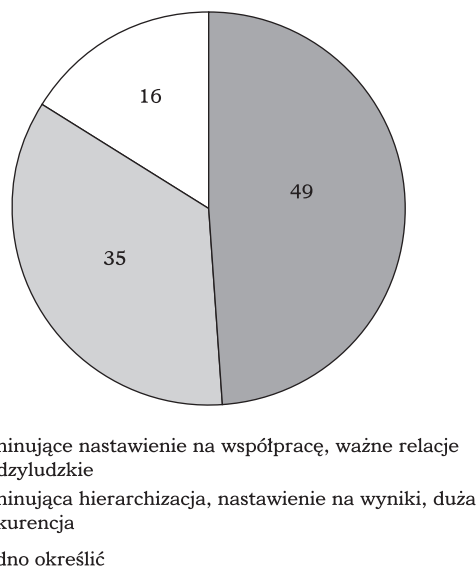
Rysunek 11. Badane menedżerki według odpowiedzi, że trudność połączenia obowiązków rodzinnych i zawodowych to bariera, którą musiały pokonać [%]



Rysunek 12. Badane menedżerki nieposiadające dzieci według deklarowanych barier w rozwoju zawodowym [%]



Rysunek 13. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie o dominującą kulturę zarządzania w ich firmach [%]



W przypadku tej grupy największą wagę zyskują stereotypy związane z płcią oraz brak modeli (wzorców) kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Druga i trzecia wymieniona bariera może odnosić się do podobnego problemu. Wydaje się dość prawdopodobne, że częścią trudnych relacji z przełożo-

nymi może być niesprawiedliwe traktowanie oparte na stereotypach dotyczących ról kobiet i mężczyzn w społeczeństwie. Stereotypy płci to pewne uogólnione przekonania na temat tego, jakie są kobiety i jacy są mężczyźni. Cechą stereotypów jest to, że są trwałe i odporne na zmianę, łatwo je też nieświadomie wykorzystywać w sytuacji widocznych różnic między dwoma grupami (tak jak w przypadku różnicy płci) oraz w momentach rywalizacji (np. w środowisku pracy). Stereotypy sprawiają, że inaczej traktujemy daną osobę w zależności od tego, czy to kobieta, czy mężczyzna. To samo więc zachowanie (np. wyrażenie wprost swoich oczekiwań odnośnie do spodziewanej wysokości zarobków) może być ocenione jako „roszczeniowe”, gdy dotyczy kobiety, i jako „asertywne”, gdy odnosi się do mężczyzny [Mandal, 2003].

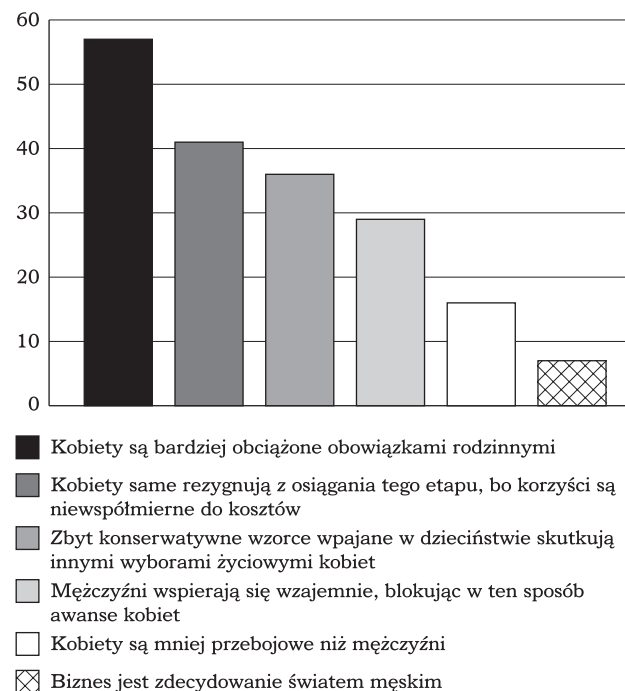
„Biznes w Polsce jest światem męskim. Ważne jest zatem, by przekonać mężczyzn, że kobiety dadzą sobie radę w biznesie”.

Beata Pawłowska
Browary Regionalne Łomża

Uzyskane w badaniu wyniki wskazują, że menedżerki doświadczają barier awansu związanych bezpośrednio z ich płcią. Trudności wynikają przede wszystkim z dwóch faktów: odmiennego położenia kobiet ze względu na obciążenie obowiązkami rodzinnymi i ich nierównego traktowania w miejscu pracy ze względu na stereotypy płci. Wniosek ten potwierdzają wypowiedzi respondentek spoza kontekstu ich własnego doświadczenia. Tłumaczyły one małą liczbę kobiet wśród menedżerów najwyższego szczebla trzema głównymi przyczynami: obciążeniem obowiązkami rodzinnymi (57%), świadomą rezygnacją z kariery, „bo korzyści są niewspółmierne do kosztów” (41%), konserwatywnym wychowaniem dziewczynek i przygotowywaniem ich do innych życiowych wyborów niż kariera zawodowa (36%). Warto podkreślić, że status rodzinny respondentek nie wpływał na udzielone odpowiedzi, tzn. że w przypadku menedżerek niebędących matkami rozkład odpowiedzi jest identyczny jak w przypadku kobiet posiadających dzieci. Również pozostałe cechy menedżerek (doświadczenie menedżerskie, liczba podwładnych, wiek, sytuacja rodzinna) nie determinowały dokonanych przez nie wyborów.

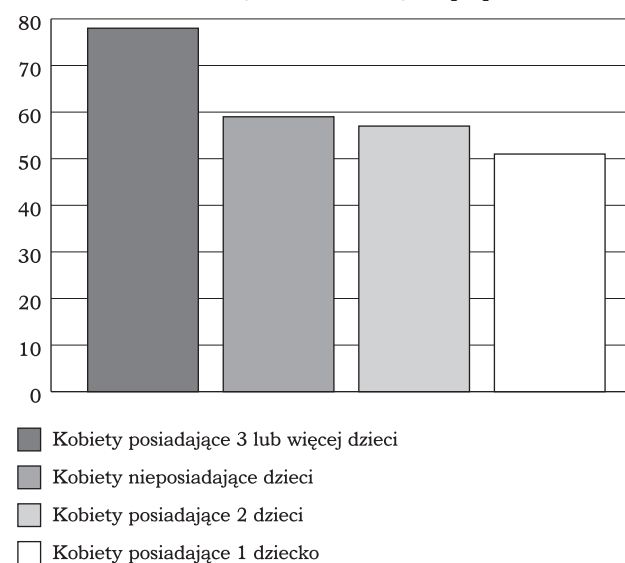
Analizując zjawisko „szklanego sufitu”, respondentki posiadające dzieci i te bez dzieci są bardzo zgodne. Obciążenie obowiązkami rodzinnymi jest wskazywane jako najczęstsza przyczyna utrudnionego awansu kobiet. Kobiety rezygnują z pewnego etapu

Rysunek 14. Badane menedżerki według deklarowanych przyczyn małej liczby kobiet wśród menedżerów najwyższego szczebla [%]



Uwaga: respondenci miały możliwość wyboru do 2 odpowiedzi. Odpowiedzi nie sumują się do 100.

Rysunek 15. Badane menedżerki według stanu rodzinnego i odpowiedzi, że kobiet jest mało wśród menedżerów najwyższego szczebla, ponieważ kobiety są bardziej obciążone obowiązkami rodzinnymi [%]



kariery ze względu na to, że korzyści z awansu są niewspółmierne do kosztów. W kontekście wyników całego badania można przekonująco stwierdzić, że owym

„kosztem” jest z pewnością trudność w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym. Warto podkreślić, że znacząca część badanych postrzegająca to zjawisko w szerokim kontekście społecznym, zwracając uwagę na tradycyjne wychowywanie dziewczynek. Może to oznaczać, że kobiety mają świadomość tego, że część barier leży w nich samych i wiąże się ze społecznymi przekazami, wymagającymi od kobiet m.in. skromności, grzeczności i zajmowania się domem. Stąd też mniejsza gotowość kobiet do promowania siebie, podejmowania ryzyka i stawiania do otwartej rywalizacji. Z tego wynika także niemożność lub niska gotowość do wynegocjowania partnerskiego podziału obowiązków domowych, które realnie obciążają w Polsce przede wszystkim kobiety.

„Ważne jest, żeby nie stawiać sobie samej barier. Jeżeli się zafiksujemy, że kobietom trudno jest robić karierę, to same nieświadomie stawiamy sobie barierę”.

Aleksandra Leśniańska
Shell Polska

Stereotypy płci

Badania jakościowe zrealizowane przez PARP [Niemczewska, Mrowiec, Pater, 2007] wykazały, że wśród pracodawców funkcjonują stereotypy płci, takie jak:

- Kobiety nawet z identycznymi kwalifikacjami i umiejętnościami postrzegane są jako mniej kompetentne niż mężczyźni.
- Kobiety są przede wszystkim skoncentrowane na rodzinie, życiu domowym, nie oczekują awansu, nie są zainteresowane karierą.
- Kobiety jako pracownicy są sumienne, dokładne, wytrwałe, zdyscyplinowane; mężczyźni są dynamiczni, kreatywni.
- Dla kobiet najważniejszą wartością jest rodzina; dla mężczyzn – praca i związany z nią sukces.

„52 % Polaków uważa, że potencjał zawodowy kobiet ograniczony jest przez macierzyństwo”.

Women in Management Survey, Manpower 2009

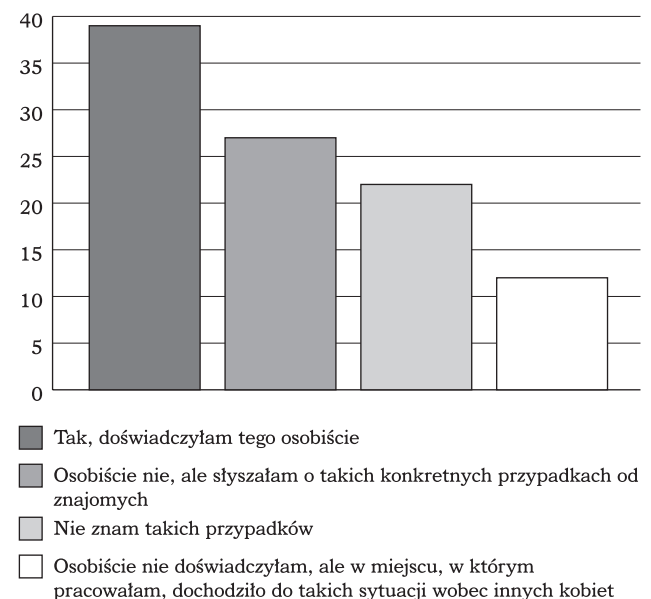
Nierówne traktowanie kobiet w firmach

Problematyka awansu kobiet w biznesie nieodłącznie wiąże się z pytaniem o nierówne traktowanie kobiet, z którym – jak wskazują badania – mamy do

czynienia na polskim rynku pracy [Gender Index, 2007; Kupczyk, 2009]. Z punktu widzenia każdego pracodawcy kluczowe jest pytanie, w jakim stopniu niezgodna z kodeksem pracy dyskryminacja ogranicza karierę zawodową pracownicy.

Większość badanych menedżerek (39 %) osobiście doświadczyła w firmie nierównego traktowania ze względu na płeć. Znacząca grupa respondentek (12 %) osobiście nie doświadczyła dyskryminacji, ale знаła takie przypadki ze swojego otoczenia zawodowego, a kolejna grupa kobiet (27 %) słyszała o takich przypadkach od swoich znajomych. Około 1/5 stwierdziła, że w ogóle nie zna takich przypadków. Zatem świadomość nierównego traktowania kobiet w biznesie była deklarowana aż przez 78 % badanych, przy czym im dłuższy staż na stanowisku menedżerskim, tym większy udział kobiet deklarujących występowanie dyskryminacji.

Rysunek 16. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie, czy spotkały się z nierównym traktowaniem w miejscu pracy [%]

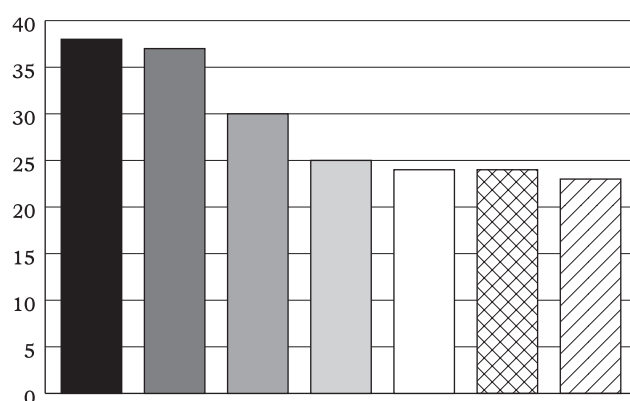


Kobiety, które doświadczyły lub spotkały się z dyskryminacją wskazują na jej różnorodne przejawy:

- gorsze od mężczyzn warunki pracy na tych samych stanowiskach, np. niższe wynagrodzenia (37 %),
- konieczność wykazywania większych, w porównaniu do mężczyzn, dokonań, by uzyskać identyczne uznanie (38 %),
- pomijanie przy awansach (30 %),

- mała elastyczność pracodawcy wobec sfery rodzinnej i obowiązków z nią związanych (24 %),
- niska kultura otoczenia w zakresie traktowania kobiet (24 %),
- wpływ stereotypów płci na decyzje o wykonywaniu konkretnych zadań (23 %).

Rysunek 17. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie, jak przejawia się nierówne traktowanie w pracy [%]



- Gorsze warunki pracy w porównaniu do mężczyzn na identycznych stanowiskach
- Konieczność wykazywania większych dokonań, niż w przypadku mężczyzn, by uzyskać identyczne uznanie
- Pomijanie przy awansach
- Nie doświadczyłam istotnych przejawów nierównego traktowania kobiet
- Brak zrozumienia dla czynników „rodzinnych”
- ▨ Niska kultura otoczenia w traktowaniu kobiet
- ▨ Uwzględnianie stereotypów płci przy podejmowaniu decyzji o realizacji konkretnych zadań

Uwaga: Respondentki miały możliwość wyboru do 3 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

Badanie jednoznacznie wskazuje, że menedżerki doświadczają i są świadome zjawiska dyskryminacji w firmach – 78 % deklaruje występowanie dyskryminacji. W kontekście innych badań świadomość dyskryminacji wyrażana przez badane menedżerki jest wyjątkowo wysoka. Ogólnopolskie badania opinii publicznej [CBOS, 2006] pokazują, że 48 % Polek i 35 % Polaków uważa, że kobiety w Polsce są dyskryminowane, przy czym 16 % zetknęło się osobiście z przypadkami dyskryminacji, które najczęściej dotyczyły niższych wynagrodzeń, gorszego traktowania, mniejszych szans na otrzymanie zatrudnienia i awansu zawodowego. Wśród ogółu Polaków 54 % (59 % kobiet i 48 % mężczyzn) uważa, że kobieta wykonująca ten sam zawód i mająca takie samo wykształcenie ma w porównaniu z mężczyzną mniejsze szanse na

awans zawodowy. Wysoka świadomość dyskryminacji wśród menedżerek może wynikać z faktu, że przez pracę w biznesie są narażone na stosunkowo wyższe ryzyko nierównego traktowania ze względu na płeć niż miałyby to miejsce np. w sektorze publicznym. Z pewnością jest również tak, że menedżerki mają wyższe niż przeciętne kompetencje, aby rozpoznać i nazwać sytuacje nierównego traktowania.

„Przyczyny różnic w wynagrodzeniu między kobietami i mężczyznami:

- dyskryminacja bezpośrednia,
- podział na typowo „męskie” i „damskie” zawody,
- niedocenywanie pracy kobiet,
- tradycje i stereotypy”.

Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń 2010,
Sedlak & Sedlak

Solidarność kobiet i działalność pozazawodowa

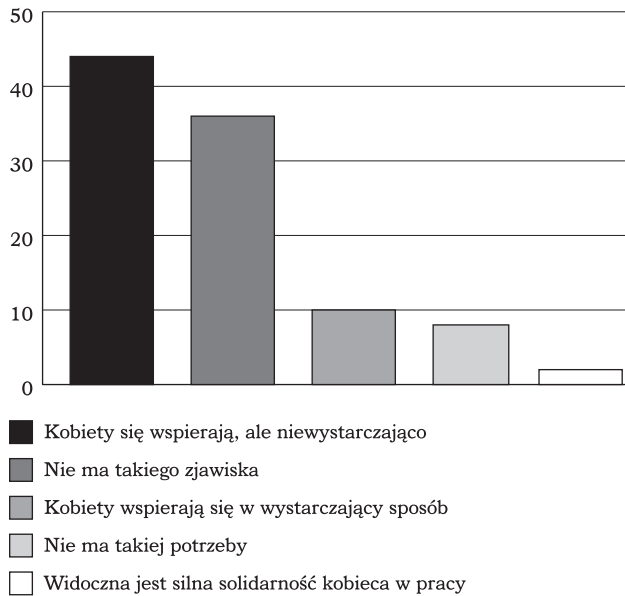
Jednym z kluczowych obszarów wsparcia kariery kobiet w firmach jest networking [ILO, 2001]. Kapitał społeczny budowany przez liczne i różnorodne kontakty, lepszy dostęp do informacji, większa widoczność i rozpoznawalność oraz szersze możliwości otrzymania wsparcia – to zdecydowane zalety sieciowania. W tym kontekście pojawia się ważne pytanie o solidarność kobiet.

„Kobiety wciąż się uczą budowania naturalnych sojuszy i wspierania się w biznesie”.

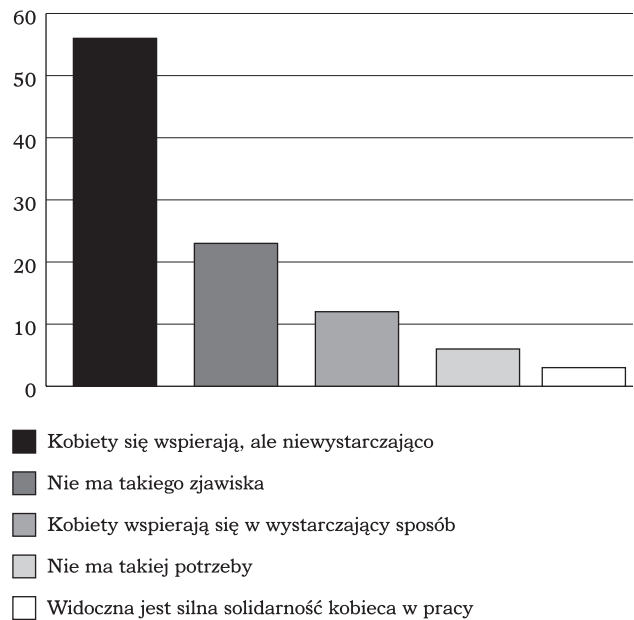
Alina Szarlak
White & Case

Blisko połowa (44 %) badanych menedżerek uważa, że istniejące wsparcie między kobietami jest niewystarczające, a 36 % twierdzi, że takie zjawisko nie występuje wcale. Porównywalne są udziały respondentek, które postrzegają istniejący stopień solidarności kobiet jako wystarczający i silny (łącznie 10 %) oraz tych, które nie widzą potrzeby, by kobiety musiały być solidarne (8 %). Spośród badanych 71 % menedżerek należy do jakiejś organizacji lub grupy nieformalnej, przy czym 54 % działa w niej aktywnie. Najpopularniejsze wśród menedżerek są organizacje biznesowe (29 %) i te zrzeszające wyłącznie kobiety (18 %). Warto odnotować, że działalność w organizacjach „kobięcych” nie wpływa determinująco na poglądy badanych na temat soli-

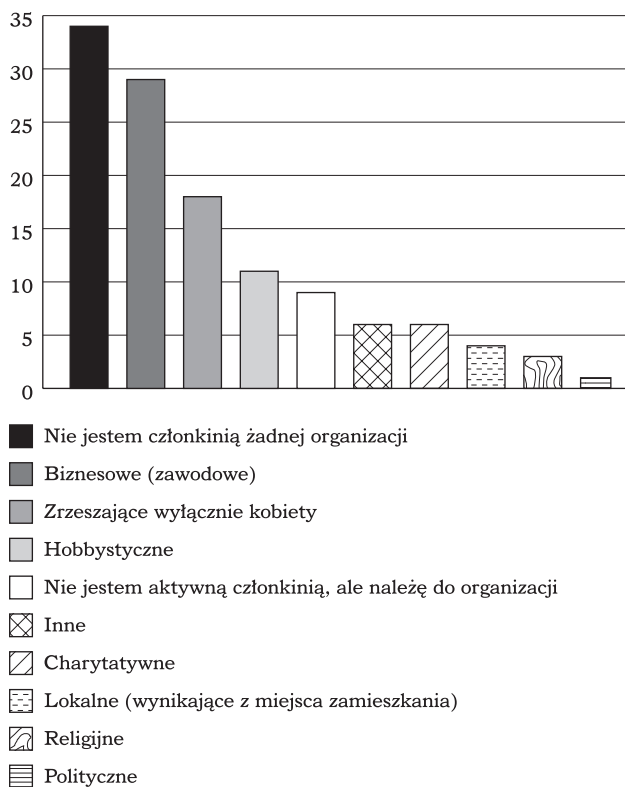
Rysunek 18. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie, co sądzą na temat kobiecej solidarności [%]



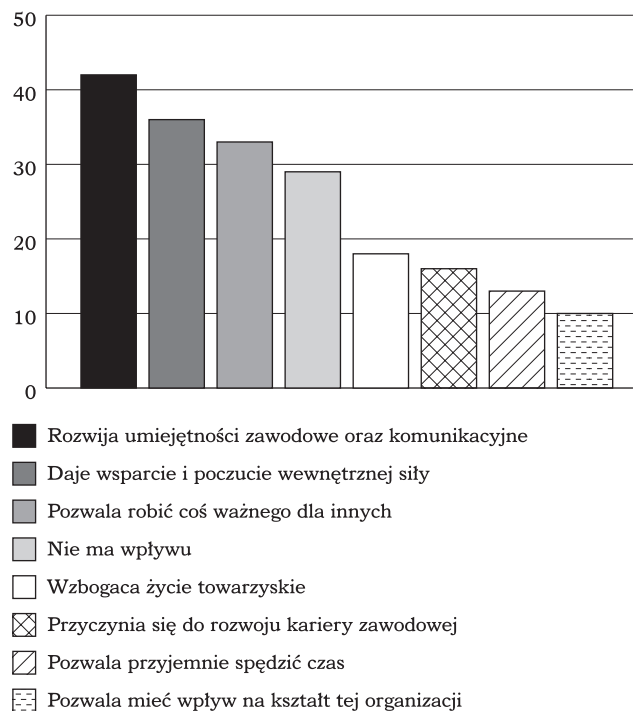
Rysunek 20. Badane menedżerki będące członkiniami organizacji lub grupy nieformalnej według odpowiedzi, co sądzą na temat wspierania się kobiet w rozwoju zawodowym [%]



Rysunek 19. Badane menedżerki według członkostwa w organizacjach lub grupach nieformalnych [%]



Rysunek 21. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie o wpływ członkostwa w organizacji lub grupie nieformalnej na ich życie [%]



Uwaga: respondenci miały możliwość wyboru do 3 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

darności kobiet, choć tylko dwie (6 %) spośród tych respondentek, które uczestniczą w tego typu inicjatywach, twierdziły, że nie ma potrzeby, aby kobiety wspierały się w rozwoju zawodowym. Najczęściej wymieniane korzyści wynikające z działania w organizacjach to:

- 1) rozwój umiejętności zawodowych i komunikacyjnych (42 %),
- 2) uzyskanie wsparcia i poczucia wewnętrznej siły (36 %),
- 3) możliwość zrobienia czegoś ważnego dla innych (33 %).

„Inwestujmy w networking. Takie relacje procentują zarówno w zakresie własnego rozwoju, jak i rozszerzają możliwości przyszłej kariery zawodowej”.

Sonia Wędrychowicz-Horbatowska
Citi Handlowy

Uzyskane wyniki mogą sugerować, że choć menedżerki różnią się w ocenie, czy punktem wyjścia jest całkowity brak wsparcia między kobietami czy też poziom „niewystarczający”, to aż 80 % widzi potrzebę wzajemnego wspierania się kobiet. Intuicja menedżerek, która wskazuje, że solidarność kobiet jest ważnym elementem ich rozwoju zawodowego, jest zgodna z wynikami badań Catalyst (2008) – najbardziej rozpoznawalnej organizacji na świecie zrzeszającej ponad 400 firm z USA, Kanady i Europy, która zajmuje się promowaniem karier kobiet w biznesie.

Catalyst zbadała związek między liczbą członków zarządu a liczbą kobiet na stanowiskach decyzyjnych, porównując dane największych korporacji z listy Fortune 500, w latach 2001–2006. Uzyskane rezultaty wskazały, że kobiety zasiadające w zarządach „zapowiadają” zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich w firmie w ciągu kilku lat. To jednoznaczna wskazówka dla samych menedżerek – działania wspierające kobiety w awansie na najwyższe stanowiska decyzyjne leżą w interesie wszystkich menedżerek. Zjawisko to Catalyst wyjaśnia w następujący sposób:

- Firmy z większą liczbą kobiet wśród członków zarządu wspierają włączającą kulturę organizacji oraz programy wspierające awans kobiet.
- Członkinie zarządu pełnią role modelowe wobec innych kobiet w firmie, pokazując, że kobiety mogą realizować swoje największe ambicje.
- Członkinie zarządu są silnym czynnikiem zwalczającym stereotypy podważające kompetencje kobiet.

„Miałam to szczęście, że spotkałam na swojej drodze mentorów i mentorki, którzy byli dla mnie wzorami do naśladowania. Wiele się od nich nauczyłam. Uważam, że moja kariera się rozwijała dzięki temu, że potrafiłam wykorzystać to, co wydarzyło się wcześniej”.

Mary Daley Yerrick
współzałożycielka, Vital Voices Global Partnership

Instrumenty wspierania równych szans rozwoju kobiet

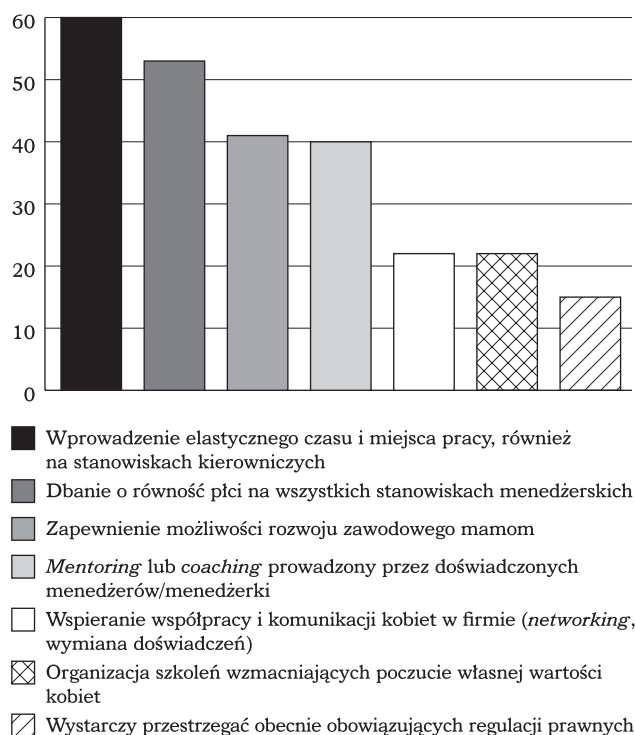
Skoro utrudniony awans kobiet jest faktem, pozostaje pytanie o skuteczne instrumenty wspierania rozwoju kobiet. W kontekście miejsca pracy menedżerki wskazały przede wszystkim na 4 narzędzia. Po pierwsze, na elastyczne formy zatrudnienia (60 %), po drugie, na większą dbałość o równość płci na wszystkich stanowiskach (53 %), po trzecie, na możliwości rozwoju zawodowego matek (41 %) i po czwarte, na *mentoring* i *coaching* (40 %). Warto zwrócić uwagę, że najmniejsza część spośród badanych uznała za wystarczające przestrzeganie istniejącego prawa (15 %).

W przypadku „równościowych” instrumentów oczekiwanych ze strony rządu, menedżerki wymieniają 3 kwestie: elastyczne formy pracy (68 %), promowanie długofalowej zmiany w kierunku dzielenia obowiązków wychowawczych kobiet i mężczyzn (61 %), poprawę dostępności do przedszkoli i żłobków (57 %).

Zarówno w przypadku instrumentów biznesowych, jak i politycznych, żadna z cech różnicujących respondentki – doświadczenie menedżerskie, liczba podwładnych, wiek, sytuacja rodzinna – nie wpływała na ich wybory.

Oczekiwania sformułowane przez kobiety są całkowicie zgodne z ich definicją problemu. Menedżerki bardzo adekwatnie do postawionej przez siebie diagnozy wskazują kierunki koniecznych działań. Badanie wskazało, że najczęściej doświadczanymi barierami awansu jest obciążenie obowiązkami rodzinnymi i dyskryminacja w miejscu pracy. W firmach najważniejszymi rozwiązaniami są więc dla kobiet elastyczne formy zatrudnienia oraz instrumenty gwarantujące równe traktowanie. Polityka państwa powinna zaś wspierać działania pracodawców w obszarze elastycznej pracy, kompleksowo zapobiegać nierównemu traktowaniu kobiet przez działania edukacyjne i świadomościowe oraz wzmacniać opiekę instytucjonalną nad dziećmi.

Rysunek 22. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób firmy powinny wyrównywać szanse rozwoju zawodowego kobiet [%]



Uwaga: respondentki miały możliwość wyboru do 2 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

Elastyczne formy zatrudnienia to najpopularniejsze narzędzie ułatwiające pracownikom osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a osobistym, które może zostać zastosowane przez pracodawcę [Gender Index, 2007 i 2008]. Elastyczność miejsca i czasu pracy zapewniają następujące rozwiązania:

- tymczasowe przejście na niepełny wymiar godzin,
- ruchome godziny pracy,
- skrócony tydzień pracy (praca przez 4 dni w tygodniu po 10 godzin pracy dziennie),
- system zadaniowy,
- praca wykonywana z domu (telepraca).

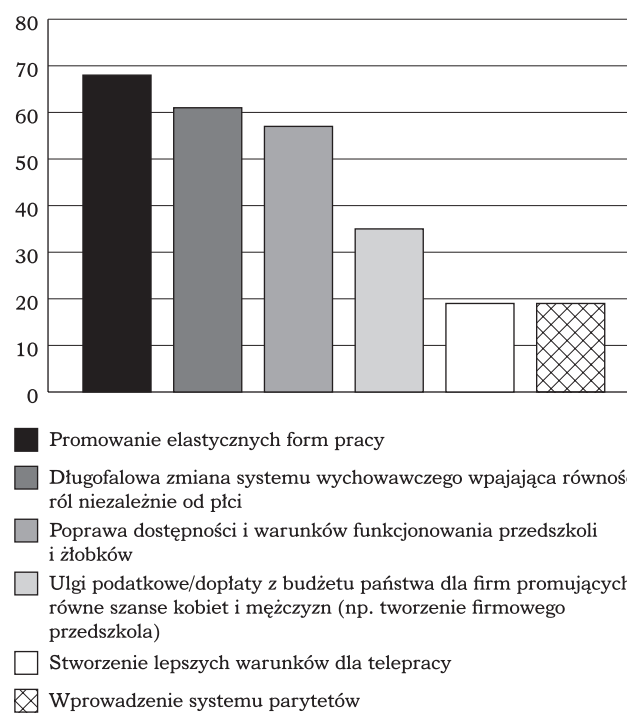
Elastyczne formy pracy oznaczają lepsze dopasowanie do potrzeb zatrudnionych i większą samodzielność w zarządzaniu swoim czasem. To zdecydowane ułatwienie dla tych kobiet, które poszukują równowagi między pracą zawodową a rodziną.

W miejscu pracy można też skutecznie zapobiegać i przeciwdziałać dyskryminacji kobiet. Wśród ważnych instrumentów zarządzania, które wspierają ten cel warto wymienić:

- szkolenia podnoszące świadomość na temat stereotypów płci i dyskryminacji, przeznaczone dla kadry zarządzającej,

- systemy monitorowania poziomu wynagrodzeń ze względu na płeć,
- transparentne zasady awansu i rekrutacji,
- programy rozwijające kompetencje przywódcze kobiet – programy coachingowe, mentorskie, sieciowanie,
- programy skierowane do pracujących kobiet w ciąży i matek,
- wewnętrzne procedury przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu,
- regularne „audyty równości” badające równe traktowanie pracowników i pracownic.

Rysunek 23. Badane menedżerki według odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób rząd powinien wspierać równe szanse rozwoju zawodowego kobiet [%]



Uwaga: respondentki miały możliwość wyboru do 3 odpowiedzi. Odsetki nie sumują się do 100.

Poza miejscem pracy kluczowa jest instytucjonalna opieka nad dzieckiem, czyli łatwo dostępna sieć żłobków i przedszkoli, a to w Polsce jest wciąż dużym wyzwaniem. Według danych GUS, w roku 2009/2010 wychowaniem przedszkolnym objętych było 67,3 % dzieci w wieku 3–6 lat. W przypadku dzieci w wieku 3–4 lata wskaźniki edukacji przedszkolnej są blisko o połowę niższe niż przeciętne wskaźniki dla krajów UE. W 2009 r. w Polsce działało 380 żłobków, które razem z oddziałami żłobkowymi zapewniały w skali całego kraju tylko 30 614 miejsc dla dzieci.

„Inwestujmy w żłobki i przedszkola, także te przyzakładowe. Bez tego awans zawodowy kobiet będzie niezwykle trudny”.

Agnieszka Anielska, MURATOR SA
Time Sp. z o.o.

Partnerski mit

Badania IFiS PAN [Titkow, Duch-Krzysztosek, Budrowska, 2004] wskazują na następujący podział obowiązków związanych z opieką nad dziećmi:

- według kobiet:
 - czynności pielęgnacyjne – 96 % matka, 4 % ojciec
 - odrabianie lekcji – 85 % matka, 12 % ojciec
 - kontakt z wychowawcą w szkole – 89 % matka, 9 % ojciec
 - odprowadzanie dziecka do szkoły – 73 % matka, 25 % ojciec
 - opieka w chorobie – 96 % matka, 3 % ojciec
 - przyjęcia okolicznościowe dla dziecka – 96 % matka, 3 % ojciec
 - rozrywka – 64 % matka, 31 % ojciec
 - według mężczyzn:
 - czynności pielęgnacyjne – 92 % matka, 7 % ojciec
 - odrabianie lekcji – 73 % ojciec, 23 % matka
 - kontakt z wychowawcą w szkole – 78 % matka, 19 % ojciec
 - odprowadzanie dziecka do szkoły – 56 % matka, 42 % ojciec
 - opieka w chorobie – 94 % matka, 4 % ojciec
 - przyjęcia okolicznościowe dla dziecka – 94 % matka, 5 % ojciec
 - rozrywka – 52 % matka, 44 % ojciec
- Podział obowiązków związanych z gospodarstwem domowym przedstawia się następująco:
- według kobiet:
 - przygotowanie obiadu – 94 % kobieta, 3 % mężczyzna
 - zmywanie naczyń – odpowiednio 86 % i 7 %
 - robienie prania – 96 % i 1 %
 - prasowanie – 88 % i 4 %
 - ścieranie kurzu – 87 % i 5 %
 - codzienne zakupy – 81 % i 16 %
 - według mężczyzn:
 - przygotowanie obiadu – 85 % kobieta, 12 % mężczyzna
 - zmywanie naczyń – odpowiednio 70 % i 21 %
 - robienie prania – 89 % i 8 %
 - prasowanie – 86 % i 8 %
 - ścieranie kurzu – 77 % i 16 %
 - codzienne zakupy – 63 % i 34 %

Podsumowanie

„Pamiętajmy o tym, że my same jesteśmy odpowiedzialne za własny rozwój, a nie ktoś, dla kogo pracujemy”.

Iwona Smith
PwC

Badanie przeprowadzone na próbie celowej 193 menedżerek wskazuje na ważne fakty związane z położeniem kobiet i ich awansem zawodowym. Wyniki okazują się z jednej strony spójne wewnętrznie, z drugiej zaś zgodne z wnioskami szerszych analiz dotyczących sytuacji kobiet w Polsce.

Po pierwsze, za sukces uznawana jest równowaga między pracą a życiem prywatnym i jednoczesna samorealizacja w pracy. Grupa badanych menedżerek odzwierciedla hierarchię wartości typową dla swojej grupy społecznej – osób wykształconych, mieszkających w mieście, z wyższym niż średni poziomem dochodów.

Po drugie, definicja sukcesu wydaje się wynikać z realnie odczuwanych wyzwań. Najważniejszą trudnością w awansie zawodowym, doświadczaną przez menedżerki będące w większości matkami, jest trudność w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych. Co równie ważne, na poziomie poznawczym i bez względu na posiadanie lub nieposiadanie dzieci, respondentki jednogłośnie wskazują na obciążenie obowiązkami rodzinnymi jako najważniejszą przyczynę małej liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Warto podkreślić, że badane ujmują to zagadnienie szeroko, to znaczy rozpoznają też sytuacje, w których kobiety same podejmują decyzję o rezygnacji z kariery zawodowej ze względu na wysokie koszty godzenia obu sfer, jak również to, że wpływ na takie wybory ma m.in. konserwatywne wychowanie w dzieciństwie oraz inne role społeczne przypisywane kobietom i mężczyznom.

Po trzecie, menedżerki doświadczają i są świadome zjawiska dyskryminacji w firmach, wynikającego przede wszystkim z funkcjonowania stereotypów płci i uprzedzeń wobec kobiet. Respondentki doświadczyły lub znają osobiście przypadki stosowania odmiennych standardów oceny pracy kobiet i mężczyzn, nierównego wynagradzania czy pomijania przy awansach. Badane doświadczają zjawiska „szklanego sufitu” i zauważają, że brakuje w Polsce wzorców/modeli kobiet na najwyższych stanowiskach w biznesie.

„Jedną z najważniejszych barier dla kobiet na drodze do sukcesu jest bardzo mała liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych. Nie mamy wzorców”.

Nina Kowalewska-Motlik
New Communications

Po czwarte, menedżerki „pracują” na swój awans dokładnie w tych obszarach, w których coś od nich samych zależy, to znaczy stawiają na wytrwałość i konsekwentne dążenie do celu, podwyższając swoje kwalifikacje i starają się maksymalnie wykorzystać doświadczenie z miejsca pracy. Dodatkowo przywiązują wagę do analizy własnych kompetencji oraz budowania sieci kontaktów. Wydaje się więc, że badane robią „wszystko, co w ich mocy”, aby rozwijać karierę zawodową. Niestety czynniki, które ostatecznie o niej przesądzają, znajdują się poza ich wpływem.

W związku z tym badane menedżerki bardzo adekwatnie wskazują na potrzebne im narzędzia. Ze strony pracodawców oczekują elastycznych form zatrudnienia oraz zapewnienia, że będą równo traktowane bez względu na swoją płęć, czyli mówiąc krótko, że w firmach nie będzie dochodzić do dyskryminacji. Polityka rządu powinna zaś wspierać elastyczne formy pracy, zapewnić dostęp do żłobków i przedszkoli oraz promować długofalowe zmiany świadomościowe, np. w systemie edukacji, związane z równymi rolami kobiet i mężczyzn w szczególności w rodzinie. Należy podkreślić, że wśród badanych istnieje bardzo wysoka świadomość tego, że dostępne instrumenty prawne związane z zakazem dyskryminacji nie wystarczą, aby kobiety miały faktycznie równe szanse awansu w biznesie.

Po piąte, badane widzą konieczność wzajemnego wspierania się kobiet w karierze zawodowej. Solidarność kobiet w biznesie, nawet jeśli istnieje, uznawana jest za niewystarczającą. Działalność w organizacjach biznesowych i tych zrzeszających kobiety stwarza możliwości do rozwoju umiejętności zawodowych i wzmacnia wewnętrzną siłę menedżerek.

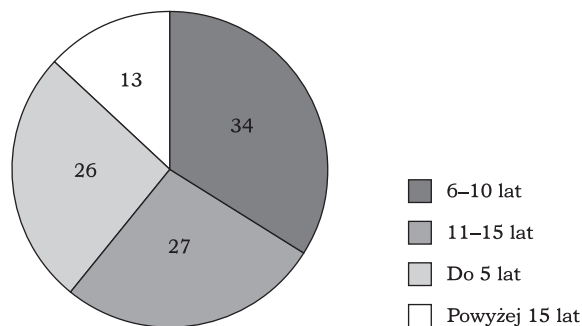
„Kobieta i mężczyzna w Rzeczypospolitej Polskiej mają równe prawa w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym”.

Konstytucja RP, art. 33

Aneks – charakterystyka badanych menedżerek

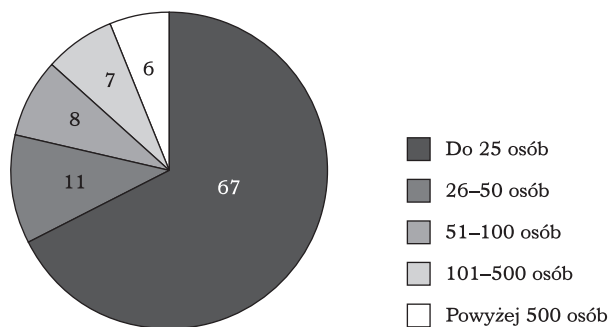
34 % kobiet, które wzięły udział w badaniu, ma za sobą 6–10 lat doświadczenia na stanowisku menedżerskim. Porównywalne udziały – po 26 % i 27 % – dotyczą kobiet, które niedawno rozpoczęły karierę na stanowisku kierowniczym i tych, które zajmują takie pozycje od 11 do 15 lat. Najmniejsza grupa badanych – 13 % – pełni funkcje menedżerskie od ponad 15 lat.

Rysunek 24. Respondentki według liczby lat na stanowiskach menedżerskich [%]



Zdecydowana większość respondentek – 67 % – zarządza zespołem liczącym do 25 osób. Wraz z rosnącą liczbą podwładnych maleje liczba menedżerek: 11 % badanych odpowiada za pracę 26–50 osób, 8 % – zarządza zespołami liczącymi 51–100 osób. Najmniej kobiet zarządza zespołami liczącymi więcej niż 100 osób.

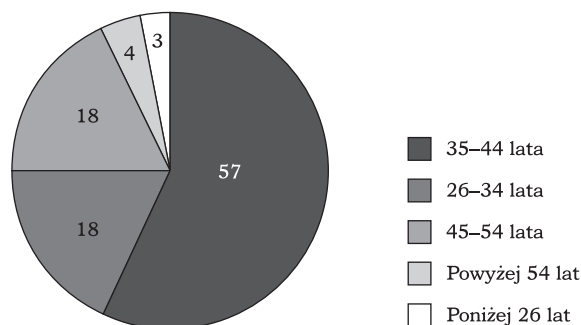
Rysunek 25. Respondentki według liczby osób, którymi zarządzają [%]



Większość respondentek (57 %) to kobiety w wieku 35–44 lata. Prawie identyczna liczba kobiet reprezentuje grupę pomiędzy 26. a 34. rokiem życia i grupę mających od 45 do 54 lat. Zdecydowa-

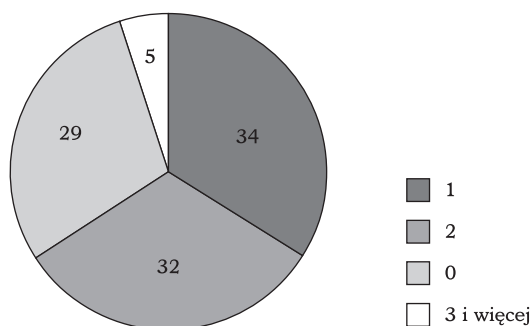
nią mniejszość stanowią kobiety najmłodsze – do 26. roku życia (3%) i najstarsze powyżej 54 lat (4%).

Rysunek 26. Respondentki według wieku [%]



Duża grupa menedżerek to matki (71 %), mające jedno (34 %) lub dwójkę (32 %) dzieci. Zdecydowana mniejszość ma więcej niż trójkę potomstwa. Znacząca część kobiet (29 %) nie posiada w ogóle dzieci.

Rysunek 27. Respondentki według liczby dzieci [%]



Ambasadorki projektu

AGNIESZKA ANIELSKA

Prezes zarządu MURATOR S.A, prezes Time S.A.
i spółki Promotor United Entertainment

Absolwentka handlu zagranicznego w Szkole Głównej Handlowej. Wiedzę uzupełniała w norweskiej wyższej szkole marketingu oraz na uczelniach w Duisburgu i Bochum. Po studiach zdobywała doświadczenie zawodowe w firmie konsultingowej Ernst & Young oraz w branży farmaceutycznej – w koncernie Novartis, w której uczestniczyła w jednej z największych fuzji na rynku (Ciba Geigy i Sandoz = Novartis). W 1999 r. związała się ze światem mediów.

Rozpoczęła pracę w części koncernu Bertelsmann, firmie Gruner & Jahr Polska. Najpierw była dyrektorem operacyjnym, a następnie pełniła funkcję dyrektora zarządzającego w wydawnictwie. Od 2004 r. kieruje grupą mediową ZPR. Absolwentka Vital Voices Fortune/U.S. State Department Global Mentoring Program.

AGNIESZKA CHRZANOWSKA

Piosenkarka, kompozytorka, aktorka

Absolwentka Państwowej Wyższej Szkoły Teatralnej w Krakowie. Dyrektorka Artystyczna założonego przez siebie Radiowego Teatru Piosenki w Krakowie. Wydała albumy: *Słowa*, *Nie bój się nic nie robić*, *Cały świat płonie*, *Ogień olimpijski*, *Tylko dla kobiet*, *Bez udziału gwiazd*. Laureatka trzech prestiżowych nagród na 21. Festiwalu Piosenki Aktorskiej we Wrocławiu. Nagrodzona przez Polski Komitet Olimpijski „Wawrzynem Olimpijskim” w dziedzinie sztuki za album *Ogień olimpijski*. Nominowana do nagrody Fryderyka w 2000 i 2006 r.

Wspiera organizacje działające na rzecz zwierząt, organizuje aukcje, bierze udział w koncertach charytatywnych i akcjach interwencyjnych. Nagrodzona przez Towarzystwo Opieki nad Zwierzętami w Polsce.

OLGA GRYGIER-SIDDONS

Prezes Zarządu PwC

Od lipca 2009 r. stoi na czele PwC w Polsce. Urodziła się w Polsce, ale ponad 20 lat spędziła w Wielkiej Brytanii. Z PwC (dawniej PricewaterhouseCoopers) jest związana od 1991 r., ostatnio pełniła funkcję partnera w zespole doradztwa finansowego dla sektora energetycznego w londyńskim oddziale firmy. Posiada bogate doświadczenie w doradztwie dla rządów i wiodących międzynarodowych koncernów z sektora energetycznego i infrastruktury. Od lat angażuje się w sprawy rozwoju zawodowego kobiet, uczestniczyła w wielu konferencjach i seminariach dotyczących tej tematyki. Żona i mama dwójki dzieci. Swój wolny czas najchętniej spędza z rodziną, jeździ na nartach i uprawia jogę.

NINA KOWALEWSKA-MOTLIK

Prezes New Communications

Z rynkiem reklamy związana od 1989 r. W latach 1995–2000 dyrektor generalny i prezes agencji Young & Rubicam Poland. Obecnie prezes New Communications, firmy doradztwa strategicznego, marketingo-

wego i PR. Wyłączny przedstawiciel biznesowy grupy Financial Times, grupy The Economist, G&J i telewizji CNN oraz partner organizacji Superbrands. Ekspert od brandingu i marketingu narodowego.

ALEKSANDRA LEŚNIAŃSKA

Dyrektor ds. Personalnych – Polska oraz kraje CEE Shell

Poprzednio dyrektor personalny w DHL Polska oraz Servisco. Ma wieloletnie doświadczenie menedżerskie w międzynarodowych korporacjach. Wdrożyła wiele projektów z zakresu rozwoju pracowników, kultury organizacyjnej, komunikacji wewnętrznej, tworzenia systemów kompetencyjnych, talent management oraz systemów informatycznych wspierających zarządzanie personelem. Ma doświadczenie w przeprowadzaniu fuzji oraz budowaniu firmy od podstaw. Laureatka konkursu „Dyrektor Personalny Roku 2004”. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. „Po godzinach” interesuje się remodelingiem budynków i projektowaniem wnętrz. Pasjonuje ją fotografia i egzotyczne podróże z plecakiem – ostatnio szczególnie Ameryka Południowa.

JOANNA MALINOWSKA-PARZYDŁO

Dyrektor Personalny TVN SA.

Ciekawa ludzi – co pozwala jej cieszyć się codzienną pracą. Od lat pracująca na rzecz świata tradycyjnych wartości i ekologicznych relacji w biznesie. Ekspert w obszarze komunikacji, przywództwa i zarządzania marką osobistą oraz zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstw. Biegła w przeliczaniu miękkiej wiedzy HR na twarde wskaźniki. Karierę zawodową rozpoczęła od prowadzenia radiowego Klubu „Trójki” i badań ankietowych, by docelowo odkryć obszar marketingu i komunikacji korporacyjnej. Od kilkunastu lat oddana mediom. Od 2007 – dyrektor personalny TVN SA.

Certyfikowany *coach* ICC specjalizujący się w pracy z kadrą zarządzającą (*business coach, personal brand coach, coach* medialny). Mentorka w polskiej edycji programu Fundacji Hillary Clinton „Vital Voices”. Trener biznesu. Wykładowca akademicki. Absolwentka Wydziału Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Szczęśliwa żona i mama Jaśka i Olesia.

AGNIESZKA MOCZUŁO

Dyrektor ds. Prawnych Pfizer Polska Sp. z o.o.

Absolwentka Wydziału Prawa Uniwersytetu Gdańskiego, od 1996 r. radca prawny. W latach

1998–2003 pracowała na stanowisku Senior Counsel w warszawskim biurze kancelarii White&Case, w którym odpowiadała za Dział Korporacyjny i praktykę prawa pracy. Od marca 2004 r. dyrektor ds. prawnych i członek zarządu operacyjnego Pfizer Polska Sp. z o.o., gdzie zajmuje się wszelkimi aspektami prawnymi działalności spółki w Polsce. Jej pasją jest sztuka – pogłębia swoje zainteresowania, studiując podyplomowo historię sztuki i jej perspektywę społeczną oraz polityczną w warszawskim Collegium Civitas. Od lat podróżuje, starając się nie tylko zwiedzać zabytki i cuda natury, ale także poznawać inne kultury (szczególnie smaki kuchni świata).

BEATA PAWŁOWSKA

Dyrektor Generalny, Członek Zarządu Royal Unibrew Polska Sp. z o.o., Wiceprezes Związku Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego w Polsce

Ma dwudziestoletnie doświadczenie menedżerskie. Karierę zawodową rozpoczynała w międzynarodowym koncernie Procter & Gamble. Funkcję dyrektora generalnego pełniła, m.in. w International Paper Klucze, The Coca Cola Company Polska, MTV Polska oraz Hoop S.A. Stworzyła takie marki, jak: Velvet, Kropla Beskidu czy Hoop Cola. Wypromowała również piwo Łomża, jako markę ogólnopolską. W 2000 r. uzyskała tytuł „Dama Biznesu” przyznawany przez Business Center Club oraz „Zwierciadło”. Ukończyła studia ekonomiczne w Szkole Głównej Handlowej. Prywatnie mężatka i matka czternastoletniego syna. Uwielbia podróże i wyprawy trackingowe, uprawia róże, kolekcjonuje srebra i starą porcelanę.

ANNA SIEŃKO

Dyrektor Generalna IBM Polska

Pierwsza kobieta na stanowisku Dyrektora Generalnego IBM Polska. Ma ponad dwudziestoletnie doświadczenie w obszarze zarządzania w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. W 1999 r. dołączyła do zespołu IBM Polska jako Menedżer ds. Outsourcingu Strategicznego, odpowiadając za stworzenie od podstaw i rozwój działu outsourcingu IBM Polska. W swojej karierze zawodowej pełniła również wiele funkcji handlowych i menedżerskich poza IBM. W 2003 r. powróciła do działu usług IBM Polska, awansując wkrótce na pozycję dyrektora Integrated Technology Services IBM GTS na region Europy Środkowo-Wschodniej. Absolwentka Wydziału Elektrotechniki, Automatyki i Elektroniki Akademii Górniczo-Hutniczej. Jest mężatką, ma trójkę dzieci.

IWONA SMITH

Partner Zarządzający w dziale doradztwa
prawno-podatkowego PwC

Związana z PwC od 1995 r. Specjalizuje się w doradztwie podatkowym dla spółek z sektora energetycznego, nieruchomości oraz leasingu. W trakcie swojej pracy w firmie była zaangażowana w wiele projektów prywatyzacyjnych, np. w branży paliwo-energetycznej. Dodatkowo pełni funkcję regionalną obejmującą kraje nadbałtyckie – Litwę, Łotwę i Estonię – zajmuje się koordynacją i wsparciem działań prowadzonych przez działy doradztwa podatkowego w tych krajach. Szefowa wewnętrznego Zespołu PwC ds. Zarządzania Różnorodnością. Jest także mocno zaangażowana w działania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – jest Prezesem Zarządu Fundacji PwC „Podaruj siebie”.

ALINA SZARLAK

Partner White & Case

Niemiecki adwokat z bogatym doświadczeniem uzyskanym w kancelariach w Polsce i w Niemczech. Specjalizuje się w prawie nieruchomości, finansowaniu projektów, fuzjach i przejęciach, a także prawie konkurencji. Jej doświadczenie obejmuje doradztwo prawne przy transakcjach z sektora energetyki odnawialnej i w zakresie prawa ochrony środowiska. Zajmowała się także prawem europejskim przy Mię-

dzynarodowym Trybunale Sprawiedliwości w Hadze. Odbyła praktyki w Niemiecko-Amerykańskiej Izbie Gospodarczej w Los Angeles oraz Kitec Industrial Trading Corporation w Santa Ana w USA.

Absolwentka Wydziału Prawa na Uniwersytecie Ludwika Maksymiliana w Monachium. Prestiżowe wydawnictwo „PLC Which Lawyer? 2005–2006” drugi rok z rzędu rekomenduje ją w kategorii: „Life Science: Corporate & Commercial”.

SONIA WĘDRYCHOWICZ-HORBATOWSKA

Wiceprezes Citi Handlowy

Stanowisko wiceprezesa banku Citi Handlowy objęła w 2006 r. Jednocześnie pełni funkcję szefa sektora bankowości detalicznej. Rozpoczęła pracę w 1994 r. w dziale Cash Management w pionie bankowości transakcyjnej w Citibank Poland. W 2002 r. została szefem Departamentu Zarządzania Środkami Finansowymi Handlu, a w 2003 r. objęła również nadzór nad Departamentem Powiernictwa Papierów Wartościowych. Od końca 2003 r. sprawowała funkcję szefa pionu bankowości transakcyjnej. Absolwentka handlu zagranicznego Szkoły Głównej Handlowej oraz European Business Studies na Uniwersytecie Brunel w Londynie.

Mężatka, mama Witka i Zosi. Angażuje się w działalność charytatywną na rzecz dzieci. Pasjonatka sportu i własnego ogrodu.

PUBLINK
PUBLIC RELATIONS AGENCY

Pw_{net}
Polish Professional Women Network

WHITE & CASE

pwc

DEININGER
CONSULTING

Literatura

- BAEL: Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, I kw. 2011, GUS, Warszawa 2011.
- Catalyst: Lois Joy, Advancing Women Leaders: The Connection Between Women, Board Directors and Women Corporate Officers*, Catalyst, Nowy York 2008.
- CBOS: Co jest ważne, co można, a czego nie wolno – normy i wartości w życiu Polaków*, komunikat z badań, Warszawa, lipiec 2010.
- CBOS: Kobiety w społeczeństwie – równouprawnienie czy dyskryminacja, komunikat z badań*, Warszawa, grudzień 2006.
- Gender Index: Firma równych szans 2007. II edycja konkursu. Raport z badań*, red. E. Lisowska, EQUAL, PKPP Lewiatan, Warszawa 2008.
- Gender Index: Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, red. E. Lisowska, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
- ILO: Reducing the decent work deficit: A global challenge, Report of the Director General*, International Labour Conference, 89th Session, ILO, Geneva 2001.
- Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
- Lisowska E., *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, wyd. II, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Mandal E., *Kobiecość i męskość. Popularne opinie a badania naukowe*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2003.
- Niemczewska M., Mrowiec K., Paterek K., *Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości nowych technologii*, PARP, Warszawa 2007.
- Titkow A., Duch-Krzysztozek D., Budrowska B., *Nieodpłatna praca kobiet – mity, realia, perspektywy*, Wyd. IfiS PAN, Warszawa 2004.