

**RAPORT: EMPLOYER BRANDING**

FORUM NAJBARDZIEJ NIEZALEŻNYCH OPINII W POLSCE

# Home&Market

NR 02, LUTY 2023

**O ROLI  
FEMINATYWÓW  
W JĘZYKU  
BIZNESOWYM**

O ich roli rozmawiamy  
z **Mariuszem  
Łukasiewiczem**,  
prezesem BNP Paribas  
Factoring.

**str. 78**



# 50

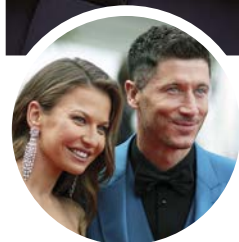
**NAJBARDZIEJ  
WPŁYWOWYCH  
KOBIET  
W POLSCE**

30 zł  
w tym 8% VAT

NR INDEKSU 360511 ISSN NR 1734-302X



9 1771734 302302 02



## **BIZNESOWE IMPERIUM LEWANDOWSKICH**

Lewandowscy zgromadzili majątek wyceniany na **700 mln zł**.  
Będą pierwszymi polskimi sportowcami, którzy wejdą do klubu miliarderów.



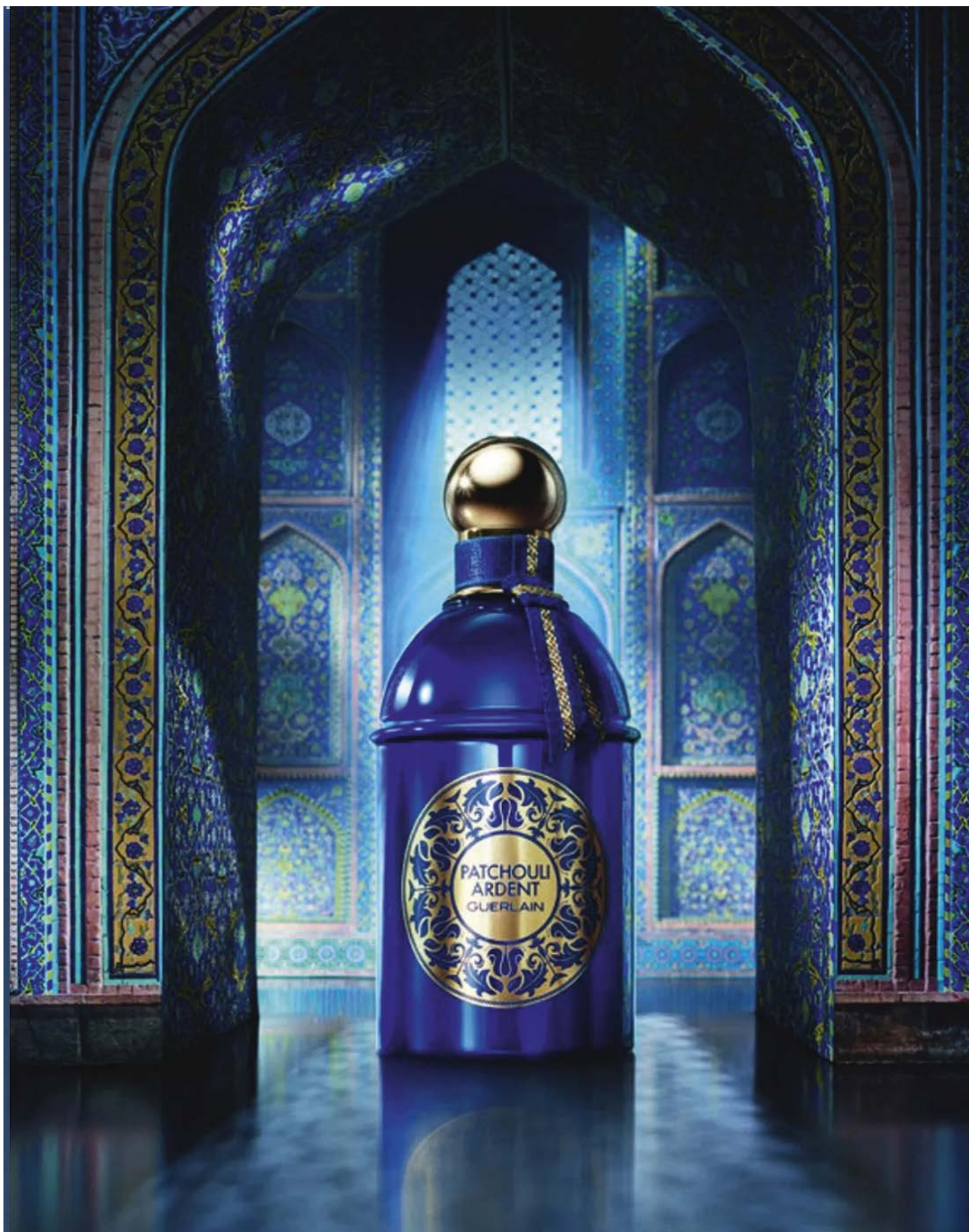
LENNY KRAVITZ



Y, L'EAU DE PARFUM

YVES SAINT LAURENT

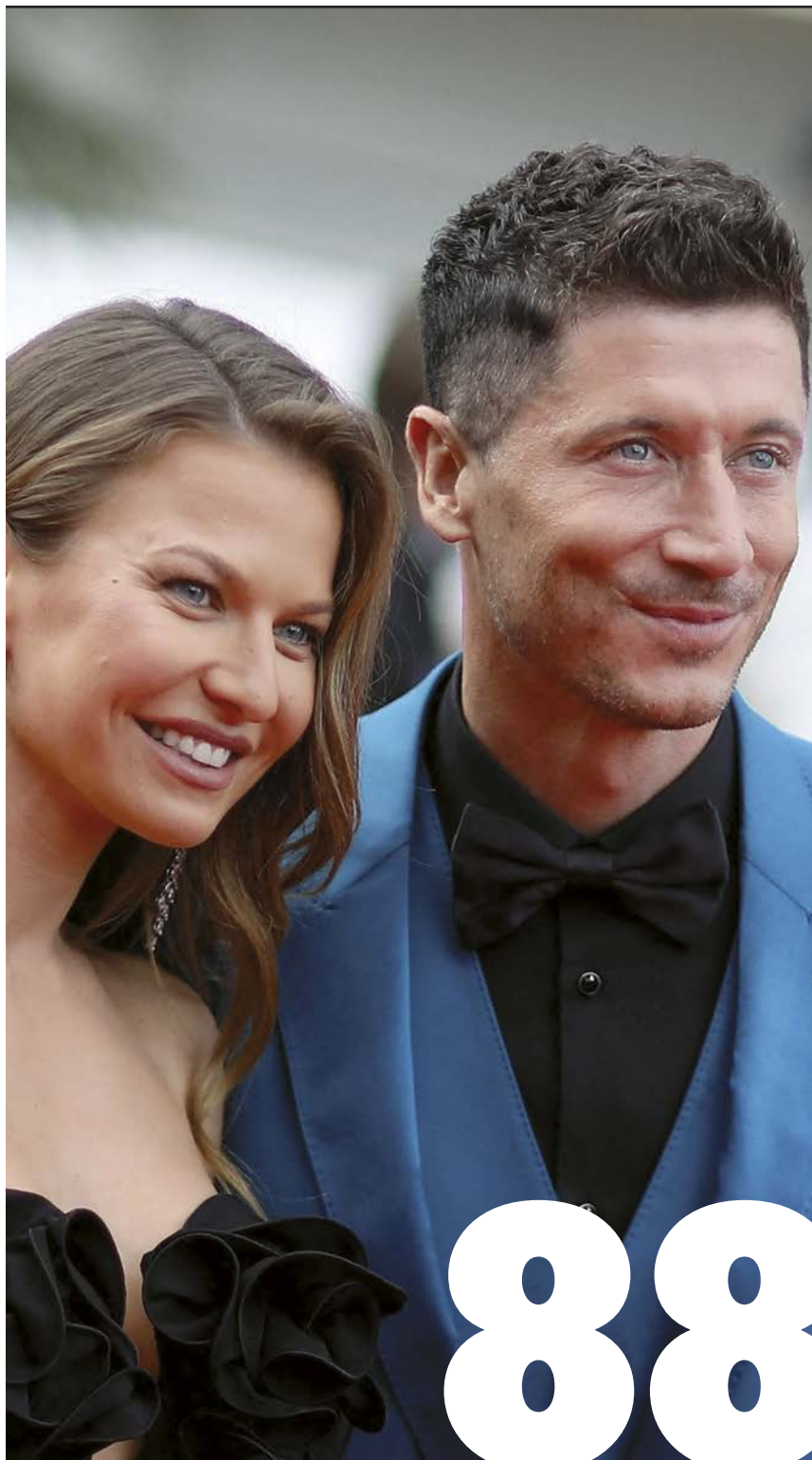
YSLBEAUTY.COM



**PERFUMERINO**  
perfumy na telefon

Sprzedaż: platforma handlowa [wogooole.pl](http://wogooole.pl) lub zadzwoń i zamów! tel.: 22 375 94 60

[wogooole.pl](http://wogooole.pl)



## FELIETON

**Jak się buduje zaufanie na rynku pracy?.....19**

Urszula Józwiak

**Czas sprawniej nagłaśniać naszą pomoc dla Ukrainy .....21**

Arkadiusz Bińczyk

**Zrównoważony rozwój się opłaca!.....23**

Damian Kuraś

## TEMAT Z OKŁADKI – 50 NAJBARDZIEJ WPŁYWOWYCH KOBIET W POLSCE

**Kobiety w biznesie radzą sobie nawet w czasie gospodarczych perturbacji .....26**

Monika Lipowska

**Skuteczne przywództwo – czy płeć ma znaczenie? .....59**

Ewa Małyszko

**Sprostać wymogom współczesnej gospodarki .....61**

Joanna Seklecka

**Wiedza ma wartość, kiedy jest dzielona .....62**

Rozmowa z Agnieszką Servaas

**Kluczowe kompetencje współczesnej gospodarki – czy kobiety je mają, czy muszą się ich uczyć? .....64**

Mateusz Tałpasza

**Co zmieni dyrektywa o obowiązkowej obecności kobiet we władzach spółek giełdowych? .....66**

Karolina Jurek



# BAD BOY

CAROLINA HERRERA  
NEW YORK

THE NEW MASCULINE FRAGRANCE

#GOODTOBEBAD





**Możemy zrobić więcej**..... 68

Noemi Tańska

**Zielona energia kobietami stoi – o roli kobiet w transformacji energetycznej w Polsce i na świecie**..... 70

Agnieszka Stachurek

**Kompetencje miękkie znacząco zyskują na wartości** ..... 71

Justyna Andreas

**Efektywne relacje i skuteczne przywództwo** ..... 72

Dominika Kowalczyk

**O różnorodności potrzeb i bogactwie możliwości**..... 74

Darya Darkovich

**O przełamaniu stereotypów** ..... 76

Katarzyna Bórawska

**O roli feminatywów w języku biznesowym**..... 78

Rozmowa z Mariuszem Łukasiewiczem

**W kobiecych butach zajdziemy dalej**..... 80

Rozmowa z Agnieszką Czajkowską-Wendorff

## GOSPODARKA

**Biznesowe imperium Lewandowskich** ..... 88

Jan Kozerski

**Cyfrowa odporność przedsiębiorstw** ..... 99

Piotr Kosior

**Szkowa terapia Muska** ..... 102

Jan Kozerski

**Kryzys, jakiego nie znamy**..... 108

Rozmowa z Tomaszem Pruskiem

**Usprawnienie procesu zakupowego** ..... 110

Piotr Siwiec

## EMPLOYER BRANDING

**Jak zmotywować zespół? Należy zacząć od osoby, która nim zarządza** ..... 114

Artur Kmieciak

**Firma bardziej konkurencyjna na rynku pracy, czyli jak wykorzystać rebranding do budowania silnej pozycji** ..... 117

Konrad Ludian

**Benefity – czy to klucz do motywacji pracowników?**..... 118

Kalina Doluk

**Chcesz zadbać o markę pracodawcy? Postaraj się o Ambasadorów!**..... 119

Agnieszka Surowiec





**EKSPERCI, KTÓRZY POMAGAJĄ!**

**Nie bądź anonimowy, daj się poznać!**



**Zostań najpopularniejszym ekspertem w swojej dziedzinie!**

**Pokaż się w tygodniku „Gazeta Finansowa” i miesięczniku „Home&Market”**

**napisz do nas:**

• [eksperci@gazetafinansowa.pl](mailto:eksperci@gazetafinansowa.pl) • [eksperci@federalmediacompany.pl](mailto:eksperci@federalmediacompany.pl)

GAZETA  
FINANSOWA

Home&Market

# EMPLOYER BRANDING



**W trosce o dobrostan  
pracownika** ..... 120

## INWESTYCJE

**Jaki będzie 2023 rok na rynku  
kapitałowym** ..... 124  
Paweł Majtkowski

**Freelancer czy etatowy  
pracownik?** ..... 128  
Bartłomiej Król

**Zdalnie, hybrydowo czy  
stacjonarnie?** ..... 131  
Agata Zborąta

## PRAWO

**Nowe obowiązki dla firm.  
Czasu wcale nie jest  
tak wiele** ..... 136  
Magdalena Jarek

**Czy w 2023 roku polscy  
frankowicze definitywnie  
wygrają z bankami?** ..... 138  
Karolina Pilawska

**Inkluzywność  
w firmie** ..... 140  
Rozmowa z Karoliną Gierdal

## NIERUCHOMOŚCI

**Nowe przepisy budowlane  
w ocenie deweloperów** ..... 144

**Co stanie się z cenami  
nieruchomości w 2023 r.?** ..... 148  
Oksana A. Żendarska

## LIFESTYLE

**Humor prawnika** ..... 152  
Rozmowa z Tomaszem Koneckim  
i Robertem Górskim

**Ferie w wersji budżetowej** ... 155

## KSIĄŻKI

**Kobiety czytają więcej** ..... 159  
Andrzej Walczak

**Putin będzie wisiął** ..... 160  
Rozmowa z Robertem Chedą







# I AM JUICY COUTURE

THE NEW FRAGRANCE



## Juicy Couture

#iamjuicycouture

© 2013 L'Oréal Paris. Juicy Couture and the JC Crest Design are trademarks owned by L'Oréal Juicy Couture, LLC and are used under license.

**PERFUMERINO**

perfumy na telefon

Sprzedaż: internetowa galeria handlowa wogooole.pl lub zadzwoń i zamów! tel.: 22 375 94 60

wogooole.pl



Miesięcznik wydawany przez

## Federal Media Company FMC

**Prezes Zarządu**

Piotr Bachurski

**Redaktor Naczelna**

Katarzyna Mazur

katarzyna.mazur@federalmediacompany.com

**Zespół redakcyjny:**

Robert Cheda, Jan Kozerski

**Felietoniści:** Arkadiusz Bińczyk, Urszula Józwiak, Natalia Witkowska

**Adres redakcji**

Budynek Zepter Business Center, ul. Domaniewska 37, lok. 23, 02-672  
Warszawa, tel. 22 375 94 63

**Grafika i DTP:**

grafik1@federalmediacompany.com

**Reklama:**

Agnieszka Prasowska

agnieszka.prasowska@federalmediacompany.com

tel. 22 375 94 64

Aleksandra Piekarska

aleksandra.piekarska@federalmediacompany.com

tel. 22 375 94 63

Marzena Wielgosz

marzena.wielgosz@federalmediacompany.com

tel. 22 375 94 63

Reprodukcja przedruk wyłącznie za zgodą Wydawcy. Redakcja nie zwraca tekstów niezamówionych zastrzega sobie prawo ich redagowania skracania. Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść reklam artykułów sponsorowanych.

**Prenumerata:**

United ExPress Sp. z o.o.

Budynek Zepter Business Center, ul. Domaniewska 37, lok. 23, 02-672

Warszawa, tel. 22 375 94 60, 22 375 94 61

Napisz do nas: prenumerata@unitedexpress.pl

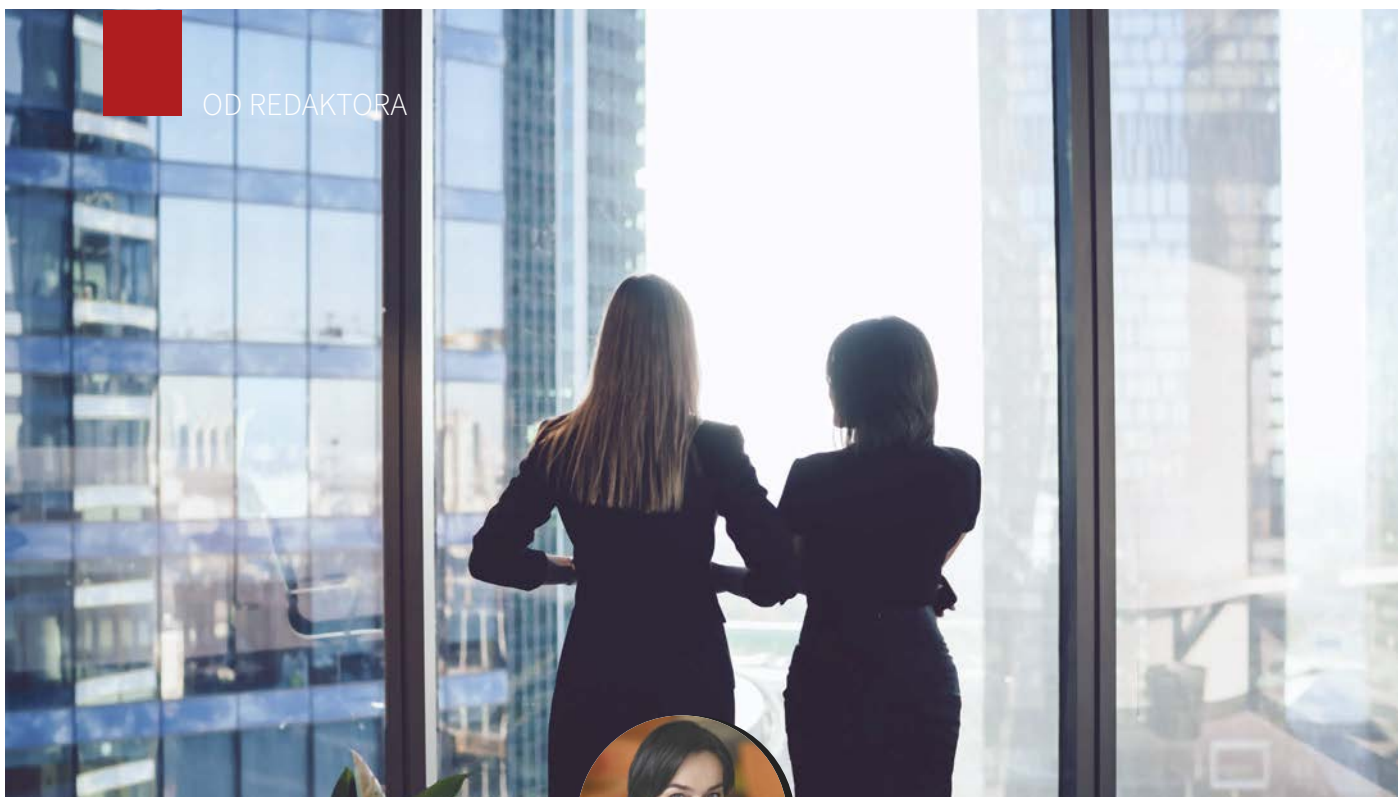
# GIORGIO ARMANI

I AM WHAT I LIVE

# MY WAY

THE NEW FEMININE FRAGRANCE





**Katarzyna Mazur**  
redaktor naczelna „Home&Market”

*Kobiecość to niezwykle szeroki temat. Także w ujęciu biznesowym. Przez lata pokutowało przekonanie, że zajmująca się biznesem kobieta więcej ma cech męskich niż tych stereotypowo przypisywanych paniom. Lata mijają, czasy się zmieniają, kobiety się wyemancypowały, wybiły na niezależność, ale gdzieś w podświadomości społecznej wciąż pokutuje takie przekonanie. Widać jednak pierwsze zwiastuny nowego – kobiety, nawet te zarządzające firmami o tak zwanym męskim profilu (np. finanse, IT, przemysł) starają się zawodowe ścieżki przemierzać w „kobięcych butach”. Dzieje się tak m.in. dzięki rosnącemu znaczeniu kompetencji miękkich, tak dla kobiet naturalnych. Umiejętnie wchodzi w relacje z członkami zespołów, są uważne na ich potrzeby i potrafią patrzeć perspektywnie. Potrafią wyciągać wnioski z porażek. Wiedzą, że tylko ten ich nie popętnia, kto nic nie robi. Lista 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce, którą znajdują Państwo w bieżącym numerze, pełna jest takich pełnowymiarowych, otwartych na świat kobiet, którym chce*

*się działać. Dla siebie i dla innych. Jak mówi jedna z laureatek naszego plebiscytu Agnieszka Servaas, współwłaścicielka VIVE Group, prezesa Zarządu VIVE Management, wiedza tylko wtedy ma wartość, kiedy się z nią dzielimy. Ta chęć dzielenia się, współdziałania, jest bliska wszystkim wyróżnionym przez nas paniom. Serdecznie gratulujemy. Oczywiście w numerze znajdą też Państwo materiały poświęcone innym niż aktywność kobiet w biznesie tematom. Zapraszamy do lektury materiałów zamieszczonych w naszych stałych działach, do kolejnego bardzo istotnego dla funkcjonowania rynku, szczególnie z perspektywy relacji pracodawca – pracownik, raportu na temat Employer Brandingu, czy obszernego tekstu na temat tego, jak zarządzają swoim majątkiem Anna i Robert Lewandowscy. Niech to będzie dla Państwa przyjemna lektura. Pozdrawiam,*

*Katarzyna Mazur*

# FMC27NEWS

Komentarza „Gazecie Finansowej”  
udzielili:



**SPRAWDŹ!**



## Codziennie nowi goście!

Informacje i komentarze na tematy związane z gospodarką, przemysłem, biznesem i finansami. Pomnażaj swoje pieniądze; sprawdź, jak skutecznie chronić je przed utratą wartości. Bądź na bieżąco z wiadomościami ekonomicznymi. Kreuj swoje krytyczne myślenie z nami w programie „Porozmawiajmy o pieniądzach”.

[fmc27news.pl](http://fmc27news.pl)

**MUST HAVE!**

# Powiew orientu

*Postaw na oryginalność! Wyselekcjonowaliśmy najgorętsze zapachy, dzięki którym nikt nie przejdzie obok Ciebie obojętnie. Arabskie perfumy prosto z Dubaju to nasz wybór na tegoroczne lato!*

## oud

— charakterystyczny dla Arabii  
zapach pozyskiwany z niezwykle  
rzadkiego drzewa agarowego.  
Oud to zapach luksusu.  
Cenny, zrównoważony  
i tajemniczy.



## Rose Taifi

Upajające perfumy dla Niej.

**Nuty podstawowe:**

drewno agarowe (oud) i cedr;

**Nuty środkowe:** lawenda,  
szałwia i rozmaryn;

**Nuty dolne:** wetyweria  
i paczula

99 zł



## Opulent Musk

Delikatny zapach idealny  
dla Niej lub dla Niego.

**Nuty podstawowe:** cytryna,  
białe piżmo i szafran

**Nuty środkowe:** biała lilia  
i jaśmin

**Nuty dolne:** białe piżmo,  
żywica cedrowa, żywica jodłowa  
i bursztyn

255 zł

## Oud Mood Silver

Mocny zapach z esencjami  
owocowymi, kwiatowymi,  
drzewnymi i orientalnymi  
nutami.

**Nuty podstawowe:** bergamotka,  
jabłka francuskie i ananas

**Nuty środkowe:** róża, brzoza,  
marokański jaśmin i paczula

**Nuty dolne:** piżmo, mech dębo-  
wy, bursztyn szary i wanilia

290 zł



## Fakhar Lattafa Silver

Mocny zapach, który łączy  
owocowe, kwiatowe i pikantno-  
drzewne nuty, tworząc ziemisty,  
orientalny zapach.

Idealne perfumy dla Niego.

**Nuty podstawowe:** bergamotka,  
zielone jabłko i przyprawy

**Nuty środkowe:** jagody lacramioare,  
lawenda, róża i fasola tonka

**Nuty dolne:** liść dębu, ambra, drzewo  
cedrowe i paczula

320 zł



### Qaed Lattafa

**Nuty podstawowe:** kardamon, bergamotka, cynamon

**Nuty środkowe:** goździk, drzewo sandałowe, cedr, szafran

**Nuty dolne:** bursztyn, wanilia, skóra i oud

299 zł



### Jazzab Silver

Górna nuta to świeże kwiaty róż z cytrusami i cedrem. Nuta serca jest pikantna i kwiatowa z oudem, grejpfrutem, kwiatami i różowym pieprzem. Bardzo eleganckie perfumy dla Niego.

**Nuty podstawowe:** nuty drzewne, bursztyn, cedr i paczula.

240 zł



### Blue Oud

Tradycyjny zapach oudu i piżma.

Bogaty, słodki i orientalny...

Idealny zapach dla Niej i dla Niego.

**Nuty podstawowe:** oud kambodżański

**Nuty środkowe:** błękitne piżmo

**Nuty dolne:** indyjskie drzewo agarowe

255 zł

**Zadzwoń  
i zamów!  
22 375 94 62**

*Bogate, pełne przepychu flakony  
będą dopełnieniem Twojej toaletki.  
Wchodnie przyprawy i owoce, pustynne  
rośliny, cenny oud – to typowe arabskie  
aromaty.*

### Fakhar Lattafa Pink

Miękki i elegancki zapach o słodkich i kwiatowych nutach. Idealne perfumy dla Niej.

**Nuty:** bergamotka, lilia, róża, jaśmin, wiciokrzew, tuberoza, piwonie, gardenia, wanilia, drzewo sandałowe, ambra i białe piżmo.

280 zł



### Oud 24

Mocny, kultowy zapach świata Arabii, który emanuje orientalnymi aromatami z owocowymi, drzewnymi i pikantnymi nutami – zarówno orzeźwiający, jak i kojący. Idealne perfumy dla Niej i dla Niego.

**Nuty podstawowe:** jaśmin, gardenia, czarna porzeczka, cytryna, bergamotka, mandarynka i trufle  
**Nuty środkowe:** storczyk i lotos  
**Nuty dolne:** wetyweria, paczula, drzewo sandałowe, kadzidło, bursztyn, czekolada i wanilia

240 zł



### Areej

**Nuty podstawowe:** bergamotka, ananas, mango

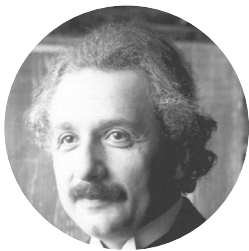
**Nuty środkowe:** arbuzy, irys, bursztyn

**Nuty dolne:** drzewo sandałowe, piżmo, wanilia

99 zł



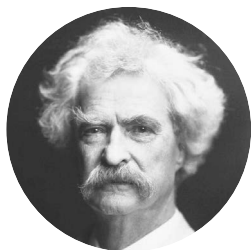
wogool.pl



”

Twoja wyobraźnia jest przedsmakiem zbliżających się życiowych atrakcji.

**ALBERT EINSTEIN**



”

Prawdziwie wielcy ludzie wywołują w nas poczucie, że sami możemy się stać wielcy.

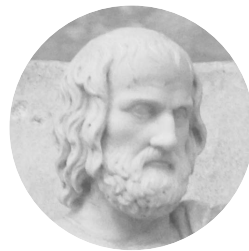
**MARK TWAIN**



”

KIEDY WSZYSTKO ZDAJE SIĘ DZIAŁAĆ PRZECIWKO TOBIE, PAMIĘTAJ, ŻE SAMOLOT STARTUJE POD WIATR, NIE Z WIATREM.

**HENRY FORD**



”

Sukces jest wynikiem właściwej decyzji.

**EURYPIDES**



”

Im bardziej pragnę coś zrobić, tym mniej nazywam to pracą.

**RICHARD BACH**



”

ZWYCIĘŻAJĄ CI, CO NAJWIĘCEJ MAJĄ ODWAGI DLA SIEBIE I OD SIEBIE ŻĄDAĆ.

**STANISŁAW BRZOZOWSKI**





# REVEAL

Calvin Klein



A NEW FRAGRANCE FOR HIM

#REVEALMORE

## ZINTEGROWANE PODEJŚCIE FIRM W ZAKRESIE PROJEKTOWANIA STRATEGII ŁAŃCUCHA DOSTAW

Pandemiczne zawirowania, w tym polityka „zero covid” w Chinach, wpływ zmian klimatu, spadek stawek frachtu morskiego z Chin oraz poprawa dostępności komponentów do produkcji – tak można podsumować 2022 r. pod kątem łańcuchów dostaw. W 2023 r. należy spodziewać się bardziej zintegrowanego podejścia firm w zakresie projektowania strategii łańcucha dostaw. Średnioterminowe i długoterminowe plany przedsiębiorstw powinny coraz częściej uwzględniać możliwe zakłócenia. Na znaczeniu nadal będzie zyskiwać nearshoring i regionalizacja łańcuchów dostaw,



czyli tworzenie dodatkowych zakładów produkcyjnych i centrów logistycznych bliżej odbiorców.

## DEWELOPERZY PRZEWIDUJĄ SPADEK MARŻ

Obserwowana na początku 2022 roku poprawa nastrojów wśród przedstawicieli branży nieruchomości okazała się być chwilowym trendem. Rosnące

koszty materiałów budowlanych oraz coraz droższy kapitał sprawiają, że 66 proc. ankietowanych deweloperów przewiduje spadek marż – wynika z raportu Real Estate Confidence Survey for Central Europe, przygotowanego przez firmę doradczą Deloitte.



## ZMIANY W KODEKSIE SPÓŁEK HANDLOWYCH A BIZNESY CUDZOZIEMCÓW W POLSCE



Zniesienie obowiązku PESEL przy rejestracji spółki oraz obowiązek udostępniania przez Ministerstwo Sprawiedliwości wzorów umów spółek prawa handlowego w języku innym niż polski – to dwie wprowadzone w grudniu ub.r. zmiany w Kodeksie spółek handlowych (KSH), które mocno ułatwią cudzoziemcom zakładanie i rozwijanie biznesu w Polsce. Są wśród nich też takie, na które uwagę powinni zwrócić polscy przedsiębiorcy, a na tym nie koniec zmian – w przygotowaniu są już kolejne modyfikacje KSH, które mają na celu m.in. przyspieszenie cyfryzacji postępowań rejestrowych i działalności spółek. – 15 grudnia ub.r. ustawodawca wprowadził w Kodeksie spółek handlowych kolejne zmiany. Co prawda nie tak wielkie, jak te z 13 października ub.r., ale znaczące zwłaszcza z punktu widzenia cudzoziemców, którzy chcą prowadzić w Polsce działalność gospodarczą w formie spółki. W tym celu nie trzeba już mieć numeru PESEL – mówi Łukasz Świątek, adwokat w Kancelarii act BSWW legal & tax.



**URSZULA JÓZWIAK**  
prezes Fundacji im. XBW Ignacego  
Krasickiego

## Jak się buduje zaufanie na rynku pracy?

Rozwój i cyfryzacja, edukacja czy lider ESG, to wybrane kategorie konkursu Pracodawca Godny Zaufania, które dowodzą tego, jak bardzo zmienił się rynek pracy w Polsce. Blisko 15 lat temu, gdy organizowaliśmy pierwszą edycję konkursu, kategorie były zgoła inne i ograniczały się do branży. Wybieraliśmy przedsiębiorstwa w kategoriach firmy budowlane czy sieci handlowe. Rynek pracy zmienił się jednak tak bardzo, że dziś takie kategorie nie oddają już charakteru rynku.

Firmy, tak samo jak o wyniki finansowe, muszą walczyć o pracowników. Pakiety medyczne, darmowy fitness czy nieograniczony dostęp do wody mineralnej, nie są już tak atrakcyjne, jak dawniej. Młodzi ludzie są coraz bardziej świadomi konsekwencji pierwszych kroków, które stawiają na progu swojej kariery. Pracodawcy godni zaufania muszą być na to przygotowani.

Wartości związane z ESG i cel potencjalnego pracodawcy, taki jak osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r., może być niezrozumiały dla absolwentów rynku pracy, którzy dziś są już seniorami. A jednak jeden z laureatów ostatniej edycji konkursu, firma PGE Polska Grupa Energetyczna, zwycięzca w kategorii Lider ESG, właśnie w ten sposób przyciąga najlepszych. W ich przypadku ESG to zrównoważona i sprawiedliwa transformacja energetyczna, w której kluczowe są nowe technologie i wysokie kwalifikacje pracowników. Firma sama musi zadbać o swoje kadry, więc dla pracowników to szansa na rozwój i zdobycie bezcennych doświadczeń. Podobnie myślą przedstawiciele Link4 Towarzystwa Ubezpieczeń, laureata w kategorii Rozwój i cyfryzacja, którzy równocześnie ze stworzeniem Centrum Danych i Zaawansowanej Analityki, muszą inwestować w swoich pracowników. Nikogo nie trzeba przekonywać, że specjaliści takiej klasy są asami rynku. W gronie naszych laureatów, którzy mogą posługiwać się godłem PGZ, jest też PKO Bank Polski. Bank nie tylko zapewnia stabilne warunki zatrudnienia, ale wspie-

ra też rozwój osobisty pracowników poprzez różne formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Bank został zwycięzcą w kategorii Motywacja.

To jak ważna jest motywacja, nie tylko do pracy, ale też do pomagania innym, i to, jak pozytywnie przekłada się na codzienność pracowników, dowodzą działania Totalizatora Sportowego, laureata w kategorii Wolontariat. Pracownicy przy wsparciu swojego pracodawcy pomagali dzieciom chorym na raka, ukraińskim uchodźcom, walczyli też ze skutkami pandemii COVID-19. Można uznać, że to dość specyficzny pakiet socjalny, a jednak niesie ze sobą dużo więcej niż wspomniany już darmowy fitness. Buduje wspólnotę i uszlachetnia.

Inny pomysł, aby z powodzeniem odnaleźć się na rynku pracy, ma laureat kategorii Edukacja, KGHM Polska Miedź. Spółka postawiła na współpracę z instytucjami związanymi z edukacją. Setki tysięcy godzin zajęć i wsparcie aż dziewięciu szkół patronackich.

Tak KGHM wykuwa swoich przyszłych pracowników. Podobną strategię objął Bank Gospodarstwa Krajowego, laureat w kategorii Programy stażowe, który postawił na letnie praktyki dla studentów. Nie dość, że potencjalni pracownicy banku mogą korzystać z szeregu certyfikowanych szkoleń, brać udział w spotkaniach z ekspertami, to jeszcze w ramach staży dostają wynagrodzenie. Tak się buduje zaufanie na rynku pracy.

Wyniki tegorocznej edycji już w listopadzie 2023 r.

”  
**WARTOŚCI ZWIĄZANE Z ESG I CEL POTENCJALNEGO PRACODAWCY, TAKI JAK OSIĄGNIĘCIE NEUTRALNOŚCI KLIMATYCZNEJ DO 2050 R., MOŻE BYĆ NIEZROZUMIAŁY DLA ABSOLWENTÓW RYNKU PRACY, KTÓRZY DZIŚ SĄ JUŻ SENIORAMI.**

## WYNAGRODZENIA NIE NADĄŻAJĄ ZA INFLACJĄ



W grudniu 2022 r. inflacja, drugi miesiąc z rzędu zwalniająca, wyniosła 16,6 proc. w ujęciu rocznym. Wynagrodzenia w przedsiębiorstwach zatrudniających przynajmniej 10 osób wzrosły o 10,3 proc. Jeszcze trudniejsza jest sytuacja w mikrofirmach i sferze budżetowej. Dodatkowo presją na wzrost płac podbija rosnąca

płaca minimalna. Zdaniem Jacka Męciny z Konfederacji Lewiatan firmy średnio są w stanie zaakceptować podwyżki płac rzędu 10–13 proc. Wyższe wiązałyby się z koniecznością zwolnień. – Trend wzrostu wynagrodzeń w 2023 roku będzie w największym stopniu decydował o utrzymaniu bądź redukcji poziomu zatrudnienia.

Firmy są w dość trudnej sytuacji, bo oprócz wynagrodzeń rosną inne koszty związane z funkcjonowaniem, bo przecież inflacja dotyka także firmy nie tylko w postaci wzrostu cen energii, ale półfabrykatów, innych zakupów, które muszą realizować – mówi agencji informacyjnej Newseria Biznes dr hab. Jacek Męcina, prof. UW, doradca zarządu Konfederacji Lewiatan. – Do tego dochodzi czynnik płacowy. Cała filozofia musi polegać na tym, aby zabezpieczając pracownikom możliwość przynajmniej częściowego urealnienia płac, jednocześnie nie przesadzić ze wzrostem wynagrodzeń. Myślę, że bezpieczny wzrost poziomu wynagrodzeń to jest od 10 do 13 proc. Wszystko, co powyżej, będzie powodować, że firmy będą musiały się restrukturyzować.

## INFLACJA NIE POWSTRZYMUJE POLAKÓW PRZED PODRÓŻOWANIEM

Inflacja dotyka także branżę turystyczną – w ubiegłym roku odnotowano wzrost cen paliwa lotniczego, w wielu krajach rosły też koszty żywności i noclegów, co przełożyło się na wyższe ceny wycieczek, biletów lotniczych i rezerwacji. I choć to może wpływać na częstotliwość wyjazdów, nie oznacza to, że Polacy rezygnują z wypoczynku za granicą czy wybierają wyłącznie najtańsze oferty. – Polacy wolą wydawać pieniądze na podróże, które dają wspomnienia, niż na rzeczy, które zostają z nami na krótszy czas – mówi Deniz Rymkiewicz, rzecznik prasowy eSky.pl. – Zauważyliśmy, zarówno w naszych danych, jak i w badaniu, które przeprowadziliśmy

z GfK, że Polacy w ubiegłym roku kierowali się zasadą tzw. value for money, czyli szukali najlepszego

możliwego rozwiązania w cenie, którą mogą zapłacić za daną podróż. Wskazuje to na to, że inflacja nie działa bezpośrednio na zachowania konsumentów w Polsce – mówi Deniz Rymkiewicz.



**ARKADIUSZ BIŃCZYK**

ekspert medialny i popularyzator historii, współautor książek „Poczet Przedsiębiorców Polskich. Od Piastów do 1939 roku” i „Świat Szlachty Polskiej. Dzieje ludzi i rodzin”.

## Czas sprawniej nagłaśniać naszą pomoc dla Ukrainy

Niesiemy walczącej Ukrainie wielkim wysiłkiem ogromne wsparcie, jednak paradoksalnie to Niemcy zaczynają uchodzić za jej największego przyjaciela. Stworzyli ten wizerunek dzięki swej zmyślnej polityce informacyjnej, której nam brakuje. Stawką w grze jest cenne uznanie w oczach opinii międzynarodowej.

Gdyby ktoś chciał się dowiedzieć, ile i w jakich sprawach Polska wydała na wsparcie dla walczącej Ukrainy, musiałby się nieźle natrudzić. Jeżeli jednak chciałby się dowiedzieć, na jaką skalę pomagają Niemcy, może to zrobić bardzo łatwo. Co więcej, z niemieckich danych i z ust kanclerza Olafa Scholza dowiedziałby się, że po Stanach Zjednoczonych to Niemcy udzielają najpotężniejszego wsparcia Kijowowi.

Sprawa jest prosta. Niemcy zgromadzili wszelkie informacje w jednym miejscu i je systemowo nagłaśniają a dzięki przyjętej metodologii liczenia, prezentują się jako europejski pomocowy rekordzista. Do niedawna najbardziej popularnym ośrodkiem informującym o skali pomocy był Instytut Gospodarki Światowej z Kilonii (IfW – Ukraine Support Tracker), lecz pod koniec grudnia ub. r. Urząd Kanclerski opublikował zestaw rządowej pomocy bilateralnej na rzecz Ukrainy. Wynika z niego, że w okresie od 24 lutego do 21 grudnia 2022 r. Niemcy wsparły Ukrainę kwotą 12,5 mld euro, w tym wsparcia wojskowego kwotą 1,93 mld euro.

Rzecz w tym, że dane te obejmują pomoc udzieloną, realizowaną i dopiero... planowaną. „Nie da się zatem precyzyjnie oszacować wartości niemieckiego wsparcia militarnego, jakie już trafiło na Ukrainę. Rzeczywista wartość pomocy, którą otrzymała tamtejsza armia, może być nawet dwukrotnie niższa od deklarowanej” – piszą analitycy Ośrodka Studiów Wschodnich. Jak informują, Berlin wlicza do pomocy również środki przekazywane na cele dość luźno związane z wojną, na

przykład 11,2 mln euro na rzecz demokratyzacji i stabilizacji w państwach sąsiadujących z Ukrainą albo monitorowanie mediów w Rumunii. Do pomocy Ukrainie Berlin zaliczył też pomoc udzieloną wybranym rosyjskim NGO.

W wykreowaną przez niemiecką politykę informacyjną tezę jakoby RFN była pomocowym liderem, uwierzyły nawet poważne zachodnie media,

”

**POMOC DLA UKRAINY  
OCENIANA JEST  
NA ZACHODZIE NA  
OGÓŁ POZYTYWNE.  
NIE STRACMY  
WYJĄTKOWEJ OKAZJI  
DO WZMOCNIENIA  
POZYTYWNEGO  
WIZERUNKU POLSKI,  
DO POCHWALENIA  
SIĘ NASZYM WIELKIM  
WYSIŁKIEM, BO  
NIEWYKORZYSTANE  
OKAZJE LUBIĄ SIĘ  
MŚCIĆ.**

jak też część polityków i komentatorów, również polskich. Nie chodzi jednak o oburzenie się na Niemców, oni po prostu skutecznie i mądrze dbają o swój wizerunek, bo na tym polega też polityka. Chodzi o to, abyśmy my podjęli tę rękawicę i stworzyli własną, spójną politykę informacyjną. Bo dziś informacje o polskim wsparciu dla Ukrainy i Ukraińców są rozsiane po całym internecie na zasadzie „każda pliszka swój ogonek chwali”.

Co stoi na przeszkodzie, abyśmy stworzyli specjalny portal informacyjny gromadzący wszelkie informacje o polskim wsparciu, jego wartości finansowej i rodzajach pomocy? A przynajmniej pomocy udzielonej przez państwo oraz wszelkie organizacje i władze publiczne. Dostępny w językach polskim, ukraińskim i angielskim, mógłby być widoczny jako zakładka na pierwszych stronach wszystkich ministerstw i polskich placówek dyplomatycznych.

Pomoc dla Ukrainy oceniana jest na Zachodzie na ogół pozytywnie. Nie stracmy wyjątkowej okazji do wzmocnienia pozytywnego wizerunku Polski, do pochwalenia się naszym wielkim wysiłkiem, bo niewykorzystane okazje lubią się mścić.

FELIETONIŚCI: JACEK DUBOIS, JULIUSZ MACHULSKI, MICHAŁ FAJBUSIEWICZ, GRZEGORZ KRYCHOWIAK

26 lat na rynku! Zmieniamy się dla Ciebie!

**GENTLE**  
**MAN**azine

zima 2022/23, nr 10/2022-2/2023  
gentlemanmagazine.pl

**NIEBEZPIECZNE  
TEMATY, str. 118**

**ZEPSUTA  
KREW**

Czy najmłodsza  
miliarderka na  
świecie, trafi  
wreszcie za kraty?

# PRZEWYCIĘŻYĆ PRZEZNAČZENIE

**STANISŁAW SYREWICZ**

Opowieść o emigrancie, który, startując od zera,  
staje w Hollywood na czerwonym dywanie.

cena 40,00 zł (w tym 8% VAT)

Nr indeksu 342521 ISSN 1427-0420



## W salonach prasowych

dostępna również wersja elektroniczna na [iczytamy.pl](http://iczytamy.pl)



**DAMIAN KURAŚ**  
dyrektor Instytutu ESG

## Zrównoważony rozwój się opłaca!

Zrównoważony rozwój to taki, który „zabezpiecza potrzeby współczesnych bez ograniczania realizacji potrzeb przyszłych pokoleń” – ta definicja ma już 35 lat. To ostatni dzwonek – nie mamy już czasu na to, żeby zapomnieć na kolejne dekady o jej treści. Wszyscy – rządzący, przedsiębiorcy i my konsumenci – musimy nauczyć się jej na pamięć i wszyscy ją realizować.

Gdy przed rokiem – w styczniu 2022 r. inaugurowaliśmy I Kongres ESG nie sądziliśmy, że miesiąc później rozpocznie się atak Rosji na wolną Ukrainę. Ta straszna wojna uzmysłowiła nam wszystkim, jak bardzo jesteśmy uzależnieni od rosyjskich paliw kopalnych. Konflikt za naszą wschodnią granicą pokazuje, że skrót ESG to nie jest abstrakcyjny wymysł unijnych urzędników. To konieczność – jeżeli chcemy być bezpieczni, musimy przyspieszyć zieloną transformację. Nikt już nie ma wątpliwości, że należy odejść od węgla. Szczególnie że odpady rolnicze, wiatr i słońce mamy na wyciągnięcie ręki – to gwarancja naszej niezależności energetycznej.

Jesteśmy świadkami paradoksu: wydarzenia nieprzewidywalne, z którymi się zmagamy, pokazują, że ESG to konieczność. Pandemia i lockdowny otworzyły nas na pracę zdalną, elektroniczny obieg dokumentów, e-produkty, nowe możliwości zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnościami i osób starszych. To pokazuje, jak ważne obok litery E są litery S i G.

Za nami już II Kongres ESG, który odbył się 25 stycznia w Warszawie i zgromadził przedstawicielki i przedstawicieli instytucji publicznych i finansowych, środowiska naukowego, biznesu i świata polityki. To był prawdziwy kongres ponad podziałami – tytuł patronów honorowych przyjęli m.in. premier Mateusz Morawiecki, przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce i Rzecznik Praw Obywatelskich. Wśród partnerów znalazły się takie instytucje i firmy jak Lasy Państwowe, PPL Porty Lotnicze, Żabka, PGE Polska Grupa Energetyczna, Lidl Polska, Bank PKO BP czy Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Lista jest bardzo długa – nie jestem w stanie

wymienić wszystkich naszych partnerów, ale to pokazuje, że idea zrównoważonego rozwoju staje się kluczowa i priorytetowa w dyskusji publicznej. My przekonujemy, że realizacja tej idei może się opłacać – o szansach dla nowych branż, produktów i usług. I to chcemy uświadamiać wszystkim firmom.

Podczas II Kongresu ESG zadawaliśmy szereg pytań.

Jak kobiety aktywne społecznie i politycznie mogą wesprzeć promowanie dobrych wzorców? Jak wojna w Ukrainie wpływa na zrównoważony rozwój? Jak zapewnić nam bezpieczeństwo żywnościowe? Jak różnorodność wzbogaca nasze życie? Jak inwestować w zielone technologie? Jak przyspieszyć wyścig do naszego bezpieczeństwa energetycznego? I jak konsumenci mogą zmieniać świat.

A jak zapowiada się ten rok dla Fundacji im. XBW Ignacego Krasickiego i Instytutu ESG? Bardzo aktywnie. Już w marcu zapraszam na frapującą „Niegrzeczną debatę kulturalnych kobiet”, która rozpocznie cykl paneli dyskusyjnych organizowanych razem z Forum Pracodawca Godny Zaufania. Kolejne debaty będą poświęcone sztucznej inteligencji, sektorowi e-commerce i profilaktyce zdrowotnej. Finał i wręczenie nagród dla pracodawców godnych zaufania zaplanowaliśmy na listopad – przed nami już 13. edycja tego konkursu. Nasi eksperci będą obecni na najważniejszych wydarzeniach biznesowych – Welconomy w Toruniu, Kongresie Polska Wieś oraz Forum Ekonomicznym w Karpaczu. Zachęcam do odwiedzenia mediów społecznościowych Instytutu ESG, Fundacji im. XBW Ignacego Krasickiego oraz strony [www.oesg.pl](http://www.oesg.pl).

”

**JESTEŚMY ŚWIADKAMI  
PARADOKSU: WYDARZENIA  
NIEPRZEWIDYWALNE,  
Z KTÓRYMI SIĘ ZMAGAMY,  
POKAZUJĄ, ŻE ESG TO  
KONIECZNOŚĆ.**







# 50 NAJBARDZIEJ WPLYWOWYCH Kobiet w Polsce

50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce to plebiscyt organizowany na łamach „Home&Market” od ponad 20 lat. Wyróżniamy i doceniamy panie, które na rodzimym rynku są aktywne, zaznaczają swoją obecność i zmieniają rzeczywistość. Reprezentują różne branże, sektory gospodarki, dziedziny sztuki. Zarządzają firmami, są ich założycielkami, angażują się w sprawy społeczne, tworzą sztukę, zagrzewają inne kobiety do aktywności. Nie ma dziedziny, w której panie nie zaznaczyłyby swojej obecności.

Z podziwem przyglądamy się od lat, jak przełamują stereotypy, wydeptując własne ścieżki w zdominowanym jeszcze do niedawna przez mężczyzn świecie finansów czy nowych technologii. Kobiety coraz częściej są świadome tego, że ogranicza je tylko własne wyobrażenie o tym,

gdzie i kim powinny być. Jeśli uznają, że płęć i społeczne role nie mają większego znaczenia, świat staje przed nimi otworem.

Gratulujemy wszystkim wyróżnionym paniom. Trudno nam było podjąć decyzje o kolejności na liście. Wszystkie mają bowiem w naszej ocenie równy wpływ na środowisko, w którym funkcjonują, na inne kobiety. Ostatecznie zdecydowaliśmy się przyjąć tradycyjną formułę naszej listy, w której plasują się na określonych miejscach, niemniej jednak waga każdego z tych miejsc jest równie znacząca.

Zapraszamy Państwa do analizy biogramów pań, które znalazły się na liście i lektury tekstów przygotowanych przez zaproszone na łamy ekspertek. Niech czas z Listą 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce będzie dla Państwa inspirujący.



## KOBIETY W BIZNESIE RADZĄ SOBIE NAWET W CZASIE GOSPODARCZYCH PERTURBACJI

Kobiety, które mocno zaznaczyły swoją pozycję w biznesie to zazwyczaj najliczniej reprezentowana grupa w corocznych zestawieniach najbardziej wpływowych postaci. Nie inaczej jest w podsumowaniach 2022 r. Zainteresowanie kobietami jest tym razem większe, gdyż był to rok wyjątkowych wyzwań związanych z wychodzeniem z pandemii Covid-19 i napaścią Rosji na Ukrainę. Te dwa wydarzenia, choć znacząco nie zatrzymały emancypacyjnego trendu, to rzuciły cień na aktywność zawodową kobiet, w tym związaną z zarządzaniem mniejszymi i większymi firmami.

### MONIKA LIPOWSKA

2022 r. był wyjątkowy pod wieloma względami. Wydawało się, że jedynym problemem będzie powrót do normalności po pandemii. Jednak 24 lutego rozpoczęła się agresja Rosji na Ukrainę. Reorientacji musiały ulec nie tylko strategie dużych i małych firm, ale całe życie. Z dnia na dzień wszystko zmieniło się o 180 stopni. Oglądaliśmy i czytaliśmy dramatyczne doniesienia z naszej

wschodniej granicy, ale przede wszystkim pomagaliśmy. Przyjmowaliśmy sąsiadów w swoich domach, organizowaliśmy zbiórki i dzieliliśmy się jedzeniem, ubraniami, pieniędzmi, kątem do spania. Robiliśmy to niezależnie od wieku i statusu materialnego, osoby prywatne i przedsiębiorcy. Nic dziwnego, że w podsumowaniach 2022 r. to właśnie wsparcie naszych sąsiadów było najczęściej nagradzane. Wszyscy pomagający uchodźcom z Ukrainy zdobyli tytuł najbardziej wpłyowego Polaka w ocenie redakcji

**MOTYWACJĄ PONAD POŁOWY POLSKICH PRZEDSIĘBIORCZYŃ DO ZAŁOŻENIA WŁASNEJ FIRMY BYŁA MOŻLIWOŚĆ SAMODZIELNEGO DECYDOWANIA O TYM, ILE, KIEDY I GDZIE SIĘ PRACUJE. ISTOTNA BYŁA NIEZALEŻNOŚĆ I MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU OSOBISTEGO I ZAWODOWEGO. CO CIEKAWIE DOPIERO NA CZWARTYM MIEJSCU ZNALAZŁA SIĘ MOTYWACJA FINANSOWA.**

„Wprost”. Wyprzedzili najbardziej znanych i popularnych polityków. Na liście „50 Śmiałych 2022 roku” magazynu „Wysokie Obcasy” wśród kobiet, które zmieniły Polskę, uhonorowano Ukrainki oraz Polki, które im pomagają. Na listę rodaczek, z których wszyscy jesteśmy dumni, przebojem wdarła się najlepsza tenisistka świata 2022 – Iga Świątek. W polskim Internecie swoje mocne pozycje najbardziej wpływowych kobiet potwierdziły Anna Lewandowska, Wersow, czy Martyna Wojciechowska. Co ciekawe influencer marketing na pewno będzie się rozwijała w 2023 r. już jako oficjalny zawód. Jednak 2022 r. to także sankcje i rosnące ceny paliw, inflacja, wyższe raty kredytów, Polski Ład i jego konsekwencje. – Otoczenie biznesowe zmieniło naszą postawę. Z moich doświadczeń wynika, że przestaliśmy myśleć w perspektywie długofalowej. Uważniej obserwujemy, co się dzieje i podejmujemy konkretne decyzje, stosujemy strategię „na przetrwanie”. W takich warunkach otoczenia biznesowego trudno planować co będzie za rok, czy dwa lata – ocenia Angelika Chimkowska strateg silnych marek, specjalizująca się w tworzeniu skutecznej komunikacji i sprzedaży wykorzystującej social media. Jakie to miało skutki dla kobiecych biznesów już teraz i będzie miało w przyszłości? Najlepiej odwołać się do statystyk, badań i opinii ekspertów.

**Wzrasta aktywność, ale kurczy się pole, by dać jej upust**

Co wpływa na sukces kobiet w biznesie? Na początku 2022 r.

wskazywano, że atutem jest ich rosnące doświadczenie zawodowe oraz umiejętność adaptacji do zmian. Z raportu firmy rekrutacyjnej Bigram oraz ośrodka ThinkTank „Rosnąca siła kobiet – kobiety na rynku pracy” wynika, że kobiety inwestują we własny rozwój, zarówno w zakresie wykształcenia formalnego, jak i poprzez dodatkowe szkolenia oraz kursy. I faktycznie. W ubiegłym roku widoczny był wzrost aktywności zawodowej kobiet. Wg danych GUS w II kwartale 2022 r. osoby aktywne zawodowo stanowiły 57,9 proc. ludności w wieku 15-89 lat. Wśród mężczyzn wynosił on 65,7 proc., natomiast wśród kobiet – 50,8 proc., przy czym ten drugi zwiększył się zarówno w porównaniu z I kwartałem, jak i rok do roku. Niepokojąca jest inna tendencja – kobiecych biznesów ubywa. Eksperti już na początku pandemii w 2020 r. ostrzegali, że zwiększenie obciążenia obowiązkami rodzinnymi (szczególnie matek małych dzieci), będzie miało negatywne skutki. Polski Instytut Ekonomiczny przeprowadził w grudniu 2022 r. badanie wśród 1 tys. przedsiębiorców. 27 proc. to firmy, w których kobieta jest prezeską, dyrektorką lub właścicielką. Przeprowadzone rok wcześniej podobne badanie wskazywało, że w 2021 r. przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety było więcej, bo 32 proc. Trend potwierdza też analiza danych z KRS przygotowana przez wywiadownię gospodarczą Dun & Bradstreet. Wynika z niej, że liczba firm należących do kobiet w Polsce na koniec 2021 r. była o 3 proc. niższa niż rok wcześniej i stanowiła 32,5 proc. wszystkich firm. Według raportu Fundacji Sukcesu Pisanego Szminką co piąta przedsiębiorczyni w związku z pandemią musiała zmienić profil działalności swojej firmy.

#### Topografia biznesów kobiecych

Struktura branżowa firm prowadzonych w Polsce przez kobiety różni się od „męskich”. – Firmy zarządzane przez kobiety działają częściej w następujących sekcjach PKD: zakwaterowanie i gastronomia (16 proc. wobec 8 proc. w firmach zarządzanych przez mężczyzn), finanse i ubezpieczenie (12 proc. wobec 4 proc.), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (10 proc. wobec 7 proc.), pozostałe usługi (8 proc. wobec 4 proc.), administrowanie i działalność wspiera-

REKLAMA



DRZAZGA CLINIC

LASEROTERAPIA & MEDYCINA ESTETYCZNA



DONO

D A S C H E G G I A



Zapraszam Beata Drzazga  
Prezes i Właściciel

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

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

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



jąca (7 proc. do 4 proc.) – mówi Katarzyna Dębowska, kierownik zespołu Foresightu Gospodarczego w Polskim Instytucie Ekonomicznym. A jak jest w biznesie zarządzanym przez mężczyzn? – Częściej niż w przypadku kobiet są obecni w: budownictwie (15 proc. do 3 proc.), przetwórstwie przemysłowym (11 proc. wobec 9 proc.), transporcie (11 proc. wobec 6 proc.), a także informacji i komunikacji (9 proc. do 5 proc.) – dodaje Katarzyna Dębowska. Zwraca też uwagę na branże tak samo lub podobnie popularne wśród kobiet i mężczyzn. Przykładem jest handel (14 proc. firm zarządzanych przez kobiety i 15 proc. firm zarządzanych przez mężczyzn). Kolejna sekcja to obsługa rynku nieruchomości, w której działa po 6 proc. firm kobiet i mężczyzn oraz kultura, rozrywka i rekreacja, tu działa 4 proc. firm prowadzonych przez kobiety i 5 proc. firm prowadzonych przez mężczyzn.

### Co różni, a co łączy obie płcie w zarządzaniu?

– Poprzez analizę podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań, widzimy generalnie podobieństwo w decyzjach kobiet i mężczyzn. Ale w kilku przypadkach są pewne różnice. Nieco częściej firmy kobiet wprowadzały do oferty nowe produkty lub usługi (35 proc., a wśród mężczyzn 32 proc.). Kobiety też częściej podejmowały decyzje o integracji lub konsolidacji z zewnętrzną firmą (22 proc., mężczyźni zaś 18 proc.). Natomiast widzimy, że rzadziej niż mężczyźni kobiety decydują się na prowadzenie działalności na rynku zagranicznym (7 proc., a mężczyźni 19 proc.), czy też na dywersyfikację działalności poprzez wejście w nowy rodzaj działania (13 proc., mężczyźni – 15 proc.) – podsumowuje Katarzyna Dębowska.

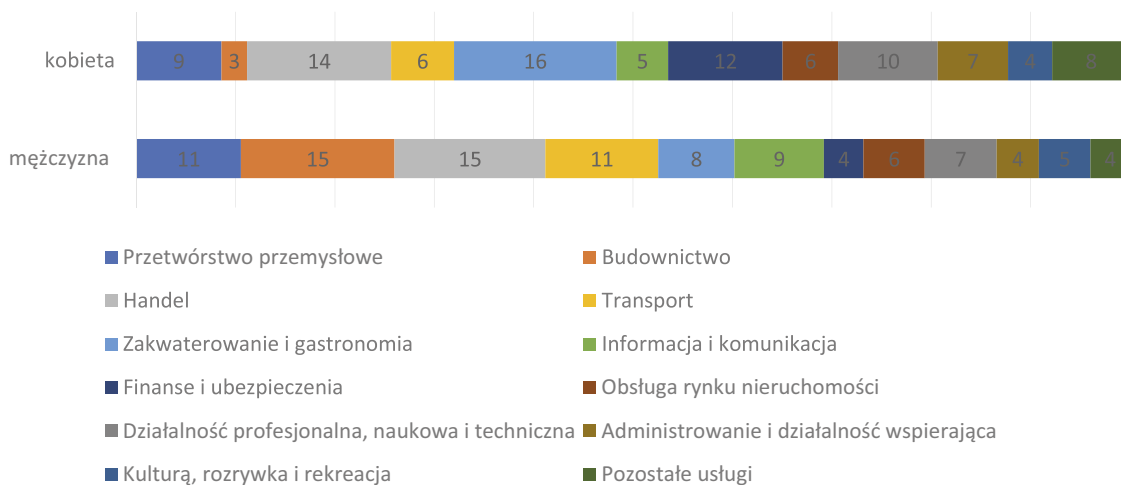
Analiza PIE pozwoliła też na wskazanie różnic w postrzeganiu barier rozwoju biznesu przez

menedżerów obu płci. Z reguły kobiety, podobnie jak mężczyźni odczuwają stopień utrudnień w prowadzeniu biznesu, ale są pewne różnice. Niewystarczające własne środki finansowe są silnie utrudniającą barierą dla 29 proc. firm zarządzanych przez kobiety i dla 25 proc. firm kierowanych przez mężczyzn. Z badań PIE wynika też, że menedżerkom bardziej niż menedżerom doskwierają rosnące koszty zakupu energii elektrycznej. Ta bariera silnie utrudnia prowadzenie 67 proc. biznesów zarządzanych przez kobiety i 57 proc. zarządzanych przez mężczyzn. Podobnie jest z drożącym gazem i węglem. Jako barierę silnie utrudniającą biznes, wskazuje je 66 proc. kobiet i tylko 54 proc. mężczyzn.

### Kobiety w e-biznesie

Ze względu na specyfikę osobną kategorię stanowi e-biznes. I tej grupy nie ominęły jednak zawirowania, jakie dosięgły całą

Struktura branżowa w firmach według płci osoby zarządzającej



Źródło: PIE



gospodarkę. – Na początku roku 2023 ogłosił wyjście z rynku gigant handlu internetowego Shopee. Widać, że rynek jest coraz trudniejszy i wiąże się z wieloma wyzwaniami. Często wymaga wyjątkowego podejścia, kreatywności, znajomości technologii, zdolności przywódczych i jednocześnie analitycznego myślenia, a także dostrzegania trendów i przewidywania przyszłości. Dziś wpływowa kobieta e-biznesu to osoba, która nie boi się podejmować ryzyka, innowacyjna, działająca i będąca inspiracją na innych – mówi Anna Heimberger, prezeska Fundacji Kobiety e-biznesu. W reprezentowanej przez nią branży 2022 r. był rokiem wielu wyzwań. Po długim okresie pandemii COVID-19, na skutek

**Z DANYCH EUROSTATU WYNIKA, ŻE OGÓŁEM UDZIAŁ KOBIET NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH W POLSCE WYNOŚI 44 PROC. JEDNAK ANALIZUJĄC KIEROWNICTWO WYŻSZEGO SZCZEBŁA, EUROSTAT ZWRACA UWAGĘ, ŻE ODSETEK KOBIET MIMO DWUKROTNEGO WZROSTU W CIĄGU 10 LAT (Z 11,6 PROC. W 2011 R. DO 24,7 PROC. W 2021 R.) ZNACZNIE ODBIEGA OD UNIJNEGO PARYTETU.**

której – według raportów – co piąta przedsiębiorczyni musiała zmienić profil działalności swo-

jej firmy. W lutym wybuchła wojna w Ukrainie. – Świat się przez chwilę zatrzymał. Nadal jednak firmy, których zaplecze stanowi technologia i środowisko online rozwijają się bardzo szybko. Dynamika rozwoju branży e-commerce jest na podobnym poziomie jak w roku 2021. Nie widać jednak już tak imponujących wzrostów, jak po zniesieniu lockdownu oraz zniesieniu barier w handlu – podkreśla Anna Heimberger.

#### **Potrzeba twardych kompetencji**

W sieci kupuje już 84 proc. internautów. W połowie września 2021 r. w KRS zarejestrowanych było 51 tys. sklepów internetowych. To widoczny znak rozwoju

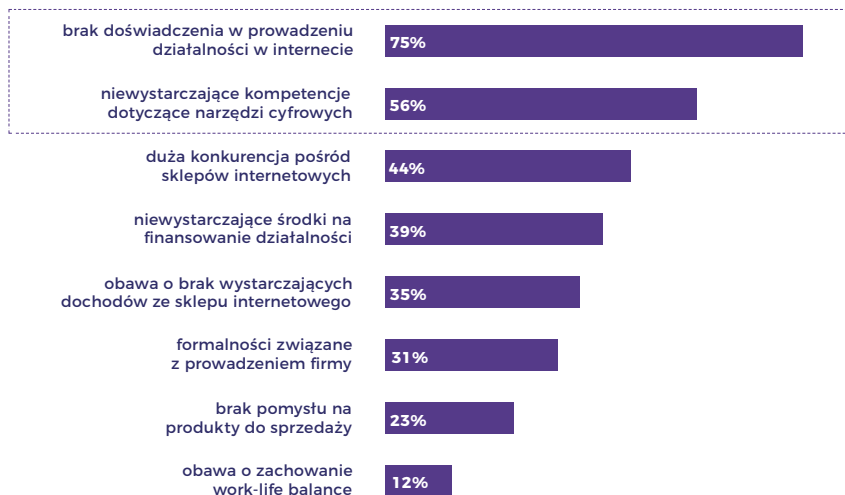
REKLAMA

**DENI CLER**  
MILANO

DENICLER.EU



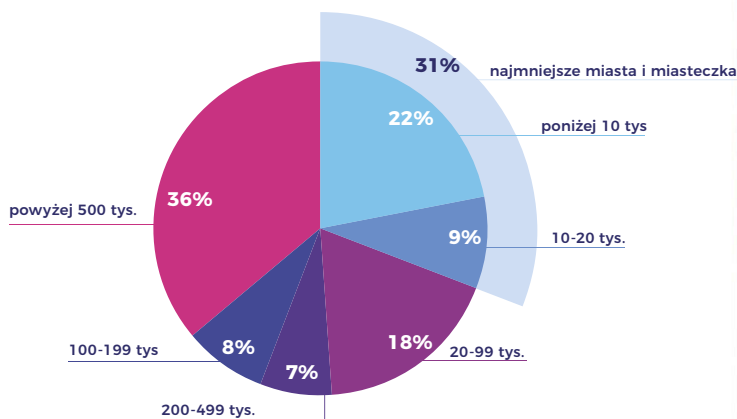
## Największe wyzwania kobiet przy zakładaniu biznesu online



Fundacja Kobiety e-biznesu. Raport Wojowniczkę biznesu, 2022



## Aż 31 % kobiet z małych miejscowości potrzebuje edukacji w zakresie e-handlu



Fundacja Kobiety e-biznesu. Raport Wojowniczkę biznesu, 2022

Źródło: Raport „Wojowniczkę e-biznesu 2022” powstał w lutym 2022 roku na podstawie badania przeprowadzonego w okresie od października 2021 do stycznia 2022 r. Badanie zostało przeprowadzone na grupie prawie 700 kobiet z całej Polski – kandydatek do Programu TOP Women w e-biznesie.

oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach) i jest ich o połowę mniej niż mężczyzn. Podobne proporcje odnoszą się do prowadzenia sklepów internetowych, a to oznacza, że kobiety potrzebują wsparcia i edukacji. Mają duży potencjał, ale często nie wierzą w swoje umiejętności – ocenia prezeska Fundacji Kobiety e-biznesu. Do trzeciej edycji programu szkoleniowego „Top Women w e-biznesie” wpłynęła rekordowa liczba 750 zgłoszeń. Zgłosiły się kobiety z całej Polski, a także z Niemiec, Hiszpanii, Irlandii i Grecji. Najmłodsza kandydatka ma 18, a najstarsza 66 lat, co potwierdza, że każdy wiek jest dobry na rozwój i poszerzenie kompetencji. – Potrzeby kobiet koncentrują się pozyskaniu kompetencji twardych: jak zorganizować i uruchomić pierwszy sklep internetowy, czy jak uruchomić

działalność gospodarczą, ale jest też grupa kobiet, które potrzebują wsparcia w zakresie radzenia sobie na trudnym konkurencyjnym rynku w niepewnych warunkach gospodarczych – reasumuje.

#### Sukces nie tylko e-commerce

Prezesa Fundacji Kobiety e-biznesu w swojej branży dostrzega trzyprocentowy (rok do roku) spadek ogólnej liczby firm należących do kobiet. Zwraca jednak uwagę na optymistyczny aspekt. – W biznesie online pojawiły się nowe formy usług, które zamawiane i dostarczane są wyłącznie drogą online. Analizując firmy laureatek naszego konkursu widzimy aktywizację w usługach takich jak psychopo-

radnie online, sklepy internetowe z produktami eko, wirtualne asystentki (obsługujące np. social media), platformy edukacyjne online, wirtualne asystentki kariery, a w branży technologicznej różnego typu aplikacje/platformy pomagające prowadzić e-marketing – wylicza.

– Kobiety są znane z umiejętności multitaskingu oraz z wysokiej empatii. Te cechy zdecydowanie mają znaczenie w obecnym stylu prowadzenia firmy, także w e-biznesie. Każda kobieta jest oczywiście inna i różne czynniki wpływają na jej pozycję zawodową. W Fundacji zauważamy, że inspiracją dla przedsiębiorczyń są różne wzorce kobiet, które nie bały się nowych wyzwań i z determinacją dążyły do osiągnięcia

tego, co zaplanowały – mówi Anna Heimberger. Dodaje, że to właśnie zrodziło pomysł na organizację konkursu „Kobieta e-commerce” i promocję kobiet, które zaangażowały się w rozwój tej branży. – Kobiety, które osiągnęły już sukces na wyższych stanowiskach, czy prowadząc własne firmy, chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi kobietami. To ma niesamowitą moc i napędza do działania. Przez ostatnie lata zauważam też, że jako kobiety jesteśmy coraz częściej doceniane przez mężczyzn za naszą determinację, skrupulatność i wielozadaniowość. To otwiera drzwi i daje możliwość osiągania sukcesów – podsumowuje.

REKLAMA



FRANCZYZA

Informacja tylko dla Właścicieli Aptek

## Bezpieczna przyszłość Twojej Apteki!



- Korzystna i stabilna współpraca oparta na czytelnych zasadach
- Wsparcie **najsilniejszego e-commerce** w obszarze zdrowia
- Wysoka jakość i szeroki wybór produktów Naszych Marek
- **Szeroka oferta rabatów** producenckich
- Nowoczesne rozwiązania
- Profil Franczyzobiorcy – elektroniczna platforma do zarządzania
- Wsparcie w obszarze polityki personalnej
- Atrakcyjny **system motywacyjny**
- Wsparcie doświadczonych menedżerów

### Dowiedz się więcej!

Zadzwoń lub napisz:



801 111 703



franczyza@doz.pl

**PIERWSZA UMOWA TYLKO NA ROK - SPRAWDŹ NAS!**



### Temat, o którym nie mówi się głośno

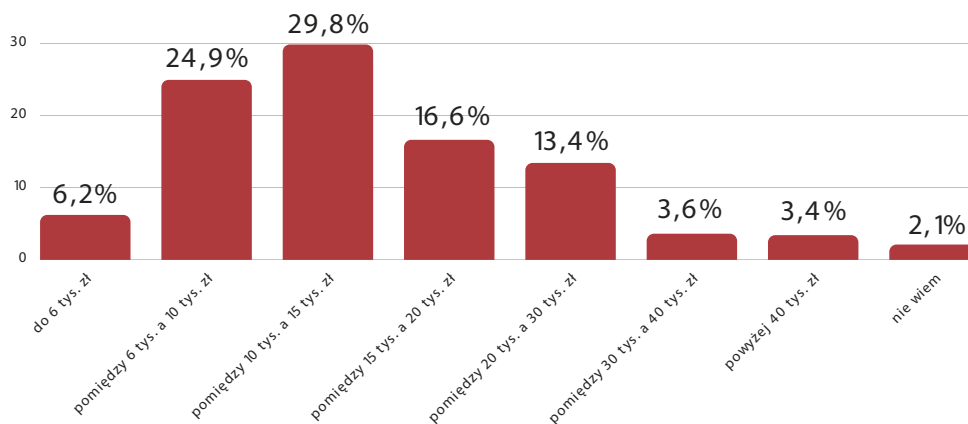
Z badań wynika, że sytuacja finansowa kobiet wyglądała lepiej niż 2021 r. Co siódma przedsiębiorczyni ma miesięczne przychody na poziomie 20 tys. zł i więcej, jednak najlichniesz grupa badanych deklaruje przychody w przedziale 5-10 tys. zł – wynika z Raportu 2022 r. „Bizneswoman Roku: zarobki i motywacje polskich przedsiębiorczyń”. Olga Kozierowska, prezeska Fundacji Sukcesu Pisanego Szminką zwraca uwagę, że finanse to u nas wciąż temat tabu, o którym nie lubimy lub nie potrafimy rozmawiać. A przecież to niezbędne, żeby wycenić swój czas, usługi, znać swoją wartość na rynku pracy oraz w biznesie. Z raportu wynika, że jedna na pięć badanych przedsiębiorczyń osiąga miesięczny przychód w wysokości do 5 tys. zł, z czego 18,4 proc.

– w granicach 1-5 tys. zł. Co trzecia zarabia między 5 a 10 tys. zł. Przychód w granicach 10-20 tys. zł deklaruje 23,1 proc. respondentek, natomiast 13,7 proc. zarabia powyżej 20 tys. zł. Okazuje się, że motywacją ponad połowy polskich przedsiębiorczyń do założenia własnej firmy była możliwość samodzielnego decydowania o tym, ile, kiedy i gdzie się pracuje. Istotna była niezależność i możliwość rozwoju osobistego i zawodowego. Co ciekawe dopiero na czwartym miejscu znalazła się motywacja finansowa. A jaki zarobek byłby dla kobiet satysfakcjonujący? Najwięcej – blisko 30 proc. – deklaruowało kwoty pomiędzy 10 tys. a 15 tys. zł.

Jest jeszcze jeden ważny aspekt na linii kobiety – pieniądze. Okazuje się, że panie mniej się zadłużają i lepiej spłacają zobowiązania. Potwierdzają to liczby. Z ogółu zadłużonych 61 proc.

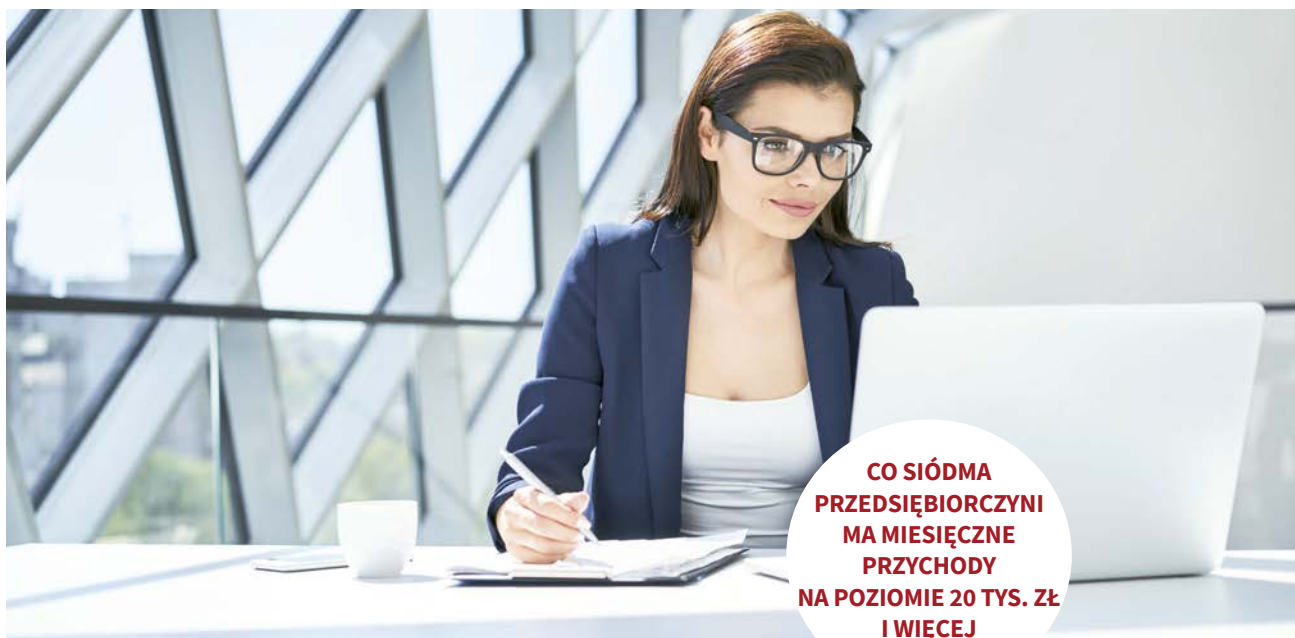
to mężczyźni – wynika z badania Biura Informacji Gospodarczej ERIF. – Można postawić tezę – co jest spójne także z wieloma innymi badaniami – że kobiety lepiej niż mężczyźni kontrolują swoje finanse. Mają też mniejszą tendencję do zadłużania się, a jeśli podejmują zobowiązania finansowe, rzadziej niż mężczyźni spóźniają się z ich spłatą. Tylko w grupie powyżej 65 roku życia to kobiety mają nieznacznie większy udział wśród zadłużonych konsumentów (53 proc.). Może to jednak wynikać ze statystycznie dłuższego życia kobiet niż mężczyzn i faktu, że kiedy zostają same, muszą się utrzymać z jednej – z reguły niewystarczającej – emerytury. Najczęściej informacje negatywne dotyczące konsumentów raportują firmy pożyczkowe (33 proc. wpisów), dostawcy usług multimedialnych (20 proc.) oraz banki (14 proc.) –

Jaki zarobek na rękę (po odprowadzeniu wszystkich podatków) satysfakcjonowałby Cię jako prezeskę swojej firmy?



Źródło: Fundacja Sukcesu Pisanego Szminką, Raport 2022 „Bizneswoman Roku: Zarobki i motywacje polskich przedsiębiorczyń”. Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI na przełomie października i listopada 2022 r. W badaniu wzięło udział 1145 dorosłych kobiet.





**CO SIÓDMA  
PRZEDSIĘBIORCZYNI  
MA MIESIĘCZNE  
PRZYCHODY  
NA POZIOMIE 20 TYS. ZŁ  
I WIĘCEJ**

podsumowuje Edyta Szymczak, prezes Zarządu ERIF.

### **Ważny potencjał**

Gdy mowa o tym, że tendencja do zwiększania obecności kobiet w wielu obszarach zawodowych jest trwała zarówno w wymiarze ogólnounijnym, jak i lokalnym to warto przypomnieć głos w dyskusji podczas II Kongresu Kobiet na łamach Magazynu ThinkTank. – Kobiety to statystycznie połowa potencjału społeczeństwa, a więc i firm. Uniemożliwiając im rozwój, zamykając ścieżki kariery, trzymając na niskich stanowiskach, dobrowolnie pozbawiamy się połowy zasobów. To tak jakbyśmy mieli do dyspozycji kapitał i uparli się, by korzystać tylko z jego połowy. Żaden rozsądny przedsiębiorca nie może sobie na to pozwolić – diagnozował wtedy Jarosław Dąbrowski, prawnik, finansista i menedżer prowadzący firmę Dąbrowski Finance. Ten potencjał dostrzegają spółki sektora finan-

sowego w krajach UE. Dane raportu EY „European Financial Services Boardroom Monitor” wskazują, że 2022 r. wzrosła liczba kobiet wchodzących do zarządów spółek sektora finansowego w krajach Unii. Zdaniem większości ankietowanych w nim inwestorów (44 proc.) mieszany zarząd jest ważnym warunkiem ulokowania pieniędzy w spółce. Tylko dla 16 proc. z nich jest on „zupełnie nieistotny”. EY zauważa także, iż już prawie jedna trzecia (32 proc.) monitorowanych firm ma obecnie członków zarządu z doświadczeniem zawodowym w zakresie zrównoważonego rozwoju. To bardzo dynamiczny wzrost, bo jeszcze w czerwcu 2022 r. wskaźnik ten wynosił tylko 19 proc. Warto sobie jednocześnie uświadamiać, że takie rozumienie problemu nie ma długiej historii. Za globalny przełom w tej dziedzinie dość powszechnie uznaje się nie tak odległy przecież rok 2011. Christine Lagarde, pierwsza kobieta w historii,

objęła wówczas stanowisko dyrektora zarządzającego jednej z największych, globalnych organizacji finansowych, Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

### **Różnorodność**

#### **– temat wciąż aktualny**

Z raportu Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2022” wynika, że specjalistki i menedżerki częściej od swoich kolegów doświadczają sytuacji, w których o ich szansach zawodowych decydują stereotypy, nieświadomione uprzedzenia lub dyskryminujące praktyki. Najczęściej mierzą się z przypadkami faworyzowania mężczyzn (55 proc.), kierowaniem się stereotypami w decyzjach o zatrudnieniu i awansie (53 proc.), zakładaniem ich mniejszej dyspozycyjności (48 proc.) oraz brakiem zaufania do kwalifikacji (42 proc.). Z kolei respondentki pełniące funkcje kierownicze, jako przeszkodę wskazywały negatywne i krzywdzące opinie na temat tzw.



kobiecego stylu zarządzania, stereotypowo postrzeganego jako zbyt emocjonalny, z nadmierną skłonnością do kompromisów i brakiem postępu wśród podwładnych. Zapytane o wyzwania, z jakimi musiały się zmierzyć na drodze do objęcia pierwszego w karierze stanowiska menedżerskiego, wymieniały również konieczność przecierania szlaków w firmie, w której na stanowiskach kierowniczych nie było kobiet, a także postrzeganie ich kandydatur przez przyzmat – nawet teoretycznego – macierzyństwa. Jest to jeden z powodów, dla których w Polsce nadal tak niewiele firm jest zarządzanych przez kobiety. – W Polsce na szczycie kierowniczym nie brakuje utalentowanych, odnoszących sukcesy menedżerek i dyrektorek. Jednak, gdy spojrzymy bliżej na składy zarządów, decydujących o obsadzie najwyższych stanowisk w organizacjach, to w zdecydowanej większości są to mężczyźni. W tym kontekście wybór kandydata płci męskiej na stanowisko prezesa może wydawać się czymś naturalnym. W procesach decyzyjnych zwyczajnie brakuje kobiecej perspektywy, a do głosu mogą dochodzić nieświadomione uprzedzenia – komentuje Aleksandra Tyszkiewicz, Executive Director w Hays Poland. Na jeszcze jeden aspekt zwraca uwagę cytowana już Angelika Chimkowska. – Jako kobiety biznesu wciąż jesteśmy oceniane na podstawie tego, jak wyglądamy, w co jesteśmy ubrane, i dopiero potem ocenie podlega nasz poziom merytoryczny. Oznacza to, że musimy być przygotowane na kilku polach: dobrze wyglądać, merytorycznie się wypowiedzieć

**DANE RAPORTU EY „EUROPEAN FINANCIAL SERVICES BOARDROOM MONITOR” WSKAZUJĄ, ŻE 2022 R. WZROSŁA LICZBA KOBIET WCHODZĄCYCH DO ZARZĄDÓW SPÓŁEK SEKTORA FINANSOWEGO W KRAJACH UNII. ZDANIEM WIĘKSZOŚCI ANKIETOWANYCH W NIM INWESTORÓW (44 PROC.) MIESZANY ZARZĄD JEST WAŻNYM WARUNKIEM UŁOKOWANIA PIENIĘDZY W SPÓŁCE. TYLKO DLA 16 PROC. Z NICH JEST ON „ZUPEŁNIE NIEISTOTNY”.**

i jeszcze mieć dobry produkt – reasumuje.

#### **Będzie więcej kobiet we władzach spółek giełdowych**

Dopiero po 10 latach od przedstawienia projektu przez Komisję Europejską, Parlament Europejski i Rada UE osiągnęły porozumienie w sprawie dyrektywy zwiększającej udział kobiet we władzach spółek giełdowych. Do czerwca 2026 r. przynajmniej 40 proc. członków organów zarządzających spółką lub 33 proc. wszystkich stanowisk kierowniczych w spółkach giełdowych muszą obejmować osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci. Nowe regulacje unijne dotyczą przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 pracowników. Z danych Eurostatu wynika, że ogółem udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce wynosi 44 proc. Jednak analizując

kierownictwo wyższego szczebla, Eurostat zwraca uwagę, że odsetek kobiet mimo dwukrotnego wzrostu w ciągu 10 lat (z 11,6 proc. w 2011 r. do 24,7 proc. w 2021 r.) znacznie odbiega od unijnego parytetu. Również badania PIE przeprowadzone wśród największych spółek giełdowych wskazują, że udział kobiet w zarządach wynosił 12,6 proc., a w radach nadzorczych – 17,3 proc. Nawet w sektorze finansowym, w którym kobiety stanowią 60 proc. ogółu zatrudnionych, w zarządach firm jest ich tylko 13 proc. – Kobiety w zarządach firm w Polsce nadal stanowią mniejszość. Wskazuje to na potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów zapewniających równowagę płci w organach spółek. Bardziej zrównoważona reprezentacja kobiet przyczyni się do lepszego wykorzystania ich potencjału – mówi Nadia Kurtieva, ekspertka Konfederacji Lewiatan. Dodaje, że niektóre kraje, m.in. Belgia, Francja, Austria, już stosują na poziomie krajowym obligatoryjne mechanizmy kwotowe w zarządach spółek. Liczne studia przypadku wskazują, że instrumenty w postaci kwot, mimo kontrowersji, które wzbudzają w pewnych środowiskach, stanowią skuteczny i szybki środek do osiągnięcia zmian. – Bardziej zrównoważony skład zarządu to szansa na lepsze uwzględnienie różnych perspektyw spojrzenia na gospodarkę i społeczeństwo. Różnorodność przyczynia się do poprawienia innowacyjności i efektywności biznesu – kończy Nadia Kurtieva. Czy biznes skorzysta z tej możliwości już w 2023 r.? ■

1. Źródło: Badania PIE

# Oryginalne perfumy z Włoch



640zł  
100 ml

## GIALLO RIVIERA

Woda perfumowana 100 ml  
Nuty zapachowe: cedr z Kalabrii, bergamotka z Kalabrii, cytryna, paczula, wetyweria



640zł  
100 ml

## RACCONTI DI VIAGGIO

Woda perfumowana 100 ml  
Nuty zapachowe: czarny pieprz z Madagaskaru, cytryna, anyż, goździk, cynamon, paczula, wanilia



640zł  
100 ml

## CARPE DIEM

Woda perfumowana 100 ml  
Nuty zapachowe: hiacynt, róża, lilia wodna, gałka muszkatołowa, wanilia, naturalny mech



640zł  
100 ml

## ARTISSIMA

Woda perfumowana 100 ml  
Nuty zapachowe: bergamotka, zielona figa, czarna figa, fasola tonka, mech



640zł  
100 ml

## FIGO MORO

Woda perfumowana 100 ml  
Nuty zapachowe: bergamotka, zielona figa, czarna figa, fasola tonka, mech



640zł  
100 ml

## HABANERA

Woda perfumowana 100 ml  
Nuty zapachowe: tabaka, aromat skórzany, żywica

Sprzedaż: internetowa galeria handlowa wogooole.pl lub zadzwoni i zamów! tel.: 22 375 94 60

wejdź po więcej na: [wogooole.pl](http://wogooole.pl)



## Beata Daszyńska –Muzyczka

PREZES ZARZĄDU BGK

Związana z sektorem bankowym od ponad 25 lat. W latach 1994-2016 pracowała w Banku Zachodnim WBK (obecnie Santander Bank Polska), w którym zarządzała wieloma obszarami. Kierowała między innymi wdrożeniami strategicznych projektów jak nowy model oddziału czy bankowość elektroniczna MiniBank24. Odpowiadała za restrukturyzację i optymalizację procesów bankowych. Kierowała Obszarem Logistyki i Nieruchomości, pełniła funkcję przewodniczącej rady nadzorczej spółki BZ WBK Nieruchomości. Odpowiadała za projekt transformacji kultury organizacyjnej „Bank Nowej Generacji”. Pełniła też funkcję dyrektora Obszaru Partnerstwa HR. Od 2015 r. była członkiem Zarządu BZ WBK. Beata Daszyńska-Muzyczka jest 20. prezesem BGK od powstania banku niemal 100 lat temu. Pod jej kierownictwem bank intensywnie angażuje w realizację rządowej Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju Polski. Prezes Daszyńska-Muzyczka jest także pomysłodawcą i inicjatorem powołania najważniejszego przedsięwzięcia finansowego w Europie Środkowo-Wschodniej – Funduszu Trójmorza i od 2019 r. pełni w nim funkcję przewodniczącej rady nadzorczej. Beata Daszyńska-Muzyczka jest członkiem kapituły Nagrody Gospodarczej Prezydenta RP oraz przewodniczącą rady programowej Federacji Przedsiębiorców Polskich. Jest także członkiem kapituły rady Nagrody Gospodarczej Forum Wizja Rozwoju oraz rady programowej Kongresu ICAN Management Review. Uhonorowana wieloma nagrodami, m.in. Nagrodą Prometejską im. prezydenta Lecha Kaczyńskiego czy Bankowym Menedżerem Roku 2018 przez „Gazetę Bankową”.



## Dorota Hryniewiecka-Firlej

# 2.

PREZES ZARZĄDU PFIZER POLSKA, DYREKTOR  
DZIAŁU INTERNAL MEDICINE, WICEPREZYDENT  
PRACODAWCÓW RP

Ma ponad 20-letnie doświadczenie w branży farmaceutycznej. Przez wiele lat pracowała na stanowiskach kierowniczych w wiodących firmach farmaceutycznych. Od kilkunastu lat związana z Pfizer, jedną z czołowych firm farmaceutycznych na świecie, gdzie łączy wizję dyrektora generalnego z perspektywą zorientowaną na ludzi. Wyznaje zasadę, że najważniejsi są ludzie i wierzy, że autentyczność powinna być podstawą budowania rela-

cji. Dlatego stara się budować kulturę integracji, środowisko tolerancji i szacunku dla różnorodności zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Jej wizja dalszego rozwoju biznesu koncentruje się na umieszczaniu ludzi w centrum wszystkiego, głęboko wierząc, że sukces zapewniają zespoły, a nie jednostki. Takie podejście spowodowało, że została mianowana w europejskich strukturach Pfizer na współprzewodniczącą Rady ds. Różnorodności i Włączenia Społecznego. Pełni kluczowe funkcje przywódcze w wiodących organizacjach i stowarzyszeniach branżowych w Polsce. Jest wiceprezesem największej organizacji pracodawców – Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, gdzie jest również współzałożycielem inicjatywy Human Rights & Business. Pełni także funkcje zarządcze w organizacjach i stowarzyszeniach, takich jak Executive Club oraz Business Centre Club.

## 3. Joanna Seklecka

PREZES ZARZĄDU ESERVICE

Jest jedną z najbardziej znanych kobiet świata płatności bezgotówkowych w kraju i za granicą, a także laureatką licznych nagród i wyróżnień. Zarządzany przez nią eService jest liderem polskiego rynku akceptacji kart płatniczych i największym agentem rozliczeniowym w Europie Środkowo-Wschodniej. Jako część międzynarodowej Grupy EVO jest jej europejskim hubem IT, technologii oraz zarządzania i rozwoju produktów. Firma szybko rośnie, zwiększa zatrudnienie i zakres dostarczanych usług. Działa na obszarze 11 krajów UE, obsługując ponad 570 tysięcy terminali płatniczych generujących ponad 3,6 miliarda transakcji rocznie. Dostarcza też szeroki zakres nowoczesnych usług dla eCommerce oraz mCommerce, w tym rozwiązań płatniczych dla 25 tysięcy sklepów internetowych. Joanna Seklecka jest absolwentką SGH w Warszawie oraz studiów doktoranckich na kierunku Zarządzanie. Ukończyła elitarny Stanford Executive Program, prowadzony przez Stanford University Graduate School of Business. Jej wiedza i doświadczenie zostały docenione przez członków Komitetu Agentów Rozliczeniowych, którzy w styczniu 2020 r., jednogłośnie wybrali na przewodniczącą KAR, a obecnie powierzyli jej to stanowisko na drugą kadencję.





## 4. Anna Grabowska

WICEPREZESKA ZARZĄDU DS. STRATEGII  
KONSUMENCKICH/ EVP, CHIEF COMMERCIAL OFFICER  
ŻABKA POLSKA

Od stycznia 2021 r. zarządza zespołem, którego zadaniem jest wyznaczanie kierunków rozwoju firmy. Jej działania skupiają się na budowaniu przemyślanych i zgodnych z duchem czasów strategii konsumenckich, komercyjnych i wspierających, takich jak strategia marki i marek własnych oraz strategia odpowiedzialnego i zrównowa-

żonego rozwoju ESG. Przed objęciem tego stanowiska, od kwietnia 2016 r. pełniła funkcję wiceprezeski Zarządu ds. komercyjnych w firmie Żabka Polska, kierując departamentami: handlowym i marketingu. Odpowiadała za zdefiniowanie i wdrożenie w życie strategii asortymentowej, promocyjnej i cenowej sieci. Nadzorowała przekształcenie sieci sklepów do nowego formatu, wcielając w życie nową strategię marketingową oraz innowacyjną wizję komunikacji z klientami. W ostatnich trzech latach na tym stanowisku przeprowadziła transformację oferty sklepów, rozwija-

jąc innowacyjne produkty, marki oraz usługi modern convenience spełniające potrzeby współczesnego konsumenta. Wcześniej przez blisko 19 lat związana była z siecią Tesco, m.in. jako wieloletni dyrektor działu zakupów. W latach 2011-2015 zasiadała w Zarządzie spółki w Polsce, pełniąc funkcję wiceprezeski ds. komercyjnych. Swoje międzynarodowe doświadczenie zawodowe zdobywała również w Tesco w Wielkiej Brytanii i na Węgrzech, a także odpowiadając za zespół zakupów artykułów spożywczych w Europie Centralnej (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry).

## 5. Dominika Bettman

DYREKTOR GENERALNA MICROSOFT W POLSCE

Odpowiedzialna za wszystkie działania Microsoft w Polsce, w tym za realizację planu transformacji Polskiej Doliny Cyfrowej. Ma branżową wiedzę i doświadczenie zdobyte podczas ponad 26-letniej pracy w firmie Siemens na stanowiskach prezesa Zarządu i dyrektorki Digital Industries. Będzie odgrywać kluczową rolę w dalszym wzmacnianiu 30-letniej historii współpracy Microsoftu z lokalnymi firmami, przedsię-

biorstwami, organizacjami sektora publicznego oraz partnerami na drodze do innowacji i transformacji cyfrowej polskiego rynku. Jest ambasadorem możliwości rozwoju zawodowego kobiet, członkiem wielu gremiów, które skupiają się na różnorodności, włączeniu, społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonym rozwoju. Jest wiceprezydentką Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, przewodniczącą Radzie Odpo-



wiedzialnego Przywództwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Radzie Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji.



## 6. Agata Kornhauser-Duda

PIERWSZA DAMA RP

Urodziła się 2 kwietnia 1972 r. w Krakowie. Ukończyła krakowskie I Liceum Ogólnokształcące im. Bartłomieja Nowodworskiego. Po otrzymaniu w 1991 r. świadectwa dojrzałości podjęła naukę na Uniwersytecie Jagiellońskim na Wydziale Filologii Germańskiej, uzyskując w 1997 r. tytuł magistra. Po studiach początkowo zatrudniona była w prywatnej firmie,

a od października 1998 r. do 2015 r. pracowała jako nauczycielka języka niemieckiego w II Liceum Ogólnokształcącym im. Jana III Sobieskiego w Krakowie. Poza działalnością pedagogiczną zajmowała się między innymi organizowaniem międzyszkolnych wymian uczniowskich z krajami niemieckojęzycznymi. Od 1994 r. jest żoną Andrzeja Dudy.

## 7.

## Ewa Szmidt-Belcarz

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA EMPIKU

Od 2015 r. prezeska zarządu Empik. Zanim dołączyła do spółki Empik, zajmowała stanowisko partnera w McKinsey & Company, gdzie kierowała pionem sprzedaży detalicznej i dóbr konsumenckich. Została awansowana na stanowisko globalnego Partnera w McKinsey & Company. Wcześniej zajmowała różne stanowiska w pionach marketingu firm działających

na rynku dóbr konsumenckich w Polsce, Niemczech i Wielkiej Brytanii. Ewa Szmidt-Belcarz posiada podwójny dyplom magistra Wydziału Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz CEMS Master in International Management ze Szkoły Głównej Handlowej, oraz London School of Economics, jak również dyplom MBA uczelni INSEAD we Francji.





Absolwentka Wydziału Finansów i Statystyki w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła studia podyplomowe MBA na Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie.

Była słuchaczką kursu International Institute for Securities Market Development, zorganizowanego przez US Securities and Exchange Commission w Waszyngtonie. Z rynkiem kapitałowym związana jest od 1992 r., początkowo jako analityk w Centrum Operacji Kapitałowych Banku Handlowego, a od 1999 r. jako pracownik Giełdy Papierów Wartościowych. Na GPW pełniła różne funkcje menedżerskie w obszarze rozwoju biznesu i sprzedaży, współpracowała z inwestorami i przedsiębiorcami, krajowymi

8.

## Izabela Olszewska

CZŁONEK ZARZĄDU GIEŁDY PAPIERÓW  
WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE



i zagranicznymi, z różnych dziedzin gospodarki, odpowiadała za poszerzanie oferty produktowej

rynku regulowanego i rynków alternatywnych. Zajmowała stanowisko dyrektora zarządzającego ds. rozwoju. Od lipca 2019 r. pełni funkcję przewodniczącej Rady Nadzorczej Towarowej Giełdy Energii. Od października 2015 r. do czerwca 2019 r. była członkiem Rady Nadzorczej spółki Bondspot. Do czerwca 2018 r. była członkiem Rady Dyrektorów spółki Aquis Exchange z siedzibą w Londynie, pełniąc funkcję Non-Executive Director. Od wielu lat współpracuje z Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych jako członek Zespołu Doradcze.



foto: PAP/FOTON

9.

## Anna Lewandowska

SPORTSMENKA, CELEBRYTKA, PRZEDSIĘBIORCZYNI

Sportsmenka, była zawodniczka karate KK Pruszków oraz była reprezentantka Polski w karate tradycyjnym. Specjalistka ds. żywienia, trenerka, motywatorka. Wielokrotna medalistka Mistrzostw Świata, Europy i Polski. Prezes Olimpiad Specjalnych Polska. Właścicielka marki Foods by Ann. Żona piłkarza Roberta Lewandowskiego.

Od 2013 r. prowadzi bloga Healthy Plan by Ann, w którym udziela porad żywieniowych i sportowych wraz ze swoim zespołem. W 2017 r. wydała DVD z ćwiczeniami dla kobiet w ciąży „Healthy Mom By Ann” oraz książkę „Healthy mama. Poradnik zdrowej mamy”. W marcu 2018 r. udostępniła do sprzedaży aplikację Diet & Training by Ann.





# 10. Beata Drzazga

ZAŁOŻYCIELKA I PREZES BETAMED

BetaMed to obecnie największa firma medyczna w Polsce świadcząca usługi opieki długoterminowej. Zatrudnia ponad 3200 osób. Posiada 91 filii opieki domowej w 11 województwach w Polsce. Właścicielka firmy medycznej BetaMed International w Las Vegas w USA. Właścicielka ekskluzyw-

nego salonu mody „DONO DA SCHEGGIA”, w którym oferowane są najnowsze kolekcje ze światowych stolic mody m.in. Mediolanu, Londynu, Dubaju, Rzymu, Paryża czy Wiednia. Właścicielka Kliniki Laseroterapii i Medycyny Estetycznej DRZAZGA CLINIC, oferującej ekskluzywne zabiegi na twarz i ciało z wykorzystaniem najnowocześniejszego sprzętu. Właścicielka BetaInvest Miami w USA. Dziekan Wydziału Medycznego Akademii Górnośląskiej w Katowicach. Ekspert w dziedzinie zarządzania służbą zdrowia. Członek wielu Stowarzyszeń i Klubów Biznesowych. Beata Drzazga jest prelegen-

tem i uczestnikiem wielu polskich i międzynarodowych konferencji ekonomicznych i medycznych m.in. w Nowym Jorku, Miami, Chicago, Londynie, Berlinie, Los Angeles, Palo Alto, Niemczech, Czechach czy Singapurze. Uczestniczka wielu misji gospodarczych m.in. w Nevadzie, Peru, Chile. Laureatka ponad 200 prestiżowych nagród i wyróżnień przyznawanych zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej. Swój sukces zawdzięcza pasji, samozaoparcia, samodyscyplinie i miłości do ludzi. Jej życiowe motto brzmi: „Sukcesem jest odnosić sukcesy, ale zawsze pozostawać sobą”.

# 11. Aleksandra Agatowska

PREZES ZARZĄDU PZU ŻYCIE

Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego specjalizacji Socjologia Gospodarki i Badania Rynku. Ukończyła liczne programy menedżerskie z zakresu strategii, zarządzania i finansów na renomowanych uczelniach, tj. Columbia University, The London School of Economics and Political Science oraz Northwestern Kellogg School of Management. Posiada również tytuł Executive MBA uzyskany na Akademii im. Leona Koźmińskiego. Wcześniej związana z prywatnym

sektorem finansowym. Pracowała w firmach grupy ING, w ING Życie, ING PTE oraz w ING Spółka Dystrybucyjna. W HDI (obecnie Warta), będącej częścią grupy finansowej Talanx Group, kierowała zespołem marketingu produktowego, tworząc i realizując kampanie wsparcia sprzedaży. Następnie w spółce Sony Europe kierowała zespołem Marketing Intelligence, koordynując prace w 20 krajach Europy. W Philips kierowała zespołem Marketing and Business Intelligence w



17 krajach regionu. We wszystkich firmach wdrażała autorskie projekty w obszarach marketingu, sprzedaży, zarządzania procesami oraz zarządzania produktami.



foto: PAP/Marcin Cholewiński

Zwycięzcy French Open 2020 w grze pojedynczej, triumfa-

# 12. Iga Świątek

TENISISTKA

torka juniorskich turniejów wielkoszlemowych: Wimbledonu 2018 w grze pojedynczej oraz French Open 2018 w grze podwójnej dziewcząt w parze z Caty McNally. Jest finalistką juniorskiego Australian Open 2017 w grze podwójnej w parze z Mają Chwalińską oraz złotą medalistką Letnich Igrzysk Olimpijskich Młodzieży 2018 w grze podwójnej dziewcząt w parze z Kają Juvan. W dniach 7-8 grudnia WTA powiadomiła o przyznaniu jej dwóch spośród kilku najważniejszych dorocznych nagród przydzielanych przez tę

organizację: WTA Fan Favorite (dla ulubionej zawodniczki z punktu widzenia kibiców) oraz WTA Most Improved Player of the Year (dla zawodniczki, która w ciągu minionego sezonu uczyniła największy postęp w swoim poziomie gry). Nadto jej główny trener Piotr Sierżputowski otrzymał nagrodę WTA Coach of the Year (dla najlepszego trenera tenisowego na przestrzeni ocenianego roku). 9 stycznia w ramach organizowanego przez „Przegląd Sportowy” plebiscytu na najlepszego sportowca 2020 r. zajęła 2. miejsce.

# 13. Ewa Małyszko

PREZES ZARZĄDU PFR TFI

Menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem na rynku finansowym. Obecnie kieruje PFR TFI, wcześniej zarządzała takimi instytucjami jak: PKO BP Bankowy PTE, KGHM TFI, SEB TFI.

Zaangażowana w projekty związane z edukacją finansową, rozwojem aktywności zawodowej kobiet, wellbeingiem i standardami doradztwa finansowego. Prowadzi warsztaty i bierze udział w debatach, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem. Jest członkiem Rady EFPA Polska i jej przedstawicielem w Standards and Qualifi-

cations Committee EFPA. Zasiada w Radzie Programowej Europejskiego Kongresu Finansowego oraz Radzie Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami. Absolwentka prestiżowego Programme for the Executive Development dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla w IMD Institute w Lozannie oraz programu z zakresu zarządzania organizacją w Wallenberg Institute w Szwecji. Współautorka projektu PPK. Aktywnie uczestniczyła także w opracowaniu założeń dla indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego.





## 14. Edyta Sadowska

PREZES ZARZĄDU I DYREKTOR GENERALNA  
CANAL+ POLSKA

Od lutego 2018 roku była członkiem zarządu Platformy CANAL+ (dawniej platformy nc+) na stanowisku wiceprezesa zarządu ds. programowych. Wcześniej była związana m.in. z Ringier Axel Springer Polska, gdzie zajmowała stanowisko prezesa zarządu spółki.

Następnie jako członek zarządu połączonych struktur Grupy Onet-RAS Polska (Ringier Axel Springer, Onet.pl, Media Impact Polska) odpowiadała za budowę oraz realizację strategii rozwoju i transformację cyfrową największych tytułów prasowych i mediów online.

## 15. Iwona Kossmann

PREZES ZARZĄDU DENI CLER GROUP

Od października 2019 r. pełni rolę prezesa Zarządu Deni Cler Group, firmy posiadającej sieć 51 ekskluzywnych salonów z odzieżą luksusową dla kobiet. Wcześniej była prezesem Revo Technologies, spółki zajmującej się finansowaniem zakupów konsumenckich w handlu detalicznym. W 2012 r. założyła firmę Kossmann Fashion zajmującą się projektowaniem i produkcją odzieży dla kobiet biznesu. Do listopada 2011 r. była prezesem BBP, wydawcy „Pulsu Biznesu”. W latach 2008-2010 pełniła funkcję prezesa DCG. W latach 2001-2008 zarządzała marketingiem i sprzedażą spółek telekomunikacyjnych w grupie Orange. Od 2005 r. członek Zarządu ds. marketingu i sprzedaży Orange,

a następnie członek Zarządu ds. rynku masowego. Karierę rozpoczęła w 1992 r. w Unilever Polska. Od 1994 r. do 2021 r. zarządzała międzynarodowymi markami kosmetycznymi w filiach Coty Polska, Węgry i w Niemczech. W 2022 r. oraz w 2021 r. została wyróżniona przez magazyn „Home & Market” tytułem Menedżera roku, wcześniej w 2008 r. – Menedżera Dekady. W 2022 r. otrzymała nagrodę Klubu Inwesterek Indywidualnych dla „Business Woman roku 2022”. W 2015 r. została nagrodzona przez Ministra Gospodarki i Wiceprezesa Rady Ministrów Statuetką Marka Polski oraz odznaczona medalem za zasługi dla rozwoju gospodarki RP. Od 2022 roku Prezes Związku Producentów Przemysłu Mody.



# 16. Aneta Podyma

PREZES ZARZĄDU UNUM

Ma imponujące doświadczenie menedżerskie: karierę zaczynała w Merrill Lynch, uruchamiała polski oddział BlackRock, tworzyła i przewodziła AXA TFI i była szefem Genworth Financial w regionie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu. W pracy kładzie nacisk na oparte na wartościach etyczne relacje z klientami, oferowanie transparentnych produktów finansowych i najwyższą jakość obsługi. Dostrzega i docenia ludzi, wierzy w ich potencjał i pomaga im się rozwijać. To według niej klucz do biznesowego wzrostu i osobistych sukcesów otaczających ją osób. Jest otwarta na potrzeby innych i zaangażowana



społecznie. W 2011 r. współtworzyła ogólnopolską inicjatywę

„Koalicja Prezesów Wolontariuszy 2011” znaną dziś jako Liderzy Pro Bono, której nadal jest aktywnym uczestnikiem. Od 2012 r. przewodniczy Radzie Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości, jest jej aktywnym członkiem i działaczem. Aneta Podyma-Milczarek angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń, pełniąc funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń. Jej dojrzałość biznesowa, efektywne przywództwo i standardy zarządzania zostały wyróżnione tytułem Mistrza Biznesu (Businessman.pl). Została również ujęta w gronie 50 najcenniejszych kobiet w raporcie Rzeczpospolita Babska 2019, 2020 i 2021 r. („Gazeta Finansowa”) oraz wśród 25 najlepszych menedżerów roku 2019 („Home &Market”), a także wśród Top 10 Menedżerów w Finansach 2020 r. („Gazeta Finansowa”).



foto: PAP/Archiwum Kalbar

# 17. Ewa Błaszczyk

AKTORKA TEATRALNA I FILMOWA, ZAŁOŻYCIELKA KLINIKI BUDZIK

Zadebiutowała jako studentka w 1977 r. na scenie Teatru Współczesnego w Warszawie. Film Wiesława Saniewskiego „Nadzór” przyniósł jej główną nagrodę aktorską na Festiwalu Filmów w Gdańsku. Szeroką popularność zdobyła dzięki podwójnej roli Kasi i Mariana w serialu „Zmiennicy” Stanisława Barei i stała się laureatką telewizyjnego Wiktora – nagrody publiczności. Poza rolami filmowymi

i teatralnymi ma na swoim koncie także m.in. występy w serialach, teatrach telewizji, programach muzycznych i rozrywkowych. Współzałożycielka i fundatorka istniejącej od 2002 r. organizacji Akogo?, która pomaga dzieciom w śpiączce. Fundacja ta wybudowała Klinikę Budzik – pierwszą w Polsce placówkę, w której leczone i rehabilitowane są dzieci po najcięższych urazach mózgu.



# 18. dr Agnieszka Mosurek-Zava

CEO DOUGLAS POLAND & CEE REGION

Od 2001 r. odpowiadała za wprowadzenie i rozwój sieci perfumerii Douglas w Polsce. Od 2006 r. jest prezesem spółki, natomiast w 2009 r. objęła dodatkowo funkcję dyrektora zarządzającego regionem CEE, do którego obecnie należy 12 krajów. Pod jej zarządem Douglas zbudował pozycję lidera w obszarze nowoczesnej sprzedaży multichannelowej w sektorze luxury beauty, posiadając w swej strukturze obecnie 137 perfumerii

stacjonarnych w Polsce oraz największą autoryzowaną perfumeryę douglas.pl. W Polsce zatrudnia ponad 1200 osób. Agnieszka Mosurek-Zava uzyskała tytuł doktora na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, studiowała również w Getyndze oraz w Bonn. Jest absolwentką prestiżowego programu menedżerskiego IESE w Barcelonie. Wolne chwile spędza z rodziną. Lubi podróże, góry, sport i dobrą literaturę.

# 19. Agnieszka Servaas

PRZEDSIĘBIORCA, PREZESKA ZARZĄDU  
VIVE MANAGEMENT, DORADCA I MENTORKA  
BIZNESOWA CERTYFIKOWANY COACH

Wierzy w dobrostan w życiu i biznesie. Od ponad 25 lat wspiera i współtworzy biznes. Wdrażając gospodarkę o obiegu zamkniętym w modzie, buduje ekosystem wspierający planetę. Zarządza grupą spółek VIVE Group. Jest inicjatorką nurtu Textile Upcycling – formy przetwarzania wtórnego odpadów tekstylnych. Rozwinęła sprzedaż VIVE Group na 70 rynkach na świecie.

Swoje pasje i doświadczenie lubi dzielić z innymi. Jest inicja-

torką i współzałożycielką Stowarzyszenia Kobiety VIVE, Członkinią Zarządu Stowarzyszenia LiderShe oraz Koalicji Liderzy Pro Bono. Towarzyszy liderom w budowaniu przywództwa opartego na wartościach. Angażuje się w inicjatywy wspierające rozwój dzieci i młodzieży, bo to inwestycja w przyszłe pokolenia.

Pasjonują ją ludzie. Kocha podróże i poznawanie różnych kultur. W czerwcu 2019 zdobyła Dach Afryki – Kilimandżaro.





Prezes zarządu LINK4 od 2016 r. Wcześniej pełniła funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za pion finansów i dyrektora Departamentu Aktuariatu Produktowego, w którym odpowiadała między in-

## 20. Agnieszka Wrońska

PREZES ZARZĄDU LINK4

nymi za rozwój i tworzenie produktów, ich wycenę oraz ocenę ryzyka ubezpieczeniowego. Do 2010 r. pełniła funkcję głównego aktuarium spółki – posiada licencję aktuarialną oraz jest członkiem międzynarodowego stowarzyszenia ACCA. Z firmą jest związana od 2006 r. W branży finansowej Agnieszka Wrońska pracuje od początku swojej kariery. Zaczynała od pracy w firmie konsultingowej Ernst & Young (obecnie EY), gdzie przez cztery lata brała udział w projektach doradczych oraz badaniach

sprawozdań finansowych ubezpieczycieli majątkowych w Polsce. Ukończyła Szkołę Główną Handlową w Warszawie na kierunku Metody Ilościowe oraz Systemy Informacyjne. Pod kierownictwem prezes Wrońskiej LINK4 osiągnął rekordowe wyniki sprzedażowe, przekraczając w grudniu 2017 r. kamień milowy w składce przypisanej brutto, czyli poziom 1 miliarda zł. Od tego roku firma konsekwentnie utrzymuje ten poziom, zamykając 2021 r. kolejnym rekordowym wynikiem.

## 21. Ewa Kudlińska-Pyrz

DYREKTOR GENERALNA MARY KAY COSMETICS  
POLAND & LITHUANIA

Była odpowiedzialna za wprowadzanie prestiżowych marek kosmetycznych na rynek. W 2003 r. jako dyrektor generalna otworzyła filię światowej marki kosmetycznej Mary Kay w Polsce, rozszerzając następnie obecność na Litwę, Łotwę i Estonię. Obecnie skupia się na strategicznych inicjatywach wspierających sukces tysięcy konsultantek kosmetycznych. Płynnie przeprowadziła spółki Mary Kay przez kryzys związany z COVID-19. Dzięki niej firma odnotowała rekordowe wzrosty sprzedaży i liczby konsultantek. Trzykrotnie była prezesem Zarządu Polskiego Stowarzyszenia



Sprzedaży Bezpośredniej. Obecnie jako członek Zarządu, buduje wizerunek PSSB jako wpływowego głosu i zaufanego źródła informacji o branży sprzedaży bezpośredniej. Reprezentuje polski rynek w Światowej Federacji Stowarzyszeń Sprzedaży Bezpośredniej, promując etyczne zachowania biznesowe. Jej inicjatywy zostały kilkakrotnie uhonorowane przez organizację PNSA Certyfikatem Etycznej Sprzedaży i Zarządzania Obsługą Klienta. Jej pasją są podróże, zwiedziła ponad 70 krajów. Jest żoną Mariusza i mamą dwóch córek, Marty i Julii, z których jest bardzo dumna.



22

## Joanna Skoczeń

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA I PREZES ZARZĄDU  
VANITYSTYLE

pomaga polskim pracodawcom holistycznie dbać o zdrowie ich pracowników, propagując aktywność i apetyt na życie poprzez oferowanie programów motywacyjnych z zakresu sportu, rekreacji i kultury, pamiętając, że człowiek, jego potrzeby i pasje jest najważniejszy.

Doświadczony strateg i praktyk biznesowy z kilkunastoletnim doświadczeniem w obszarze zarządzania finansami i księgowością w firmach z branży IT, FMCG, doradztwa i konsultingu oraz

ochrony środowiska. Absolwentka Wydziału Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej oraz Wydziału Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania. Posiada dyplom ukończenia studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania z zakresu rachunkowości zarządczej. Ukończyła program Strategic Leadership Academy w ICAN Institute.

Dziś VanityStyle to jeden z liderów rynku świadczeń pozapłatowych w Polsce.

Od 15 lat efektywnie kieruje zespołem spółki, budując strategię rozwoju opartą na zaangażowaniu poprzez zaufanie, otwartą komunikację i społeczną odpowiedzialność. Zarządzana przez nią firma

23

## Olga Malinkiewicz

WYNAŁAZCZYNI METODY WYTWARZANIA DRUKOWANYCH OGNIW  
SŁONECZNYCH NA BAZIE PEROWSKITÓW, ZAŁOŻYCIELKA  
SAULE TECHNOLOGIES

Rozpoczęła studia na Wydziale Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie uzyskała licencjat w 2005 r. Studia magisterskie ukończyła na Politechnice Katalońskiej w Barcelonie (Universitat Politècnica de Catalunya) w 2010 r. Jeszcze w czasie studiów, w 2009 r. rozpoczęła pracę w instytucie ICFO (The Institute of Photonic Studies), a następnie na Uniwersytecie w Walencji. W tej uczelni

obroniła doktorat (w The Institute for Molecular Science). W czasie pracy w Hiszpanii opracowała metodę pozwalającą na zastosowanie materiału perowskitowego na dowolnym podłożu, np. folii PET. W grudniu 2014 r. założona przez Malinkiewicz spółka Saule Technologies (nazwana na cześć bałtyjskiej bogini słońca Saule) zaprezentowała w Bostonie pierwszy na świecie drukowany perowskit.





## 24. **Agnieszka Isa**

DYREKTOR GENERALNA  
AVON COSMETICS POLSKA

Odpowiada za rozwój marki i nowych kanałów sprzedaży, a także za wprowadzanie strategii marketingu na polskim rynku. W firmie Avon pracuje od 19 lat. Była dyrektorem marketingu w Johannesburgu w RPA, dyrektorem wykonawczym ds. marketingu na rynki Europy Zachodniej (z siedzibą w Madrycie w Hiszpanii) i dyrektorem wykonawczym ds. marketingu w Stambule na

Turcję, Afrykę Północną i Bliski Wschód. Ostatnio pracowała w regionie Azji i Pacyfiku, gdzie zasiadała w zarządach Avonu w Szanghaju w Chinach oraz w Manili na Filipinach. Odpowiadała za zwiększanie udziałów w rynku, budowanie zespołów i procesów w klastrze, kierowanie działami marketingu i cyfryzacji, a także za modernizację portfolio produktów.

## 25. **Monika Król**

WICEPREZES POLSKIEGO STANDARDU  
PŁATNOŚCI (PSP), OPERATORA BLIKA

Monika Król posiada kilkunastoletnie doświadczenie w branży finansowej oraz jako przedsiębiorczyni, inwestorka oraz doradczyni do spraw marketingu i strategii firm z sektora handlu B2 C. Ma wysokie kwalifikacje w planowaniu i realizacji strategii marketingowych, we wdrażaniu nowych produktów i strategii sprzedażowych oraz w zarządzaniu procesem zmiany w organizacji. W swojej karierze zarządzała także grupami projektowymi w ramach fuzji banków oraz prowadziła procesy rebrandingu i repozycjonowania.

Jako wiceprezes zarządu Polskiego Standardu Płatności, opera-

tora systemu BLIK, do którego dołączyła w 2017 r., jest odpowiedzialna za marketing, sprzedaż, rozwój biznesu, jak również obszar HR. Wcześniej była dyrektorem zarządzającym w Banku BPH i odpowiadała za obszar komunikacji marketingowej i PR. Pełniła także funkcję dyrektora marketingu w Fortis Banku, a po fuzji z BNP Paribas dyrektora marketingu i komunikacji korporacyjnej grupy BNP Paribas w Polsce. Karierę w bankowości rozpoczynała w Citi Banku Handlowym.

Jest absolwentką Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Uczestniczyła w programach managerskich w Harvard Business



School Executive Education i London Business School.





# 26. Karolina Szmidt

PREZES ZARZĄD I DYREKTOR PERSONALNA  
HENKEL POLSKA

Ukończyła studia w zakresie turystyki i rekreacji na krakowskiej Akademii Wychowania Fizycznego. Odytowała studia podyplomowe w Wyższej Szkole Handlu i Finansów Międzynarodowych w Warszawie, w Wojskowej Akademii Technicznej i w Szkole Głównej Handlowej. W latach 2008-2011 była menedżerem do

spraw zasobów ludzkich w firmie Royal Unibrew Polska. W latach 2001-2015 zajmowała stanowisko menedżera do spraw HR w Polsce i Europie Centralnej w firmie SC Johnson. Od roku 2015 zarządza zasobami ludzkimi firmy Henkel w Europie Północno-Wschodniej. Prezesem Zarządu spółki Henkel Polska jest od kwietnia 2020 r.

# 27. Alicja Koleśnik

PREZES ZARZĄDU DOZ S.A.

Jako prezes Zarządu DOZ S.A. wyznacza kierunki rozwoju i buduje długookresowe strategie działania firmy oraz projektuje i nadzoruje wdrażanie nowych rozwiązań odpowiadających na oczekiwania pacjentów. Od ośmiu lat pełni funkcję prezesa Zarządu DOZ S.A., firmy polskiej, jednego z największych i najdłużej działających podmiotów na polskim rynku aptecznym i jednocześnie największego pracodawcy na tym rynku. Zatrudnia ponad 5 tys. pracowników, którzy dbają o bezpieczeństwo

leczenia farmakologicznego ponad 5 milionów pacjentów miesięcznie. Wcześniej przez osiemnaście lat związana z grupą Jeronimo Martins Polska. Ukończyła Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz studia podyplomowe MBA i Executive MBA. Jest absolwentką AMP na INSEAD Business School oraz wielu szkoleń biznesowych, w tym na Harvard Business School i Kellogg School of Management. Członek Business Center Club i dyrektor niewykonawczy CEPD N.V.





## 28. **Katarzyna Byczkowska**

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA BASF POLSKA

Zanim trafiła do Zarządu polskiego oddziału, pracowała w Wiedniu jako Head of Controlling and Projects na Europę Centralną spółki. W latach 2013-2017 została oddelegowana do Barcelony, gdzie pełniła funkcję Vice President, Sales & Regional Market Development Iberia. Wcześniej pełniła funkcje komercyjne w Ludwigshafen, w Niemczech (2006-2007) oraz w Warszawie, gdzie objęła stanowisko

dyrektora handlowego EUC i Rosji (2008-2012). Pracę w BASF rozpoczęła w 2005 r. w Wielkiej Brytanii jako kierownik sprzedaży na Europę Północną. Karierę zawodową rozpoczęła w Dow Chemical, gdzie przez 10 lat pracowała na różnych stanowiskach w Warszawie i Londynie. Ukończyła studia na Politechnice Wrocławskiej (magister inżynierii chemicznej) oraz studia MBA na Uniwersytecie w Calgary.

## 29. **Joanna Erdman**

PREZES ZARZĄDU FUNDACJI POLSKA  
BEZGOTÓWKOWA

Swoją karierę bankową rozpoczęła w Grupie Pekao. Od 2000 r. związana z mBankiem, ostatnio w funkcji dyrektorki ds. projektów strategicznych w bankowości detalicznej. Od początku działania Fundacji Polska Bezgotówkowa wspierała ją strategicznie jako członek Rady Fundacji. Doradzała również w European Payment Advisory Committee oraz w Visa Client Council. Poza mBankiem współtworzyła

takie marki jak MultiBank, Orange Finanse, BLIK, mojeID. Od czerwca 2018 r. do chwili obecnej pełniła również funkcję Przewodniczącej Rady Wydawców Kart Bankowych przy Związku Banków Polskich. Joanna Erdman jest absolwentką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej na kierunku "Przywództwo w innowacjach". Ma tytuł Master of Business Administration (MBA) Pol-



sko-Amerykańskiego Centrum Zarządzania oraz University of Maryland. Jest również laureatką tytułu "Najbardziej wpływowej kobiety w branży płatniczej" przyznawanego przez portal cashless.pl.



# 30. Anna Włodarczyk -Moczowska

PREZES ZARZĄDU COMPENSA

Od ponad 25 lat jest związana z branżą ubezpieczeniową. Przez ostatnie 10 lat pełniła funkcję prezes zarządu dynamicznie rozwijającej się spółki Wiener TU S.A. Vienna Insurance Group, która w 2021 r.

zebrała 960,9 mln zł składki. Jest również przewodniczącą Komisji Rewizyjnej Polskiej Izby Ubezpieczeń oraz pełniła funkcję prezydent Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej.

# 31.

## Małgorzata Rusewicz

PREZES ZARZĄDU POLSKIEJ IZBY  
ZARZĄDZAJĄCYCH FUNDUSZAMI I AKTYWAMI

Z wykształcenia prawnik, ukończyła również podyplomowe studia z zakresu ubezpieczeń w SGH. W 2013 r. objęła stanowisko prezesa Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych, w Izbie Zarządzających Funduszami i Aktywami pracuje zaś od września 2019 r., początkowo jako wiceprezes Zarządu, a od stycznia 2020 r. została mianowana prezesem Zarządu i odąd samodzielnie kieruje IZFiA. Jest również członkiem Komitetu ds. Product Governance Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie oraz członkiem Komitetu Nadzoru w GPW Benchmark. Należy do Komitetu do Spraw Ryzyka w KDPW oraz jest członkiem

działającej w ramach Ministerstwa Finansów Rady Rozwoju Rynku Finansowego. Tematyką ubezpieczeń zajmuje się od początku swojej kariery, którą rozpoczęła w 2002 r. w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. W kolejnych latach współpracowała z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych oraz Komisją Europejską jako ekspert z zakresu rynku pracy, oraz prawa ubezpieczeniowego. W latach 2005-2007 była związana z Uniwersytetem w Gandawie, gdzie uczestniczyła w programie Training and Reporting on European Social Security. W latach 2007-2012 w Konfederacji Lewiatan pełniła funkcję dyrektora Departamentu Dialogu Społeczne-



go i Stosunków Pracy oraz Koordynatora Rady Rynku Pracy. Jest autorką licznych publikacji z zakresu prawa ubezpieczeniowego i rynku pracy.



foto: PAP/FOTON

# 32.

## Martyna Wojciechowska

ZAŁOŻYCIELKA FUNDACJI UNAWEZA,  
PREZENTERKA TELEWIZYJNA,  
DZIENNIKARKA, PODRÓŻNICZKA I PISARKA

Jest honorową ambasadorką WWF Polska. Wspierała m.in. apel o ochronę najstarszego parku narodowego Wirunga w Afryce przed odwiertami naftowymi (pod naciskiem globalnej akcji

firmy Total i Soco wycofały się ze swoich planów). Wspiera ochronę polskich rysi. Zaangażowała się także w akcję „Nie mów do mnie misiu”, która miała na celu szerzenie wiedzy o żyjących w Polsce niedźwiedziach. W 2013 r. została członkinią Polskiej Akcji Humanitarnej. Włączyła się wówczas w pomoc dla uchodźców z Syrii. Dwa lata wcześniej, w 2011 r., klub PAH SOS został objęty patronatem National Geographic Traveler. W plebiscyście Travelery 2011,

organizowanym przez miesięcznik „National Geographic Polska”, PAH SOS otrzymał nominację do nagrody w kategorii „Społeczna inicjatywa roku”. Była zaangażowana w budowę kliniki hematologii dziecięcej „Przylądek Nadziei” we Wrocławiu. Jest twórczynią fundacji Unaweza, która daje kobietom skrzydła poprzez wyrównywanie szans ekonomicznych, społecznych i prawnych. Zapewnia dostęp do edukacji, opieki medycznej oraz spełnia ich marzenia.

# 33.

## Irena Eris

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA, DYREKTOR  
DS. BADAŃ I ROZWOJU DR IRENA ERIS

Ukończyła Akademię Medyczną w Warszawie, doktorat obroniła na berlińskim Uniwersytecie Humboldta. Od początku działalności firmy zajmuje się kreacją nowych produktów i zarządza procesem ich powstawania. Laureatka wielu prestiżowych nagród, m.in.: Dama biznesu dziesięciolecia (Business Centre Club, 1999), Biznesmen roku 1999 (tytuł nadany przez studentów SGH, 2000), Nagroda Kisiela za stworzenie wielkiego, średniego przedsiębiorstwa (tygodnik „Wprost”, 2000), Perty

Biznesu 2003 r. za stworzenie najcenniejszej polskiej marki z nazwiska (miesięcznik „Businessman”, 2003). W 2004 r. zajęła wysoką, 20., pozycję na liście najbardziej wpływowych kobiet w dziejach Polski – kobiet, które odwróciły bieg wydarzeń, przetańczyły stereotypy, zainicjowały nowy sposób myślenia (Poczet Kobiet Wpływowych, tygodnik „Polityka”, 2004). W 2014 została nominowana w plebiscyście „Ludzie Wolności”, zorganizowanym na 25-lecie Solidarności w kategorii biznes.



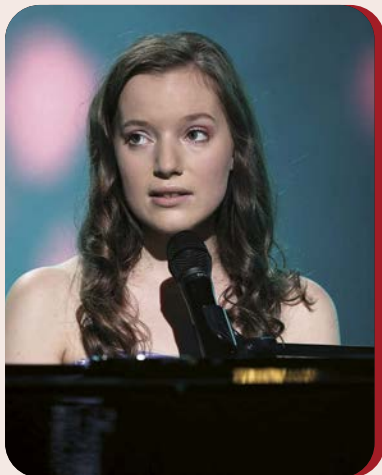
5 czerwca 2014 r. za wybitne zasługi dla rozwoju i promocji polskiej przedsiębiorczości, za osiągnięcia w działalności społecznej została odznaczona Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski.

# 34. Katarzyna Suchcicka

DYREKTOR GENERALNY, OX2

Od 14 lat związana z energią, a konkretniej z odnawialnymi źródłami energii. Absolwentka studiów inżynierskich za granicą i ekonomicznych w kraju. Ma

międzynarodowe doświadczenie w zarządzaniu i budowaniu efektywnych zespołów. Aktywnie uczestniczy w polskiej transformacji energetycznej.



# 35. Sanah

PIOSENKARKA

Jedna z najpopularniejszych obecnie artystka polskiej sceny muzycznej. Może pochwalić się niepowtarzalnym stylem pisania piosenek – w warstwie tekstowej z wdziękiem i humorem łączy młodzieżowy slang z poezją, muzycznie jak z rękawa sypie chwytliwymi, przebojowymi melodiami. Autorka

jednego z największych hitów w polskiej muzyce pop ostatnich lat – „Szampana” oraz niezliczonych złotych, platynowych, multiplatynowych i diamentowych przebojów, wśród których znajdują się: „Szampan”, „Melodia”, „Ale jazz”, „etc. (na disco)”, „ten Stan”, „Szary świat”, „ostatnia nadzieja” czy „Nic dwa razy”.

# 36. Dorota Soszyńska

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA I DYREKTOR KREATYWNA OCEANIC

Absolwentka Akademii Muzycznej na Wydziale Wychowania Muzycznego i Fortepianu. To właśnie muzyka nauczyła ją wrażliwości, analitycznego myślenia i precyzji, które bardzo przydają się w codziennej pracy. Bo choć muzyka pozostała jej wielką miłością, swoje życie związała z branżą kosmetyczną. Jest współwła-

ścicielką i dyrektorką kreatywną firmy Oceanic, która od ponad 30 lat troszczy się o skórę wrażliwą i skłonną do alergii oraz Euro Fragrance. Bez wahania może powiedzieć, że lubi swoją pracę, która jest dla niej fascynującą i pełną wyzwań przygodą. Zadeklarowana frankofilka – miłośniczka kultury i mody francuskiej.





Niewielką rodzinną firmę przekształciła w międzynarodową Grupę Mokate, sprzedającą dziś swoje produkty do ponad 70 państw na całym świecie. Z sukcesem wpro-

# 37.

## Teresa Mokrysz

ZAŁOŻYCIELKA GRUPY MOKATE

wadziła Mokate do czołówki europejskich producentów żywności. Wybudowała od podstaw kombinaty produkcyjne w Ustroniu i Żorach, rozbudowała i zmodernizowała zakład Mokate w Czechach. Podtrzymuje tradycyjne wartości firmy rodzinnej, opartej wyłącznie na bazie polskiego kapitału. Została wyróżniona m.in. tytułem „Najbardziej Przedsiębiorczej Kobiety Świata” przez Międzynarodową Fundację Przedsiębiorczości Kobiet z Los Angeles. Otrzymała

szereg prestiżowych odznaczeń i nagród, w tym Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski nadany przez Prezydenta RP. Uczestniczy w życiu społecznym i gospodarczym kraju. Od lat jest członkiem Polskiej Rady Biznesu. Patronuje przedsięwzięciom ze sfery kultury i nauki, wspomaga materialnie funkcjonowanie placówek służby zdrowia, domów opieki, szkół. 1 stycznia 2016 r. przekazała zarządzanie rodzinną firmą w ręce syna – Adama Mokrysza.

# 38.

## Agnieszka Żyro

PREZES ZARZĄDU ANWIL

Absolwentka Akademii Bydgoskiej (obecnie Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy) na kierunku administracja oraz MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Ukończyła również studia podyplomowe na kierunkach: rachunkowość, analiza ekonomiczna i controlling (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) oraz zintegrowane systemy informatyczne (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie), a także

Akademii Zarządzania Kapitałem Ludzkim w IBD Business School.

Od września 1998 r. do marca 2017 r. związana zawodowo z ENEA Serwis, konsekwentnie podążała ścieżką awansu, zajmując kolejne stanowiska w obszarze personalnym, aż do stanowiska wiceprezesa Zarządu ds. pracowniczych. Od kwietnia 2017 r. prezes Zarządu ENERGA Logistyka.

Od 7 marca 2018 r. prezes Zarządu ANWIL.





W Śnieżce, z którą jest związana od 2000 r., odpowiada za marketing i sprzedaż. Pracę rozpoczę-

# 39. Joanna Wróbel-Lipa

WICEPREZES ZARZĄDU,  
DYREKTOR DS. HANDLOWYCH ŚNIEŻKI

ła na stanowisku specjalisty ds. marketingu, a w kolejnych latach pełniła funkcję kierownika Działu Marketingu oraz zastępcy dyrektora handlowego ds. marketingu. W 2006 r. objęła stanowisko dyrektora ds. handlowych, łącząc je z funkcją prokurenta. W 2007 r. została powołana na stanowisko członka Zarządu Śnieżki, a od 2011 r. pełni funkcję wiceprezesa

Zarządu. Równolegle jest prezesem Zarządu spółki Śnieżka Trade of Colours. Ukończyła Akademię Ekonomiczną w Katowicach (specjalność: Zarządzanie i Marketing) oraz studia podyplomowe The Advanced Certificate in Marketing, prowadzone przez Instytut Rozwoju Biznesu. Uczestniczyła także w licznych kursach z zakresu marketingu i sprzedaży.

# 40. Maria Magdalena Kwiatkiewicz

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA YES BIŻUTERIA

Firmę YES Biżuteria założyła z mężem i bratem ponad 40 lat temu. Obecnie zasiada w Radzie Nadzorczej spółki, a funkcję prezesa YES pełni jej syn – Tomasz Kwiatkiewicz. Miłośniczka, a zarazem wytrawna znawczyni sztuki złotniczej. Jest właścicielką największej w Polsce, liczącej ponad 1 600 obiektów, prywatnej kolekcji biżuterii współczesnej oraz etnicznej przywożonej z wypraw. Wewnętrzną potrzebę promocji polskiej sztuki złotniczej realizuje ponadto na gruncie powołanej do życia ponad 20 lat temu Galerii

YES. – Mój świat zawsze wypełniała biżuteria, zarówno w kontekście życia zawodowego, jak i wielkiej pasji do piękna i designu. Uwielbiam biżuterię etniczną, którą przywożę z najdalszych zakątków świata i którą wzbogacam swoją kolekcję, i ona cieszy mnie szczególnie – mówi Maria Magdalena Kwiatkiewicz. – Jeszcze większą satysfakcję czuję, kolekcjonując biżuterię współczesną, szczególnie tę unikatową, która niejednokrotnie wyznacza nowe kierunki w projektowaniu i złotnictwie w ogóle – dodaje. Jej dwie wielkie



pasje – podróżowanie i fotografowanie, z roku na rok stają się coraz silniejsze. Wędrując do najdalszych zakątków świata z aparatem w dłoni, wyrusza na spotkanie z ludźmi, bo to oni są dla niej najważniejsi – zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.



foto: PAP/FOTON

# 41.

## Ewa Chodakowska

BIZNESWOMAN, PROPAGUJE ZDROWY STYL ŻYCIA I FITNESS

Trenerka fitness, trenerka personalna, specjalizująca się w treningu funkcjonalnym i HIIT (ang. High Intensity Interval Training),

a także blogerka, prezenterka telewizyjna i osobowość medialna. Wydała kilka książek, była redaktorką naczelną miesięcznika „Be Active”.

# 42.

## Małgorzata Rozenek

OSOBOWOŚĆ MEDIALNA

W latach 2012-2014 była gospodynią programu „Perfekcyjna pani domu”. W 2013 r. była jurorką reality show TVN „Bitwa o dom”. 4 grudnia, nakładem Wydawnictwa Pascal, ukazał się poradnik „Perfekcyjna pani domu. Poradnik”. 14 maja 2014 r. wydała drugi tom serii – „Perfekcyjny ogród. Poradnik”, a 22 października trzeci – „Perfekcyjny rok z perfekcyjną panią domu”. W marcu 2015 r. została prowadzącą program

„Piekielny hotel”. 21 października 2015 r. ukazał się jej czwarty poradnik „Jak dbać o siebie perfekcyjnie”. W kolejnych latach wydała jeszcze trzy poradniki: „Perfekcyjny organizator” i „Perfekcyjny manieri” (2016) oraz „Perfekcyjny ślub” (2017). Latem 2016 TVN wyemitował program „Projekt Lady”. Wiosną 2018 r. na antenę TVN trafił reality show „Iron Majdan” z udziałem Małgorzaty i jej męża Radostawa Majdana. W 2018 r.



foto: PAP/FOTON

została prowadzącą program „Warsztat urody”. W 2019 r. ukazała się jej książka „In vitro. Rozmowy intymne”.



foto: Magda Gessler Instagram

# 43.

## Magda Gessler

RESTAURATORKA

Restauratorka, właścicielka i współwłaścicielka wielu lokali w Polsce. Największą popularność zdobyła dzięki programowi „Kuchenne rewolucje”.

Magda Gessler jest córką Mirosława Ikonowicza, korespondenta Polskiej Agencji Prasowej. Jest jurorką w programie „MasterChef”.





Menedżer z wieloletnim doświadczeniem w branży nowych technologii. Studiowała prawo i psychologię, ma tytuł Executive MBA SGH oraz GMP Harvard Bu-

44

## Magdalena Dzięguć

COUNTRY MANAGER GOOGLE CLOUD  
POLAND

ness School. Od 2014 r. pracuje dla Google. Wcześniej wiceprezes Exatel i członek kilku Rad Nadzorczych. Od 2000 roku współtworzyła rynek usług telekomunikacyjnych dla biznesu w sieci Orange i Plus. Założycielka Digital University oraz LiderSHE w Polsce. Od początku swojej kariery zajmuje się tematyką nowych technologii i ich wpływu na procesy biznesowe w organizacjach. Jako ekspert w dziedzinie

innowacji, restrukturyzacji i budowania kultury zaangażowania i współpracy ma za sobą szereg transformacji cyfrowych. Na co dzień mama Soni, Adasia i Francka, aktywnie działa w projektach rozwijających obecność kobiet w przestrzeni publicznej. Głęboko wierzy, że dwa czynniki zmieniają świat na lepsze: nowe technologie i więcej decyzji podejmowanych przez kobiety.

45.

## Anja Rubik

MODELKA, PROJEKTANTKA MODY,  
PREZENTERKA TELEWIZYJNA, OSOBOWOŚĆ  
MEDIALNA I DZIAŁACZKA SPOŁECZNA

Karierę modelki rozpoczęła w wieku 15 lat. Pierwszy raz wyszła na wybieg w Mediolanie. Dwa i pół roku później wyjechała do Paryża, gdzie ukończyła brytyjskie liceum. Po maturze przeprowadziła się do Nowego Jorku. Należy do agencji: Next (Londyn, Mediolan, Nowy Jork, Paryż), Modelwerk (Hamburg), D-Vision (Warszawa). Uczestniczyła w kampaniach reklamowych marek: Valentino, Versace, Dior, Emporio Armani, H&M, Dolce & Gabbana, Emanuel Ungaro, Ralph Lauren, Chanel, Gucci, Apart. Otwierała pokazy projektantów, m.in. Stelli McCartney i Proen-

zy Schouler. Pojawiła się na wybiegach następujących projektantów i domów mody: Yves Saint Laurent, Paco Rabanne, Carolina Herrera, Dolce & Gabbana, Donna Karan, Karl Lagerfeld, Marc Jacobs, Vera Wang, Moschino, Gucci, Givenchy, Roberto Cavalli, Kenzo, Alexander McQueen, Atsuro Tayama, Christian Lacroix, Chanel, Óscar de la Renta, Matthew Williamson, Ralph Lauren czy Victoria's Secret. We wrześniu 2018 nakładem wydawnictwa W.A.B. ukazała się jej książka pt. #SEXEDPL. Rozmowy Anji Rubik o dojrzewaniu, miłości i seksie. W listopadzie ogłoszono,



że tytuł sprzedał się w 100 tys. egzemplarzy. Od stycznia 2019 r. prowadzi internetowy program SexEdPL ROOM, w którym omawia kwestie związane z seksem. Za swoją działalność dotyczącą edukacji seksualnej młodzieży została w 2018 r. wyróżniona nagrodą „Zanego Uczynku”.



## 46. Katarzyna Józwik

GENERAL MANAGER SMARTNEY,  
ONEY BANK GROUP

Ekspert z ponad 20-letnim doświadczeniem na rynku consumer finance, uzyskanym w pracy w bankowości oraz na rynku pozabankowym. Aktualnie General Manager w Smartney, Oney Bank Group, wcześniej m.in. dyrektor marketingu i produktów w Deutsche Bank, członek Zarządu w Provident, Commercial Direc-

tor i vice-prezes Zarządu w Vivus. Ukończyła kolejno Marketing i Zarządzanie w SGH, Strategic Leadership Academy w ICAN Institute, Fintech Programme w University of Oxford, a w 2020 r. uzyskała tytuł doktora w szwajcarskim SMC University za pracę nt. długoterminowych perspektyw branży consumer finance.

## 47. Magdalena Bezulska

PREZES ZARZĄDU VEOLIA TERM

Związana z Grupą Veolia od 1999 r. W 2005 r. zorganizowała i prowadziła dział sprzedaży usług środowiskowych dla klientów przemysłowych. Od 2008 r. w spółce Veolia Usługi dla Środowiska pełniła funkcję prokurenta i dyrektora ds. personalnych i korporacyjnych. W tym okresie odpowiadała za integrację spółek z Grupy Veolia i SULO, do jej kompetencji należało także zbudowanie oraz realizacja strategii personalnej i współpracę ze związkami zawodowymi. W latach 1999- 2008 pełniła również funkcje członka zarządu i Rad Nadzorczych spółek zależnych. Od lipca 2012 r. pracuje w dywizji energetycznej grupy na stanowisku

dyrektora HR. Od sierpnia 2013 r. do 12 maja 2019 r. pełniła funkcję dyrektora HR Grupy Veolia w Polsce, członka zarządu spółki Veolia Energia Polska. W tym czasie odpowiadała za transformację obszaru HR, stworzenie strategii personalnej odpowiadającej na wyzwania biznesowe i jej realizację. Nadzorowała obszar dialogu społecznego i realizację zmian zakładowych układów zbiorowych pracy w spółkach. W latach 2016-2018 nadzorowała również spółkę Veolia Centrum Usług Wspólnych. Pełni funkcje członka Rad Nadzorczych spółek w Warszawie, Poznaniu, Łodzi, Tarnowskich Górach, CUW. Od marca 2019 r. dołączyła do za-



rzędu Fundacji Veolia. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych. Ukończyła również francuskie studia podyplomowe na Uniwersytecie Lille w zakresie zarządzania terytorialnego i Executive MBA HR na Uczelni im. Łazarzskiego. Posiada Dyplom Ministra Skarbu Państwa-Licencję członka Rad Nadzorczych.

## SKUTECZNE PRZYWÓDZTWO – CZY PŁEĆ MA ZNACZENIE?

Stało się ostatnimi czasy – źle pojmowanym – przejawem pokazywania dobrego wychowania i europejskości oznajmienie przy każdej okazji, że „kobiety są lepszymi liderami!”.



**EWA MAŁYSZKO**  
prezes Zarządu, PFR TFI

**D**eklaracja ta nic nie kosztuje i najczęściej wypowiedziana jest tylko po to, żeby odsunąć dyskusję nad realnymi problemami. A ta nie powinna się koncentrować wokół tego, czy kobieta jest lepszym, czy gorszym liderem, lecz wokół tego, jak sprawić, by kobiety uwierzyły w swoje możliwości, by wyszły poza budowane przez wieki ograniczenia. Bo kluczem do zmiany jest zrozumienie, że w rzeczywistości skuteczność kobiet i mężczyzn jako liderów nie odbiega od siebie jakościowo ani ilościowo.

Ciągle pamiętam tekst Jacka Zengera z 2021 r. Pisał on, że chociaż kobiety generalnie przewyższają mężczyzn w większości kompetencji przywódczych, to jednak zdecydowana większość menedżerów i współpracowników nie do końca ufa kobiecej umiejętności strategicznego myślenia. I gdyby na tym skończył swoje wywody, do dziś pewnie

byłby szeroko cytowany. Tyle że poszedł krok dalej. Pokazał, że brak umiejętności w tym zakresie nie jest uwarunkowany biologicznie, lecz wynika z kształtowanego przez wieki przeświadczenia o roli kobiety, a co za tym idzie – braku oczekiwania, że kobiety zajmą się kwestiami makroekonomicznymi czy zyskają szersze spojrzenie na świat. Społeczeństwa nadal nie tworzą środowiska, w którym kobiety są zachęcane do rozwoju.

W 2014 r. na łamach „Journal of Applied Psychology” ukazał się artykuł „Płeć i postrzeganie skuteczności przywództwa: metaanaliza moderatorów kontekstowych”. Autorzy w 99 niezależnych próbach doszli do wniosków, że biorąc pod uwagę wszystkie konteksty przywództwa, mężczyźni i kobiety nie różnią się pod względem postrzeganej skuteczności. Dziesięć lat wcześniej na łamach „Leadership & Organization Development Journal” w artykule „Płeć i przywództwo? Przywództwo i płeć?” zastanawiano się, czy style przywództwa kobiet różnią się od stylów mężczyzn. Czy te style są mniej czy bardziej skuteczne? Zdecydowanie kobiecy styl przywództwa różni się od męskiego, ale czy mężczyźni nie mogą adaptować stylu kobiecego? Innymi słowy, skuteczne przywództwo

nie jest wyłączną domeną żadnej z płci i obie mogą się inspirować nawzajem. Odpowiedź na drugie pytanie: style kobiece w rzeczywistości są skuteczniejsze w oparciu na zespołach oraz konsensusie strukturach, które są bardziej rozpowszechnione w dzisiejszych organizacjach.

Już na koniec spójrzmy na statystyki. Jak wynika z badania LiveCareer z 2021 r., aż 78 proc. Polaków stwierdziło, że płeć nie powinna mieć znaczenia przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych. Jednocześnie analiza przeprowadzona przez Dun & Bradstreet wskazuje, że w 2021 r. odsetek kobiet na stanowiskach prezesów wyniósł 19,5 proc., a członków zarządów – 25 proc. Opublikowany w ubiegłym roku przez Future Collars i DELab UW raport „Tytanki pracy. Kobiety na rynku pracy w dobie transformacji” z jednej strony pokazuje siłę i otwartość kobiet, z drugiej zaś hamulce, które nie pozwalają im na wykorzystanie potencjału. Potwierdzenie tych spostrzeżeń przyniósł raport Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2022”, według którego kobiety najczęściej mierzyły się z przypadkami faworyzowania mężczyzn (55 proc.), kierowania się stereotypami w decyzjach o zatrudnieniu i awansie (53 proc.) oraz zakładania mniejszej dyspozycyjności kobiet (48 proc.).

Nie zmienia to faktu, że publicznie padają deklaracje, iż płeć nie powinna mieć znaczenia przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych i często słyszymy, że „kobiety są lepszymi liderami!” od mężczyzn, którzy to jednak decydują o tym, że w zarządach i radach nadzorczych ciągle trudno zauważyć wyrównanie proporcji. ■



foto: PAP / Marcin Gadomski

Polska piosenkarka, autorka tekstów, wokalistka zespołu rockowego Hey, laureatka nagrody Paszport „Polityki” (1993) i trzydziestu dwóch Nagród Muzycz-

## 48. Katarzyna Nosowska

PIOSENKARKA, AUTORKA TEKSTÓW

nych „Fryderyk”; członkini Akademii Fonograficznej Związku Producentów Audio-Video (ZPAV); felietonistka. W 2019 r. po raz trzeci została dyrektorem artystycznym Męskiego Grania, na potrzeby promocji trasy nagrała utwór „Sobie i wam” z Tomaszem Organkiem, Krzysztofem Zalewskim i Igorem

Walaszkiem]. Oprócz tego wystąpiła w spotach reklamowych ING Banku Śląskiego. W 2020 r. wzięła udział w akcji #hot16challenge2, promującej zbiórkę funduszy na rzecz personelu medycznego pracującego w czasie trwania pandemii COVID-19 i wydała drugą książkę pt. „Powrót z Bambuko”.

## 49. Weronika Sowa (Wersow)

INFLUENCERKA

Weronika Sowa, bardziej znana jako Wersow, ma 24 lata. Studiuje prawo i pochodzi z Mielca, choć na świat przyszła w Wiedniu. Youtubowy kanał Weroniki Sowy (Wersow) jest obecnie w ścisłej czołówce pod względem

liczby subskrybentów polskich autorów. Weronika Sowa zebrała ich już ponad 2,3 mln. Jej profil na Instagramie obserwuje ponad 3 mln osób. To jeden z najlepszych wyników wśród polskich influencerów.



Pisarka, autorka książek dokumentalnych. Z wykształcenia dziennikarka i scenarzystka. Uro-

## 50. Katarzyna Bonda

PISARKA, AUTORKA BESTSELLERÓW

dzona w 1977 r. w Białymstoku. Obecnie mieszka w Warszawie. Wszystkie jej powieści zyskały status bestsellerów. Jest autorką trylogii kryminalnej z Hubertem Meyerem („Sprawa Niny Frank”, „Tylko martwi nie kłamią”, „Florystka”), dokumentów kryminalnych „Polskie morderczynie” i „Zbrodnia niedoskonała” oraz podręcznika

„Maszyna do pisania”. Ogromną popularność oraz prestiżowe nagrody przyniosła jej seria z profilerką Saszą Załuską: „Pochłaniacz”, „Okularnik”, „Lampiony”. „Pochłaniacz” otrzymał Nagrodę Publiczności na Międzynarodowym Festiwalu Kryminalistów 2015, a „Okularnik” – nagrodę Bestsellery Empiku 2015.



## SPROSTAĆ WYMOGOM WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest czerpanie ze zdobyczy ery informacyjnej, której podstawowymi elementami są sieci powiązań społecznych i gospodarczych. Sprawia to, że szczególnego znaczenia dla dalszego rozwoju gospodarczego nabiera umiejętność współpracy oraz towarzyszące jej kompetencje.



**JOANNA SEKLECKA**  
prezes Zarządu, eService

### **K**ompetencje, które nabierają coraz większego znaczenia

Wśród nich, na pierwszy plan wysuwają się – komunikacja oparta o empatię i szacunek oraz umiejętność budowania relacji i zaufania. Ich efektem jest, sprzyjające współpracy, zwiększenie elastyczności i zrozumienia różnych potrzeb oraz punktów widzenia. Kompetencje te, choć nie nowe, w ciągu ostatnich lat

nabrały jeszcze większego znaczenia. Przyczyniła się do tego zarówno pandemia Covid, tocząca się obok nas wojna, jak i poważny kryzys ekonomiczny. Takie wydarzenia wywołują w ludziach strach, niepewność, długotrwały stres, który z czasem może zastąpić znużenie, a często też depresja. Wszystko to może poważnie rzutować na jakość i efekty pracy nie tylko pojedynczych osób, ale całych organizacji.

### **Zadbać o zdrową równowagę**

Mając tego świadomość, należy więc nie tylko dążyć do realizacji celu, ale również dbać o zdrową równowagę pomiędzy realizacją zadań i rozwojem zawodowym a samopoczuciem i satysfakcją pracowników oraz

tworzonych przez nich zespołów. To jedno z ważniejszych wyzwań, jakie obecnie stoją przed liderami firm i organizacji zaangażowanych we współczesne relacje gospodarcze i społeczne.

### **Otwartość to podstawa**

A jak odnajdują się w tym kobiety? Jestem przekonana, że bardzo dobrze. Chociaż kreatywność, elastyczność czy umiejętność komunikacji nie są związane z płcią, my w sposób naturalny mamy więcej empatii, wrażliwości oraz spostrzegawczości w obszarze, który nazwałabym emocjonalnym. W mojej ocenie linia podziału cech sprawiających, że kobiety z powodzeniem mogą sprostać wymogom współczesnej gospodarki, przebiega inaczej. Decydują o tym indywidualne cechy charakteru, które w oparciu o naturalne predyspozycje wzmocniamy lub dostosowujemy, przebywając w danym środowisku, zbierając doświadczenia i wyciągając wnioski z sukcesów oraz porażek. Z pewnymi cechami się rodzimy, a pewne umiejętności kształtujemy przez całe życie, ale najważniejsza jest otwartość na pomysły, zmiany i chęć nieustannego uczenia się. ■



# WIEDZA MA WARTOŚĆ, KIEDY JEST DZIELONA

Z **Agnieszka Servaas**, współwłaścicielką VIVE Group, prezeską Zarządu VIVE Management rozmawiała Justyna Szymańska.

**T**wierdzi Pani, że otwartość to jedyny sposób na rozwój. Co to dla Pani znaczy?

Otwartość jest ważna na wielu płaszczyznach, czy to zawodowych, czy osobistych. Bez niej trudno stawiać następne kroki i trudno wdrażać innowacyjne pomysły. Od zawsze byłam głodna świata i głodna tego, co może nam on zaferować. Bycie otwartym to w pewnym sensie wyjście ze swojej strefy komfortu i nieczekanie na to, co los dla nas przygotował, tylko tworzenie możliwości, które wychodzą od nas samych. Poznaje się przy tym nowe osoby, zawiera się nowe znajomości i buduje relacje, które mogą okazać się kamieniem milowym w naszym rozwoju. Zamknięcie się na wszystkie bodźce, spowoduje krok w tył. Może być on okraszony pozornym poczuciem bezpieczeństwa, natomiast w finalnym rozrachunku zawsze będzie ten niedosyt, że czegoś się nie spróbowało.

**Czy przy firmie zatrudniającej dziś ponad 2 tys. pracowników ta otwartość jest pomocna, czy zdarza się, że utrudnia działanie?**

Otwartość zawsze jest pomocna. 2 tysiące osób to 2 tysiące różnych osobowości, potrzeba czasu, aby się między sobą dotrzeć. Nie jest to łatwy proces, ale za to bardzo satysfakcjonujący. Każdy pracownik to osobna indywidualna jednostka, która ma swoje równie ważne potrzeby. Ważny jest dialog i słuchanie siebie nawzajem. Między innymi, aby polepszyć i ustabilizować tę relację, zdecydowaliśmy się na udział w projekcie Harmonizacji Kultury Organizacyjnej VIVE Group, podczas którego m.in. wypracowaliśmy wspólnie wartości organizacji, którymi kierujemy się w naszej codziennej pracy. W tym czasie każdy pracownik mógł się otworzyć, współpracowaliśmy ze sobą, rozmawialiśmy, usprawniliśmy nasz sposób komunikacji. Wszystko po to, aby pracowało nam się jeszcze lepiej. Każdy z nas zadbał o swój rozwój, a do tego VIVE Group jako organizacja, zrobiła milowy krok do przodu. Praca nad kulturą organizacyjną to niekończący się proces. To jedna z tych aktywności w firmie, które realizuje się jednak z olbrzymią przyjemnością i poczuciem satysfakcji. Masz bowiem świadomość, że poprzez te działania,

faktycznie budujesz moc i zdrowie swojej firmy.

**Podkreśla Pani, że VIVE, mimo że dziś to podmiot o międzynarodowym zasięgu z dużym zespołem, to firma rodzinna. Jak owa rodzinność wpływa na sposób zarządzania i rozwój marki?**

Z mojego punktu widzenia, w firmach rodzinnych wielką wagę przywiązuje się nie tylko do realizowania strategii, czy osiągniętych zysków. Przede wszystkim ważne są relacje. Od lat z mężem prowadzimy firmę rodzinną, wdrażając angażujący styl zarządzania. Jesteśmy blisko ludzi, darzymy ich zaufaniem i otaczamy troską. To procentuje. W trudnych chwilach mogliśmy liczyć na wsparcie naszych pracowników i partnerów biznesowych. Prowadzimy przy tym politykę otwartych drzwi i motywujemy do podejmowania nowych wyzwań. Dostrzeganie potencjału w innych ludziach i motywowanie ich do rozwoju własnych talentów, do generowania korzyści lub wartości dodanych, jest dla nas bardzo istotne w biznesowej codzienności. Angażujemy pracowników do procesu tworzenia przy-

szłości, pozwalając im na realizację trudnych, a nierzadko innowacyjnych projektów. Wiemy bowiem, jak duży wpływ ma to na dynamiczny rozwój firmy w przyszłości. Dziś wspólnie pracujemy nad nowymi metodami przetwarzania tekstyliów i technologiami wspierającymi ten proces. Innowacyjne projekty pokazują, że możliwości przetwarzania odzieży używanej są niemal nieograniczone. Wdrażanie innowacji to odpowiedzialność za przyszłość kolejnych pokoleń, dlatego w VIVE Group zapraszamy do współpracy doświadczonych managerów i ekspertów, chętnych do wprowadzenia odważnych i ciekawych zmian.

**Wykorzystuje Pani swój potencjał na różnych polach – także w kontekście rozwoju osobistych kompetencji. Ma Pani poczucie, że ta wieloaspektowość rozwoju wpływa na Pani zawodowe kroki? Łatwiej Pani podejmować decyzje, mając szerszą perspektywę?**

Jak najbardziej. Dobrze jest patrzeć na wyzwania z różnych perspektyw i wykorzystywać swoją wiedzę i doświadczenia z różnych obszarów.

**Co Pani przyświeca w działaniu – jakie cele zawodowe sobie Pani wyznacza, co stanowi dla Pani priorytet?**

Przede wszystkim dalszy rozwój – osobisty, jak i ludzi, z którymi współpracuję. Jako VIVE Group jesteśmy organizacją, która od 30 lat ma ekologię wpisaną w DNA. Teraz skupiamy się na tym, aby w pełni zamknąć obieg surowców w na-



szej działalności. Chcemy pokazać, że cyrkularność w branży mody jest możliwa do osiągnięcia. W najbliższym czasie planujemy uruchomić nową fundację, która ma zaszczerpić te rozwiązania w całej branży. W naszym rozumieniu ekologia to nie tylko środowisko, to również człowiek. Stąd stale inwestujemy w rozwój wszystkich pracowników. Tworzymy im możliwości wzrostu także w nieoczywisty sposób, np. przez pisanie wspólnych bajek.

**Angażuje się Pani we wspieranie kobiet na ich zawodowych drogach – co to**

**dla Pani oznacza i co wnosi do Pani życia?**

Cieszę się, że mogę pomagać innym kobietom odkrywać ich potencjał i przełamywać strach. Wspieram kobiety, które chcą zachować autentyczność w życiu zawodowym i czerpać ze swojego doświadczenia energię do rozwoju kariery. Lubię dzielić się swoimi umiejętnościami i wiedzą, którą nabywałam przez lata, bo wiedza ma wartość, kiedy jest dzielona. Działam chociażby w Stowarzyszeniu LiderShe, które mówiąc ogólnie – wspiera przywództwo kobiet w biznesie. Poznałam tam już wiele wspianiałych, inspirujących osób, od których ja również wiele się nauczyłam i dzięki temu mogę patrzeć jeszcze szerzej na różne płaszczyzny.

**Jak widzi Pani swoją rolę – tak w swojej organizacji, jak też jako wsparcie dla cudzych biznesów – w ciągu najbliższych lat?**

Będę dalej dbać o to, aby łączyć biznes z ekologią i edukacją. Chcemy zmienić myślenie konsumentów, regulatorów, ale przede wszystkim przedsiębiorców. I udowodnić, że na odpowiedzialnych działaniach można, a nawet trzeba zarabiać. Zrównoważony rozwój to ciągła edukacja. Równolegle planujemy szukać na naszej drodze partnerów, z którymi będziemy mogli mieć jeszcze większy impact na społeczeństwo i na środowisko, niż pojedynczo. Walcząc o ekologię, trzeba grać zespołowo. Mamy na myśli przede wszystkim szkoły, uczelnie, akademie, organizacje pozarządowe, z którymi będziemy mogli realizować inspirujące, rozwojowe projekty, które – mówiąc krótko – zmieniają świat. ■



# KLUCZOWE KOMPETENCJE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI

## – CZY KOBIETY JE MAJĄ, CZY MUSZĄ SIĘ ICH UCZYĆ?

Kreatywność, elastyczność, umiejętności komunikacyjne – bardzo często te kompetencje są przypisywane kobietom i określane jako kompetencje miękkie. W mojej ocenie stereotypowo. Nie chcę generalizować, bo każdy z nas jest inny, a cechy naturalnie przypisywane płciom, wcale nie muszą być charakterystyczne dla każdej kobiety, czy każdego mężczyzny.



**MATEUSZ TAŁPASZA**  
CEO, SmartLunch

**U**ważam natomiast, że kompetencje współczesnej gospodarki i kompetencje przyszłości dają większe możliwości kobietom w kontekście rozwoju zawodowego. Widzimy to szczególnie w firmach z branży produkcyjnej, które z nami współpracują i stanowią większość naszych klientów. Obserwacje te potwierdzają eksperci.

Jesienią ubiegłego roku miała miejsce premiera raportu „Food. Factories. Fluidity. Żywnienie w fabrykach. Scenariusze przyszłości 2030” przygotowanego przez *future.institute* na nasze zlecenie. Jednym z zagadnień, które eksperci poddali analizie były właśnie kompetencje przyszłości.

### **Kompetencje przyszłości**

Twórcy raportu twierdzą, że wraz z rozwojem Przemysłu 4.0 pojawią się nowe wymagania względem pracowników. To wpłynie na redefinicję kluczowych kompetencji, konieczne stanie się wdrożenie koncepcji upskillingu i reskillingu. Autorzy piszą, że kwestia edukacji i pogłębiania kompetencji będzie dotyczyła zarówno starszych, jak i najmłodszych pracowników, ale w szczególności kobiet, których wraz z odciążeniem pracy fizycznej w fabrykach jest coraz więcej.

Nowe kompetencje opierać się będą na połączeniu wysokich kompetencji cyfrowych takich,





jak programowanie procesów, definiowanie procedur i delegowanie części pracy maszynom oraz kompetencji miękkich, czyli zarządzanie ludźmi, elastyczność, komunikacja, krytyczne myślenie, empatia czy rozwiązywanie złożonych problemów.

Dziś firmy i organizacje, mając świadomość kosztów związanych z rotacją, inwestują w programy lifelong learningowe skierowane do obecnych pracowników. W obliczu kryzysu i w obawie przed utratą stanowiska, pracownicy zdają sobie sprawę, że stałe podnoszenie kompetencji jest koniecznością.

W wyścigu po wiedzę wygrywają kobiety. Według GUS w roku akademickim 2021/22 to one stanowiły 58,4 proc. studiujących.

Należy zaznaczyć, że brak inwestowania w nowe talenty sprawia, że jednym z istotnych wyzwań staje się także konieczność niwelowania homogeniczności zatrudnienia. Badania potwierdzają, że zróżnicowane zespoły są bardziej efektywne. Firma McKinsey wydała raport „Diversity Matters”, z którego wynika, że firmy, które zachowywały parytet płciowy, osiągały o 15 proc. większe przychody od firm bardziej jednolitych płciowo.



**KOBIETY SĄ DOSKONAŁE ZORGANIZOWANE, MAJĄ BARDZO WYSOKI POZIOM ODPOWIEDZIALNOŚCI I CECHUJE JE EMPATIA ORAZ NASTAWIENIE NA DRUGIEGO CZŁOWIEKA. TO UŁATWIA IM KOMUNIKACJĘ.**

#### **Wyzwania i ambitne cele**

Obecnie w SmartLunch pracuje 36 kobiet i 33 mężczyzn. Zespoły są zróżnicowane i widzimy, że to niesie za sobą większą kreatywność w działaniu i wyższą wydajność.

Z własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że kobiety są doskonale zorganizowane, mają bardzo wysoki poziom odpowiedzialności i cechuje je empatia oraz nastawienie na drugiego człowieka. To ułatwia im komunikację.

Przy tym tworzą środowisko pracy nastawione na inkluzywność. Częściej doceniają i chwala, a także dziękują i służą radą. To wszystko przekłada się na silne relacje, które stanowią swego rodzaju fundament stanowiący o odporności naszej firmy na wszelkiego rodzaju zawirowania.

W SmartLunch są zatrudnione we wszystkich działach i na wszystkich szczeblach. Bardzo lubią wyzwania i ambitne cele, a przy tym wyróżnia je świetna organizacja pracy. Są nastawione na rozwój i kształcenie. W świetle tych obserwacji z pełną odpowiedzialnością stwierdzam, że nawet gdyby zabrakło im jakichś kompetencji, to bardzo szybko to nadrobią. ■



# CO ZMIENI DYREKTYWA O OBOWIĄZKOWEJ OBECNOŚCI Kobiet we WŁADZACH SPÓŁEK GIEŁDOWYCH?

Parlament Europejski przyjął dyrektywę gwarantującą kobietom co najmniej 40 proc. miejsc w radach nadzorczych (stanowisk dyrektorów niewykonawczych) lub przynajmniej 33 proc. miejsc we władzach spółek giełdowych (wszystkich stanowisk kierowniczych). Czy takie posunięcie było potrzebne?



**KAROLINA JUREK**

ekspert kredytowy, Lendi Chelme

**D**ane pokazują, że koniec 2021 r. udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych 140 największych spółek notowanych na warszawskiej giełdzie wynosił zaledwie 16,6 proc. Aż jedna piąta tych firm nie miała we władzach ani jednej kobiety. Czy to oznacza, że kobiety są mniej przedsiębiorcze lub kompetentne?

## **To nie jest lek na całe złoto**

W UE kobiety stanowią 60 proc. absolwentów uniwersytetów. Badania przeprowadzone w największych firmach z listy Fortune 500 pokazują, że firmy zatrudniające więcej kobiet mają lepsze wyniki finansowe. Nie oznacza to, że wprowadzenie kobiet do zarządów będzie lekiem na całe złoto, ale że to różnorodność, a nie monolityczność przynosi zyski. Na-

wet biorąc pod uwagę naturalne ograniczenia kobiet związane z macierzyństwem, ich udział we władzach firm jest bardzo niski. Dlaczego?

Największą barierą zewnętrzną jest uwikłanie kobiet w tradycyjne role. Jednocześnie istnieje wiele barier wewnętrznych – fasadowa skromność, zgodnie z którą kobiety uważają, że nie wypada przedstawiać siebie samej w korzystnym świetle, brak odwagi formułowania i wyrażania własnych potrzeb. W naszym społeczeństwie dziewczynki były wychowywane na grzeczne, karczone za zuchwałość i nieposłuszeństwo. Nie buduje to pewności siebie, która jest niezbędna w sięganiu po awans i rozwijaniu kariery zawodowej. Tworzą negatywny autostereotyp, że nie są dobrymi liderkami, dyrektorkami, że to nie rola dla nich.

Parytety zawsze budzą wiele emocji. Niezależnie od pozytywnych intencji, często rodzą poczucie niesprawiedliwości. Dlatego Dyrektywa wprowadzi przejrzyste procedury rekrutacji – podstawą wyboru kandydatów nadal będą

kryteria merytoryczne. Jest to odpowiedzią na obawę, że kobiety będą zatrudniane jedynie ze względu na swoją płęć, a nie na umiejętności.

## **W jaki sposób kobiety zmieniają modele zarządzania organizacją?**

Badania pokazują, że podświadomie kierujemy się stereotypami płci. Każdy potrafi wymienić cechy typowo męskie (przebojowość, agresja, arogancja, bezwzględność, racjonalizm) i żeńskie (wrażliwość, opiekuńczość, uległość, emocjonalność). Do tego dochodzi kultura i wychowanie. Razem składa się to na odmienne postępowanie kobiet i mężczyzn.

Władza i zarządzanie od wieków spoczywały w rękach mężczyzn, dlatego z sukcesem i przywództwem kojarzone są stereotypowe cechy męskie – stanowczość, pewność siebie, chęć rywalizacji. Tradycyjny styl zarządzania mężczyzn opisywany jest w literaturze jako surowy, autokratyczny. Decyzje podejmują indywidualnie, działają agresyw-

**W NASZYM  
SPOŁECZEŃSTWIE  
DZIEWCZYŃKI BYŁY  
WYCHOWYWANE NA  
GRZECZNE, KARCONE  
ZA ZUCHWAŁOŚĆ I  
NIEPOŚLUSZEŃSTWO. NIE  
BUDUJE TO PEWNOŚCI  
SIEBIE, KTÓRA JEST  
NIEZBĘDNA W KSIEGANIU  
PO AWANS I ROZWIJANIU  
KARIERY ZAWODOWEJ.**



nie, używają swojej pozycji do wywierania presji. Natomiast kobiety częściej mają kompetencje miękkie, czyli umiejętność pracy z ludźmi. Więcej uwagi przykładają do rozwoju pracowników, częściej określają swoje oczekiwania, chętniej nagradzają oraz częściej są postrzegane jako wzór do naśladowania. Wzmacniają poczucie odpowiedzialności pracowników, przyczyniają się do tworzenia przyjaznego i nastawionego na współpracę środowiska pracy. Z kolei te czynniki wzmacniają motywację pracowników i wspierają skuteczność działania organizacji. Tak wynika z badań McKinsey & Company.

### **Stereotypy**

Kobiety mają więc predyspozycje do bycia „menedżerem jutra”. Obecnie coraz bardziej ceni się ko-

biecy interaktywny styl zarządzania oparty na relacjach i skoncentrowany na rozwijaniu kapitału ludzkiego. Organizacje stawiające na innowacyjność muszą brać pod uwagę to, że kreatywność wzrasta, kiedy pracownicy czują się ważni, włączeni w proces i rozumieją to, co mają robić.

Jednak nie można patrzeć zero-jedynkowo. Nadal są to pewne stereotypy, a te bywają krzywdzące, bo równie dobrze mężczyzna może być bardziej empatyczny i potrafić zjednywać sobie ludzi, a kobieta zarządzać agresywnie, bo takie miała wzorce. Poza tym trudno jednoznacznie określić, czy te schematy są bardziej powiązane z cechami płciowymi, czy też z ciągle zmieniającymi się potrzebami rynku. Kobiety na stanowiskach zarządczych nadal

są w mniejszości, więc stanowią małą grupę badawczą.

Badania przeprowadzone przez Deloitte pokazują, że kobiety na stanowiskach menedżerskich są wyżej oceniane w obszarze dobrej organizacji pracy, etyki, gotowości do rozwoju i poszerzania kompetencji; za to mężczyźni w obszarze decyzyjności, wyznaczania strategicznych kierunków działania, dostępności i dyspozycyjności. Każdy z tych stylów zarządzania wnosi dużą wartość dodaną do funkcjonowania organizacji. ■

*Źródła:*

„Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej?”  
McKinsey & Company 2017  
„Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu organizacji?” Deloitte, Październik 2012  
RAPORT ANTAL „Kobiety w finansach” Edycja 3. 2021



## MOŻEMY ZROBIĆ WIĘCEJ

Poczyniliśmy w ostatnich latach spore postępy w zakresie osiągnięcia większej równości płci w miejscu pracy. Krokiem w dobrym kierunku jest chociażby pojawienie się większej liczby kobiet na stanowiskach menadżerskich. Ale możemy zrobić więcej.



**NOEMI TAŃSKA**

MCIM, Senior Market Manager,  
Europe, AICPA & CIMA

**J**ak wynika z badania Hays Poland Kobiety na rynku pracy 2021, większość firm w Polsce jest nadal zarządzanych przez mężczyzn. Udział kobiet zajmujących najwyższe stanowiska wyniósł w 2021 r.

21 proc. Jednak wśród firm z branży finansowo-księgowej, która jest mi najbliższa, odsetek kobiet na stanowisku prezesa czy dyrektora zarządzającego był o 10 proc. wyższy.

Co więcej, podczas gdy mężczyźni w Polsce częściej niż kobiety pełnią funkcje menedżerskie w energetyce, budownictwie, IT, produkcji i transporcie, to kobiety przeważają na stanowiskach kierowniczych w centrach usług dla biznesu, finansach, księgowości, HR oraz szkoleniach – wskazuje badanie Hays Poland.

### Większy apetyt na sukces

Jednocześnie Polki mają coraz większy apetyt na sukces. W 2021 r. odsetek kobiet, które wskazywały stanowisko dyrektorskie, jako oznaczające dla nich sukces, wyniósł 28 proc., a w branży finansowo-księgowej – 31 proc. i był o niemal 10 proc. wyższy niż w przypadku mężczyzn. To duża zmiana względem, chociażby, czterech lat wstecz, kiedy to stanowiska liderów, dyrektorów i zarządzających wskazywane były najczęściej przez panów, podczas gdy panie ograniczały swoje aspiracje do ról specjalistycznych, managerskich i związanych z kierowaniem niewielkim zespołem.

Co ciekawe, kobiety z branży finansowo-księgowej częściej niż panie związane z innymi branżami wskazywały posiadanie własnej firmy za oznakę zawodowego spełnienia.



### Nie czekajmy 107 lat!

Według raportu Global Gender Gap Report 2020 stworzonego przez World Economic Forum, kobiety w Europie Środkowo-Wschodniej będą miały równy status ekonomiczny, prawny, społeczny i równe szanse w 2128 r., czyli za 107 lat. Jeśli nie zaczniemy działać teraz, żadna z nas tego nie dożyje.

Oto cztery sposoby, by kontynuować działania na rzecz wzrostu naszych szans na odniesienie sukcesu zawodowego:

### Budujmy swoją sieć kontaktów

W trakcie rozwoju kariery warto szukać w swoim środowisku pracy profesjonalistek starszych stażem, które mogą nam dać wsparcie i zapewnić coaching. Nie brakuje spełnionych i zaangażowanych kobiet, które chętnie pomogą innym kobietom

zarówno we własnych organizacjach, jak i za pośrednictwem platform, takich jak np. LinkedIn. Nie wahajmy się do nich zwrócić z prośbą o wsparcie w rozwoju naszej kariery: w najgorszym wypadku odmówią.

### Prośmy pracodawcę o elastyczność

Taką jak np. nienormowane godziny pracy czy podział czasu pracy na pracę w biurze i pracę zdalną. Elastyczność została uznana za główny czynnik wzmacniający zaangażowanie pracowników i dobra wiadomość jest taka, że większość organizacji wydaje się to dostrzegać. W przypadku kobiet elastyczność oznacza możliwość poświęcenia czasu na samorozwój, aktywność sprzyjającą zachowaniu dobrego samopoczucia i zdrowia fizycznego czy spędzenie czasu z bliskimi.

### Prośmy o pomoc

Brutalna prawda jest taka, że nie jesteśmy w stanie zrobić wszystkiego samodzielnie. Choć

**ZAWSZE BĄDŹMY OTWARTE NA INNE PUNKTY WIDZENIA I TWÓRZMY PROGRAMY MENTORINGOWE SKONCENTROWANE NA RÓWNOŚCI PŁCI. PATRZENIE NA ŚWIAT Z PERSPEKTYWY INNEJ OSOBY POMAGA WZBOGACIĆ PROCES MYŚLOWY I WYPRACOWAĆ BARDZIEJ SKUTECZNE ROZWIĄZANIA.**

prośenie o pomoc może wydawać się uciążliwe, jest ono niezbędne, by móc maksymalnie dobrze wykonywać swoją pracę lub zaadresować zaistniałe potrzeby na ścieżce kariery. Musimy dać sobie szansę na rozwój i pomagać innym kobietom zrobić to samo.

### Bądźmy otwarte na inne punkty widzenia

Zawsze bądźmy otwarte na inne punkty widzenia i twórzmy programy mentoringowe skoncentrowane na równości płci. Patrzenie na świat z perspektywy innej osoby pomaga wzbogacić proces myślowy i wypracować bardziej skuteczne rozwiązania. A programy mentoringowe, które mogą być inicjowane przez profesjonalistki mające wpływ w organizacji, są niezwykle skutecznym sposobem, aby pomóc uwolnić potencjał kobiet.

Do tej pory poczyniliśmy spore postępy w zakresie osiągnięcia większej równości płci w miejscu pracy i nie mamy innego wyboru, jak tylko wytrwać w tym dążeniu. Laureatka Pokojowej Nagrody Nobla i działaczka na rzecz praw kobiet, Ellen Johnson Sirleaf powiedziała kiedyś: „Jeśli twoje marzenia cię nie przerażają, nie są wystarczająco duże”. Dlatego gorąco zachęcam do podejmowania działań w kierunku rozbijania szklanego sufitu poprzez wykorzystanie swojej sieci kontaktów i bazy wsparcia, współpracę i wspólny wysiłek na rzecz wzrostu możliwości kobiet na odniesienie sukcesu zawodowego. Jak wspomniałam we wstępie, możemy i powinniśmy robić więcej! ■



# ZIELONA ENERGIA Kobietami stoi

– O ROLI KOBIEŃ W TRANSFORMACJI  
ENERGETYCZNEJ W POLSCE I NA ŚWIECIE

Pamiętam to bardzo dokładnie. Był wrzesień i zastanawiałam się, co ja tutaj robię. Czy wybór takiej drogi to słuszna sprawa?



**AGNIESZKA STACHUREK**  
dyrektor operacyjny, Nastera

**T**echnikum Mechaniczne, energetyka ciepła. Siedziałam w ławce i myślałam, czy to był dobry krok. Presja otoczenia, dziwne pytania, które nie raz miały drugie dno lub po prostu zwyczajne ludzkie zdziwienie. Dziś, kiedy mamy 2023 rok, wiele z naszych niesablonowych decyzji budzi u innych sprzeczne uczucia, a co dopiero wtedy, w czasach już minionych, kiedy jakiegokolwiek odchylenie od normy było na świecie.

Nasza rodzinna tradycja to właśnie technikum mechaniczne. Mój świętej pamięci tato oraz starszy brat byli jego absolwentami. Nie mogłam postąpić inaczej, gdy od najmłodszych lat „żyłam”

jak w programie Adama Słodowego na żywo. Ciekawość oraz chęć przełamania barier popchnęła mnie właśnie w tę stronę.

## O kobietach w energetyce

Później było z górki. Studia na Politechnice Wrocławskiej – inżynieria środowiska o specjalności ochrona atmosfery. Ponad 37 proc. studentów uczelni technicznych to kobiety, więc wcale nie jest nas tak mało! Jednocześnie podczas studiów pracowałam w firmie energetycznej, bezpośrednio współpracując z ekspertami w tej dziedzinie, nabierając doświadczenia i pierwszych szlifów w mojej karierze.

Bardzo szybko po ciepłownictwie w moim życiu zawodowym pojawił się temat OZE oraz sprzedaży energii elektrycznej oraz gazu. Temat typowo męski, prawda?

Wierząc statystykom, w tym sektorze pracuje około 50 tysięcy kobiet. Liczba całkiem duża, ale kiedy zestawimy to z procento-

wym zatrudnieniem już nie ma tak kolorowo – ledwo 16 proc.

## Przełamujemy stereotypy

Czy taka praca to wyzwanie? Mogę z czystym sercem odpowiedzieć, że tak. Ale czym byłby rozwój bez podnoszenia poprzeczki? Społeczne bariery, choć coraz mniej spotykane, wciąż niestety istnieją. Kobiety rzadko zajmują wysokie stanowiska, więc sama jestem przykładem na złamanie typowego stereotypu. Widać w tym temacie progres.

Swoim doświadczeniem i bardzo lubię to powtarzać – niesablonowym rozwiązywaniem problemów, potencjałem oraz różnymi osobowościami, my kobiety wprowadzamy do świata energetyki świeżość, która w czasach jej wszechobecnej transformacji jest bardzo potrzebna. Wszystko rozwija się w ekspresowym tempie i branża potrzebuje coraz to nowszych rozwiązań. Stajemy się bardziej świadomi, jeśli chodzi o ochronę środowiska. Bardzo się cieszę, że mogę brać udział w tej transformacji i być jej częścią.

Dziś jestem Dyrektorem Operacyjnym w Naster – firmie specjalizującej się w energetyce i Odnawialnych Źródłach Energii. Czy żałuję tego, że wtedy zasiadłam w tamtej ławce jako „rodzynek”? Ani trochę. Czuję się spełniona i wciąż pogłębiam swoje doświadczenie. Najważniejsze to wierzyć w siebie i przełamywać swoje bariery. ■

## KOMPETENCJE MIĘKKIE ZNACZĄCO ZYSKUJĄ NA WARTOŚCI

Współczesna gospodarka opiera się na myśleniu „out of the box”. By wygrać w biznesie, trzeba szybko i elastycznie dostosowywać się do zmieniających warunków społeczno-ekonomicznych, być zawsze o krok naprzód.



**JUSTYNA ANDREAS**

Managing Director, Packeta Poland

Choć kompetencje miękkie jako umiejętności wrodzone lub nabyte z czasem, w mojej ocenie są niezależne od płci, niezaprzeczalnie wśród kobiet liderki niezwykle często obserwuje się wysoką kreatywność, elastyczność i umiejętności komunikacyjne, co wpływa na sposób prowadzenia przez nie biznesu.

Istnieje wiele dowodów potwierdzających tezę, że firmy, w których kobiety pełnią kluczowe role, mają lepsze wyniki finansowe i są wyżej oceniane przez pracowników. Chociażby z opublikowanego kilka lat temu raportu *The Strategic Benefits of Women in Leadership* przygotowanego przez Peakon wynika, że przedsiębiorstwa kierowane co najmniej w 50 proc. przez kobiety są lepiej postrzegane w obszarze strategii, komunikacji i misji – co w dobie walki o talenty jest bezsprzeczną przewagą konkurencyjną.

### Korzyść dla całej firmy

Zaobserwować to można chociażby w relacjach liderki ze

współpracownikami. Przykładają one dużą wagę do atmosfery i komfortu pracy, są często bardziej empatyczne od mężczyzn, co przekłada się na bliższe relacje z pracownikami i wpływa na niższą rotację w firmie. Dzięki rozwiniętym umiejętnościom adaptacyjnym z równą lekkością przychodzi im też zarządzanie pracą zespołową. Zwłaszcza w czasach, gdy praca zdalna stała się normą, jest to niezwykle ważne, gdyż kobiety szybciej dostrzegają potencjalne problemy. Dla przykładu, z łatwością godzą różne charaktery lub poprowadzą współpracę w międzynarodowym zespole i wyznaczą każde mu cele. Scalają one grupę, pamiętając o tym, żeby każdy czuł się w niej dobrze. To niezmiernie ważna cecha, która przynosi korzyści dla całej firmy.

Równie istotną kwestią mogą być negocjacje biznesowe, podczas których kobiety najczęściej dążą do sytuacji win-win, tak by obie strony były usatysfakcjonowane z warunków podpisanej umowy. Często to właśnie nie cena, a dobre relacje biznesowe odgrywają najważniejszą rolę przy wyborze firmy, z którą nawiązuje się kontrakt. Tego typu relacje nie są bowiem nastawione jedynie na zysk ze współpracy, ale również na poznanie i zrozumienie drugiej strony.



### Liderki tworzą silne i wartościowe brandy oraz organizacje

Obecnie takie kompetencje jak elastyczność, kreatywność czy skuteczna komunikacja są oczekiwane nie tylko od jednostkowych pracowników, ale również, a może przede wszystkim, od przedsiębiorstw. Obserwuję to na co dzień, współpracując z naszymi klientami. E-sklepy, które chcą wejść na zagraniczne rynki, potrzebują nie tylko sprawnej usługi logistycznej czy gęstej siatki punktów odbioru w poszczególnych krajach, ale przede wszystkim indywidualnego wsparcia na początku wdrożenia, zapoznania ich z realiami rynkowymi, możliwościami rozwojowymi i pułapkami, które mogą na nich czekać oraz sposobami, by w nie nie wpaść. Jako osoba zarządzająca, wysoko cenię elastyczne i kreatywne podejście do każdego projektu i taką postawę praktykuję w całej firmie Packeta.

Reasumując, we współczesnej gospodarce kompetencje miękkie znacząco zyskują na wartości. Choć w mojej ocenie nie mają one płci, można zaryzykować stwierdzenie, że kreatywność, elastyczność i komunikacja są często pojawiającymi się cechami kobiet biznesu. Dzięki nim liderki tworzą silne i wartościowe brandy oraz organizacje. ■



# EFEKTYWNE RELACJE I SKUTECZNE PRZYWÓDZTWO

Z raportu GEM nt. przedsiębiorczości kobiet wynika, że globalny wskaźnik przedsiębiorczości rośnie szybciej wśród kobiet niż wśród mężczyzn. Wystarczy wspomnieć, że już 250 mln kobiet z całego świata realizuje się, prowadząc własną działalność.



**DOMINIKA KOWALCZYK**  
prezeska Zarządu, onesano

**K**obiety odgrywają kluczową rolę zarówno w życiu gospodarczym, jak i w szeroko pojętym świecie biznesu. Konsekwentnie podejmują nowe wyzwania oraz przyjmują kolejne role, skutecznie rozwijając doświadczenie zawodowe, edukację, zdobywając nowe uprawnienia przydatne w środowisku biznesowym nie tylko w Polsce, ale również na szczeblu międzynarodowym.

Pracowitość, odpowiedzialność, wielozadaniowość, wykształcenie oraz elastyczność. Wspomniane cechy kobiet w naturalny sposób przekładają się na skuteczne przywództwo. Innymi wyróżnikami są umiejętność komunikacji, cierpliwość czy empatia, które z reguły są mocniej eksponowane niż u mężczyzn. Nie można również zapominać

o większej skłonności do dyplomacji oraz umiejętności łagodzenia sporów. Wszystkie wspomniane kompetencje stanowią kluczowy element współczesnej gospodarki. Wraz z kreatywnością, będą dodatkowo zyskiwać na znaczeniu szczególnie w dobie zintensyfikowanej cyfryzacji przedsiębiorstw.

## **Komunikacja przez wartości**

Nowoczesna gospodarka wymaga działań opartych na specjalistycznej wiedzy, zaangażowaniu w proces tworzenia produktów na każdym etapie czy umiejętności zarządzania organizacją. Na znaczeniu zyskują przymioty mniej niż dotychczas

**PRACOWITOŚĆ,  
ODPOWIEDZIALNOŚĆ,  
WIELOZADANIOWOŚĆ,  
WYKSZTAŁCENIE  
ORAZ ELASTYCZNOŚĆ.  
WSPOMNIANE CECHY  
Kobiet w NATURALNY  
SPÓSOB PRZEKŁADAJĄ  
SIĘ NA SKUTECZNE  
PRZYWÓDZTWO.**



tożsame z tradycyjną rolą lidera. Kobiety skutecznie odnajdują się w obszarze budowania efektywnych relacji, a firmami chętniej kierują, stawiając na komunikację przez wartości, identyfikację i rozwój talentów oraz zarządzanie procesem zmiany.

Naturalną zdolnością jest podzielność uwagi w realizacji bieżących zadań, a także funkcjonowanie na kilku płaszczyznach jednocześnie, z dbałością o pozytywne rezultaty i satys-





**Z KAŻDYM KOLEJNYM ROKIEM WPŁYW KOBIET NA GOSPODARKĘ JEST CORAZ WIĘKSZY. FIRMY, ZAKŁADANE PRZEZ ŻEŃSKĄ CZĘŚĆ POPULACJI, W ZNACZĄCYM ZAKRESIE NAPĘDZAJĄ GLOBALNY ROZWÓJ GOSPODARCZY**

stanowiskach. W biznesie nie brakuje programów szkoleniowych czy rozwojowych, które wspierają zachodzące zmiany poprzez wyrównywanie szans kobiet oraz mężczyzn. Zmiany zachodzą jednak w głównej mierze wśród samych kobiet. Są one coraz lepiej wykształcone, dysponując odpowiednimi kompetencjami, a także aspiracjami, aby poprzez ciężką pracę, realizować własne ambicje zawodowe.

Z każdym kolejnym rokiem wpływ kobiet na gospodarkę jest coraz większy. Firmy, zakładane przez żeńską część populacji, w znaczącym zakresie napędzają globalny rozwój gospodarczy. Sam trend wydaje się pozytywny, natomiast nie zmienia faktu, że przedsiębiorczynie wciąż muszą sprostać wielu wyzwaniom, przez które możliwość realizacji pasji, elastyczność zawodowa czy niezależność finansowa, wymagają siły i determinacji, lecz sprostanie im w konsekwencji przynosi co najmniej podwójną satysfakcję. Kobiety znacznie rzadziej mówią, że „się nie da” i za to szczególnie je cenię. ■

fakcjonujący efekt. W nowoczesnym biznesie, mówiąc o nowoczesnych kobietach, nie trzeba jednak koncentrować się na parytetach. Zdecydowanie większe znaczenie mają kompetencje i indywidualne możliwości w duchu sprawiedliwości społecznej w kulturze korporacyjnej.

#### **Indywidualny wybór**

Ścieżka rozwoju osobistego powinna być przede wszystkim kwestią suwerennego wyboru. Konkurencja w oparciu o jakość,

osobisty know-how czy umiejętności miękkie jest korzystna dla każdej ze stron, zarówno damskiej, jak i męskiej. Bez różnorodności nie ma innowacyjności. Właśnie dlatego, jeśli nie będziemy wystarczająco mocno pracować nad zmianą nastawienia do kobiet jako pracowników, szanse na stworzenie lepszej przyszłości dla następnych pokoleń będą małe. Płeć nie może być decydującą kwestią przy podejmowaniu decyzji o awansie czy o zatrudnianiu na kierowniczych



# O RÓŻNORODNOŚCI POTRZEB I BOGACTWIE MOŻLIWOŚCI



Współczesne kobiety swobodnie wcielają się w różnorodne życiowe role. Jesteśmy matkami, szoferkami, paniami domu, kucharkami, opiekunkami, pracowniczkami, szefowymi. Większość z nas dąży nie tylko do spełnienia w życiu prywatnym, ale i zawodowym – to znacząca różnica w porównaniu z okresem, w którym kobiety głównie koncentrowały się na prowadzeniu domu i wychowywaniu dzieci. Te czasy już dawno minęły – dziś chcemy więcej, dziś chcemy wszystko.

## **DARYA DARKOVICH**

Executive Assistant to Management Board, Bravecare

Niby to dobrze, ale bywa, że czujemy się bardzo zagubione w łączeniu różnych zadań, szczególnie gdy wymaga się od nas wykonywania kilku czynności jednocześnie. Dzisiaj nikogo już nie dziwi uczestniczka zdalnego spotkania firmowego z niemowlęciem u boku. Możliwość pracy zdalnej z jednej strony uwolniła matki, z drugiej spowodowała, że wiele z nas wpadło w pułapkę wielozadaniowości.



### **Nie musimy być najlepsze i zawsze osiągalne**

Próbujemy być najlepsze w każdej dziedzinie, działać na 100 proc. na każdym polu. Na dłuższą metę może to być uciążliwe i męczące. Nowoczesna technologia pozwala być niemal w ciągłym kontakcie z otoczeniem – obojętnie, czy jedziemy samochodem, rodzimy dziecko, czy gotujemy obiad. Możemy pracować właściwie non stop!

Zdalnie, hybrydowo, stacjonarnie, na etacie i pod palmą na tzw. workation. I niby świetnie, że mamy alternatywy, ale temu NON STOP należy powiedzieć zdecydowane STOP! Nie musimy być najlepsze i zawsze osiągalne. Musimy za to być zaangażowane w to, co aktualnie robimy – poświęcać uwagę na obowiązki zawodowe wtedy, gdy jest na to czas i na życie prywatne wtedy, gdy kończymy pracę. Musimy pilnować swoich interesów, bycia tu i teraz, właściwego rozdzielania ról. Musimy – żeby dać sobie radę z wyzwaniami naszych czasów. Musimy – by nie być sfrustrowane, przeciążone i rozbite psychicznie. Musimy – by nie dawać się wykorzystać. Musimy – by dać też przestrzeń do działania innym. Musimy – by nie dać się zwariować.

Branża opieki senioralnej, w której pracuję, jest mocno zdominowana przez kobiety. W firmie Bravecare pośredniczymy w zatrudnianiu opiekunek seniorów w Polsce i za granicą – a te ostatnie oferty są skierowane do osób, które mają możliwość wyjazdu na kilkutygodniowe kontrakty. Chętnych pań jest sporo. Są to kobiety, potrzebujące pracy, która pozwoli im zdobyć niezależność finansową, zwiedzić świat, podnieść poziom znajomości języka obcego. Są to panie, które wyspecjalizowały się w empatycznej opiece – często po prostu jako matki, żony i córki, czasem także jako byłe nauczycielki, pielęgniarki, czy studentki. Pełniąc różne role w życiu prywatnym – nabyły umiejętności, które teraz mogą wykorzystać w pracy opiekunki seniorów.

### **W obliczu wyzwań**

Wyjazdowy charakter zajęcia umożliwia też łatwiejszy podział ról. Zarabiają całkiem niezłe pieniądze na kontraktach, potem wracają do swoich domów na dłuższą lub krótszą przerwę i znowu jadą do pracy. Są trochę jak marynarze albo kierowcy wyruszający w długie podróże. Mają przygody, które opisują na swoich blogach, czy w książkach. Prowadzą ciekawe życie.

Opiekunki, które podejmują się tej pracy w Polsce – mają również ciekawe zadanie. Przede wszystkim uczestniczą w zmianie mentalności Polek i Polaków w zakresie korzystania ze wsparcia osób z zewnątrz w opiece nad bliskimi seniorami. To niezwykle ważne również dla polskich rodzin i polskich kobiet – bo to one wciąż są głównymi opiekunkami swoich bliskich – i dotyczy to zarówno dzieci, jak i seniorów. To właśnie na kobiety nadal spada obowiązek poświęcenia się rodzinie, znajdowania rozwiązań na nierozwiązywalne sytuacje, łączenia roli opiekunki z rolą pracowniczki, czy organizatorki życia rodzinnego.

Tak nie musi być. Uważam, że poświęcenie powinno odejść do lamusa i zastać zastąpione umożliwieniem uzyskania wsparcia. To nam się po prostu należy.

Korzystając z pomocy profesjonalnych opiekunów, możemy nie tylko pozwolić naszym seniorom doczekać ostatnich dni we własnych domach, ale też prowadzić normalne życie, pracować, odpoczywać i wreszcie spędzać wolny czas z naszymi bliskimi bez frustracji i zmęczenia, które pojawi się zawsze przy zbyt dużym przeciążeniu. ■



# O PRZEŁAMYWANIU STEREOTYPÓW

Większość naszych uprzedzeń co do kobiet na tzw. męskich stanowiskach wywodzi się z przestarzałych półprawd, które jeszcze kilka dekad temu były powszechnie powtarzane. Mężczyźni i kobiety z pewnością pragną być równo traktowani w pracy zawodowej, ale również na płaszczyźnie prywatnej. W świecie biznesowym, mimo że dostęp do zawodów jest wolny i niezależny od płci, wciąż pozostaje wiele do nadrobienia.



**KATARZYNA BÓRAWSKA**

adwokat specjalizujący się w prawie karnym i rodzinnym

**K**obiety, które podjęły się zawodu kojarzonego jako typowo męski, z pewnością przemyślały swoją ścieżkę kariery. Jednak niestety wciąż na początku swojej drogi zawodowej, a czasami także w trakcie, zmuszone są burzyć ciężki mur, który zbudowały właśnie stereotypy i uprzedzenia.

## Stereotyp słabszej płci

Jako adwokat specjalizujący się w sprawach karnych, w których często jestem obrońcą w bardzo brutalnych zbrodniach, zmierzyłam się ze stereotypem słabszej płci. W swoim zawodzie musiałam wykazać się na pewno dużą wiedzą, którą traktowałam jako swój atut. Na sali sądowej często walczę o klienta, a przysłowiowa „zaciekłość lwa” kojarzy się z domeną męską. Moim zada-

niem jest również ujarzmić niepokój klientów, który być może czują z powodu mojej płci czy młodego

wieku. Muszę przyznać, że w państwie jest zdecydowanie mniej adwokatów karnistek (zajmujących się prawem karnym) niż adwokatów płci męskiej o tej samej specjalizacji.

## Skąd się biorą stereotypy?

W kwestii stereotypów należy zastanowić się, skąd one się biorą? Niestety, te wpojone w dzieciństwie przekonania determinują ludzkie postawy i rzutują negatywnie na stosunek do konkretnych grup społecznych czy narodowości. Myślę, że znaczącą rolę odgrywa tu wychowanie. Na kształtowanie dziewczęcej





samooceny wpływa w dużej mierze postawa ojca. Gdy wypełni on swoją rolę prawidłowo, traktuje córkę po partnersku i dmucha w jej skrzydła, to wychowa kobietę, która zawsze będzie czuć się dobrze na swoim miejscu, spełniając swoje marzenia zarówno na polu osobistym, jak i zawodowym.

Warto wspomnieć, że stereotypy mają ogromny wpływ na prawie każdy aspekt naszego życia i często są niesprawiedliwe lub krzywdzące. Przykładowo, gdy myślimy o zawodzie żołnierza, astronauty czy inżyniera, zwykle kojarzymy go z płcią mę-

ską. Podobnie, gdy idziemy do prawnika, spodziewamy się starszej, niezwykle poważnej osoby, za mahoniowym biurkiem, na którym stoi charakterystyczna zielona lampka. Te czasy już dawno minęły. Dziś nie musimy zakładać sztywnych garniturów, chodzimy w trampkach czy wynajmujemy biurko w przestrzeniach Shared Space. Zmiany to naturalna kolej rozwoju, której nikt nie powinien się obawiać. Profesjonalizm kobiet w każdym zawodzie powinno się oceniać przez pryzmat jakości świadczonej usługi czy wysokiego poziomu obsługi klienta. W tej mierze

zwykło się myśleć, że to właśnie kobiety częściej dbają o końcowy poziom satysfakcji klienta.

Podsumowując, kobiety muszą walczyć ze stereotypami na płaszczyźnie zawodowej. Jednak aby być sprawiedliwą, podkreślam, że mężczyźni również są mniej korzystnie postrzegani ze względu na płć w pewnych aspektach. W swojej pracy spotykam się ze wzrostem liczby spraw, w których mężczyźni walczą o wyłączną opiekę nad dzieckiem podczas rozvodu lub o opiekę naprzemienną. Niestety zwykle już z samego faktu swoje płci mają na to mniejsze szanse. Na pewno wpływ ma na to konserwatywny model rodziny, w którym pieczę nad dziećmi zajmuje się matka.

### **Kobiety w męskich branżach czują się coraz lepiej**

Warto mieć na uwadze, że kobiety w męskich branżach czują się coraz lepiej. Jednak dla wielu z nich rywalizacja według męskich zasad jest zbyt wyczerpująca. Mają nieco inne podejście do obowiązków. Nie mają aż takiego ciśnienia na ciągłą rywalizację, z reguły są nastawione raczej na współpracę. Badania pokazują, że kobiety są bardziej wydajne i kreatywne, gdy pracują razem, a nie przeciwko sobie – tak zwana ‘miła atmosfera’ automatycznie zwiększa efektywność żeńskiego zespołu. U mężczyzn zwykle jest odwrotnie, oni dają z siebie więcej, mając na karku rywali. W mojej ocenie różnorodność środowisk w miejscu pracy, ale i w sferze zawodowej pozwala nam łatwiej zrozumieć cudze punkty widzenia i zdecydowania wpływa pozytywnie na otoczenie. ■





# O ROLI FEMINATYWÓW W JĘZYKU BIZNESOWYM

Feminatywy pozostają jedną z najgłośniejszych kwestii poruszanych w dyskusjach o ewolucji języka polskiego. Sam temat nadal budzi wiele emocji, a jak wynika z badania zleconego przez Bank BNP Paribas, wiele osób błędnie definiuje kwestie związane z używaniem nazw zawodów z żeńską końcówką. O roli feminatyw w codziennym języku, zarówno prywatnym, jak i biznesowym, rozmawiamy z Mariuszem Łukasiewiczem, prezesem BNP Paribas Faktoring, lidera na międzynarodowym rynku faktoringu.

**W** zarządzie spółki, którą Pan zawiaduje, zasiadają dwie kobiety na sześciu członków. Stworzył Pan zespół, w którym panie mają niesamowite szanse rozwoju. Czy w obecnych czasach należy to interpretować jako coś wyjątkowego?

Dwie kobiety na sześciu członków zarządu to faktycznie sporo, ale może byłoby fajniej mieć w zarządzie pół na pół? Wszystko przed nami. Dobrze stawiać przed sobą nowe cele. Wśród dyrektorów i menedżerów mamy 62 proc. kobiet. Zawsze byłem fanatycznym zwolennikiem sprawiedliwości i równości. Nigdy nie patrzyłem na to, czy ktoś jest kobietą czy mężczyzną, tylko czy jest dobry, robi swoje, jest kreatywny i podchodzi z zaangażowaniem do pracy. Akurat okazuje się, że kobiety są zdecydowanie bardziej zaangażowane, a przynajmniej to okazują i są emocjonalnie pozytywnie nastawione.

**Otwartość wydaje się w Pana przypadku czymś naturalnym. Gdyby to było takie proste, to sytuacja na rynku wyglądałaby zupełnie inaczej.**

Musieliśmy sięgnąć głębiej, do dzieciństwa, do tego, jak się było wychowanym w domu. Jak w domu jest otwarta komunikacja, otwarty dialog i spojrzenie na innych, jak jest się wychowanym z poczuciem równości i wzajemnego szacunku, to kwestia płci nie jest istotna. Do dzisiaj pamiętam swojego dziadka, który mówił, że na Śląsku nie ma Niemców i Polaków, są tylko ludzie dobrzy i źli. Dziadek był Ślązakiem, górnikiem z dziada pradziada. Porównuję to do tego, że nie różnicuję ról u ludzi na role mężczyzn i kobiet. U mnie w domu było zawsze tak, że mama rządziła wszystkim, co było technicznie potrzebne, a tata po śląsku przynosił całą pensję do domu i zajmował się tylko pracą fizyczną, najpierw jako górnik, a później był inżynierem. Dla mnie nie było niczego dziwnego w tym, że kobieta zawsze w pewien sposób była kierownikiem i „menedżerem”. Moim zdaniem to działa. Są takie organizacje, jak armia, gdzie dużo bardziej jest potrzebna hierarchia i mniej dyskusowania, gdzie wolność myślenia i wypowiedzi jest ograniczona w ramach jakiejś formalnie przyjętej strategii. Ja zaś zawsze chciałem pra-

cować w firmie, gdzie jest dużo swobody, kreatywnej wypowiedzi, działania, myślenia oraz różnych wzajemnych relacji. Kiedyś przeczytałem takie piękne zdanie: „Mężczyźni widzą rzeczy, a kobiety relacje między tymi rzeczami”. Myślę, że współcześnie jest coraz bardziej potrzebne widzieć relacje pomiędzy rzeczami niż same te rzeczy i sprowadza się to do tego, że kobiety widzą je lepiej – takie mam doświadczenie. Być może dlatego w trochę naturalny sposób przyjmują przywództwo w środowiskach, które nie są bardzo wysoko konkurencyjne, tylko dużo bardziej kooperacyjne. Naturalne wydaje się, że kobiety, którym pozwala się coś tworzyć od początku, dając równość startu, potrafią być skuteczniejsze od mężczyzn.

**Nadal jest Pan w trakcie bardzo bogatej kariery zawodowej. Czy zawsze było tak, że to kobiety dominowały w zespołach?**

To zależy od środowiska, ponieważ są środowiska bardziej konkurencyjne i „samotnicze”, te indywidualistyczne i tam kobiet jest rzeczywiście mniej. Nato-



miast pozostałe środowiska pracy były zawsze zrównoważone albo przynajmniej ja próbowałem dążyć do tego, żeby były zrównoważone. Najmniej zrównoważonym, w którym kiedykolwiek pracowałem, było na samym początku mojej kariery zawodowej. Pracowałem wówczas przy emisjach akcji i obligacji oraz instrumentów dłużnych i tam była tylko jedna kobieta. Strasznie nudno pracuje się w środowisku niemal całkowicie zdominowanym przez mężczyzn. W naszej firmie bardzo pozytywnym przykładem jest dział sprzedaży, gdzie ta równowaga jest zachowana na najróżniejszych poziomach. Dążymy do tego, aby w innych działach było podobnie.

**Czy w przeszłości również myślał Pan o tym, aby zachować wspomnianą równowagę? Rozumiem, że decyzje po Pana stronie zapadały w sposób naturalny.**

Przede wszystkim zawsze zależało mi na tym, żeby ludzie

czuli się bezpiecznie w procesie zmiany i mieli poczucie kompleksowej opieki, a ich głos, obawy, potrzeby, były słyszalne. Przynajmniej w moich decyzjach nigdy nie miało znaczenia, czy współpracuję z kobietą, czy mężczyzną, zupełnie nie. Mogę być brutalnie szczerzy zarówno w stosunku do kobiety, jak i do mężczyzny, albo równie dobrze wymagający, albo pozytywnie nagradzający. Liczy się uczciwość, sprawiedliwość społeczna oraz kompetencje.

**Nasza rozmowa dotyczy w głównej mierze feminatywów. Ten trend daje również przestrzeń mężczyznom, którzy są wrażliwi i nie obawiają się pokazywać własnych emocji. Jeszcze 20-30 lat temu było to nie do pomyślenia i często traktowane jako oznaka słabości.**

Nasz krąg kulturowy musi podjąć poważną dyskusję o rolach, o tym, czym jest męskość, a czym kobiecość. Mam wrażenie, że teraz trwają poszukiwania definicji, trochę takiego odnajdywania się. W kwestii równouprawnienia nadal mamy wiele do zrobienia na wielu płaszczyznach.

**Co sądzi Pan o feminatywach? Czy zachęca Pan kobiety do używania żeńskich form, chociażby stanowisk?**

Wiem, że język żyje i cały czas ewoluuje. Jak ktoś czytał „Pamiętniki Chryzostoma Paska”, to sztuką było przebrnąć przez pierwszą stronę napisaną polszczyzną z XVII w. Obecnie także występują takie słowa, które są u nas absolutnie naturalne, nie

potrzeba ich zmieniać, jak „dyrektorka”, niektórzy mówią pani dyrektor, ale można powiedzieć dyrektorka i to wypowiada się równie płynnie. Nadal jednak znajdziemy sporo słów, których forma żeńska nie jest dla nas jeszcze oczywista. Na przykład, jak zrobić feminatywę z „kierowcy”, „stolarza” czy, moje ulubione, „tapicera”? Spore wyzwanie przed językoznawcami.

**Na przykład lekarka.**

Dokładnie. I teraz pytanie, o których feminatywach mówimy, jak kształtuje się ich złożoność i ile potrzeba czasu, aby je wdrożyć, ponieważ wcale nie trzeba rozwoju woli, żeby używać feminatyw. Dam taki przykład, trudno mi przekonać się do mówienia, że coś jest „w Ukrainie”. Rozumiem konotacje językowe, ale ja przez 50 lat mówiłem – „na Ukrainie”, ponieważ było to poprawne językowo i dla mnie nigdy nie niosło jakiegoś negatywnego bagażu emocjonalnego i teraz muszę się do tej nowej formy przekonać. Przypuszczam, że moja córka, jak będzie słyszeć „na Ukrainie” i „w Ukrainie”, to będzie uważać, że poprawne jest tylko „w Ukrainie”, bo to będzie coraz bardziej powszechne. Podobnie jest z feminatywami. Będą takie, które uda się spokojnie, szybko do języka wprowadzić, a będą też takie, które będą wymagać zmian na poziomie językowym w szkole, żeby używać ich już od podstawówki. Być może potrzebne będą nawet zupełnie inne, nowe słowa. Odpowiednie podejście i właściwa interpretacja wymagają zmian systemowych od początku edukacji. ■



## W KOBIECYCH BUTACH ZAJDZIEMY DALEJ

Z Agnieszką Czajkowską-Wendorff, psycholożką, psychoterapeutką, mentorką i mówczynią pracującą w obszarze poczucia własnej wartości, komunikacji, kobiecości, specjalizującą się w pomocy osobom z depresją, w kryzysie psychicznym, prowadzącą warsztaty rozwojowe i szkolenia dla firm, rozmawiała Katarzyna Mazur.

### **P**ani Agnieszko, jak stereotypy dotyczące ról kobiecych i męskich wpływają na rozwój życia zawodowego kobiet?

Wydawać by się mogło, że o równouprawnieniu tyle się już mówiło, że temat odszedł do lamusa. Nic bardziej mylnego. Oczekiwania zawodowe wobec kobiet i mężczyzn diametralnie się od siebie różnią. Kobieta postrzegana jest jako opiekunka ogniska domowego, której celem jest dbać o dzieci i męża. W związku z tym sfera zawodowa jest na drugim planie. A zatem jeśli „wywiąże się” z tej roli, może spróbować swoich sił w biznesie. Często słyszymy hasła „najpierw dom, potem praca”, bez względu na to, jakie są osobiste potrzeby kobiety. Inaczej wygląda to u mężczyzn, który jest głową rodziny, przez co ma zarobić na jej utrzymanie, co usprawiedliwia mniejsze zaangażowania w życie rodzinne. A to z kolei wymaga większego zaangażowania ze strony kobiety, czyli mamy błędne koło.

### **Naprawdę nadal tkwimy w tych przekonaniach?**

Tak. Pomimo zmian kulturowych, dostępu do technologii informacyjnej, parytetów, nadal tkwimy w przekonaniach z poprzedniej epoki. Stereotyp płci w wielu sferach życia jest dużym problemem w Polsce, dotyczy to m.in. życia zawodowego. Stereotypy mają wpływ na pozycję Polek podczas wyboru pracowników. Są one pierwszą składową tego, jak pracodawca postrzega kobietę – i niestety widzi ją jako impulsywną, emocjonalną, z brakiem wystarczających kompetencji lub umiejętności. Powoduje to trudność z samym wejściem na rynek pracy – młode kobiety postrzegane są jako przyszłe matki, co może wiązać się z okresową nieobecnością i mniejszą dyspozycyjnością. A zatem chętniej zostanie przyjęty do korporacji 30-letni mężczyzna bez dzieci, aniżeli 30-letnia kobieta. Pamiętam, że starając się o pracę ponad 20 lat temu, usłyszałam „Kiedy planuje Pani dzieci?”. Dziś

takie pytanie na rozmowie kwalifikacyjnej jest niedopuszczalne, jednak w dalszym ciągu nie zmienia się myślenie. Dzieci mają oboje rodziców, jednak to od matek oczekuje się, że zrezygnują z rozwoju zawodowego na rzecz ich wychowywania. I wiele kobiet podąża za społecznym oczekiwaniem. Co innego, jeśli jest to ich świadomy wybór.

### **A jak te stereotypy odbijają się na funkcjonowaniu kobiet w pracy?**

Pośród wielu pracodawców panuje błędne przekonanie, że kobiety nie potrafią kierować zespołem. To doprowadza do pomijania ich podczas wybierania osób do awansu na menadżerskie stanowiska, a dotarcie na najwyższe szczyty hierarchii firmowej nie zdarza się często. W społeczeństwie panuje pogląd, że zawody związane z nowymi technologiami są przeznaczone głównie dla mężczyzn. Nawet jeśli kobieta skończy uczelnię techniczną lub kierunek ścisły, to oczekuje się, że





FOT. KAT PIWECKA

zostanie nauczycielką, a nie fizykiem, czy naukowczynią. Kolejną barierą, która przeszkadza w życiu zawodowym kobiet, są różnice ich płac w stosunku do zarobków mężczyzn. Kobiety zgadzają się na niższe zarobki, ponieważ „od zawsze zarabiałym mniej” i są niejako na to przygotowane. Kolejnym czynnikiem pokazującym niesprawiedliwe podejście w społeczeństwie do kobiet i mężczyzn jest różnica przy zakładaniu działalności gospodarczej. Bardzo często

kobieta słyszy: „Ty się zastanów”, „Lepiej pójdź na etat”, „A co jak Ci nie wyjdzie?”. Raczej pokazuje się jej przeszkody i wyzwania, aniżeli możliwości. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja, gdy to mężczyzna mówi o założeniu biznesu – otrzymuje więcej wsparcia społecznego. Stereotypy są i będą, jednak mamy wpływ na ich zmianę. Kobiety mają takie połączenie cech, które rzadziej występuje u mężczyzn, np. dokładność, precyzja, empatia, intuicja, elastyczność,

odpowiedzialność, zaangażowanie, pracowitość, wielozadaniowość, które to w naturalny sposób ułatwiają przywództwo.

### **Dlaczego kobiety godzą się na funkcjonowanie w takich ramach?**

Bierzemy na siebie odpowiedzialność za dom i dzieci. Kobiety od zawsze były postrzegane jako te, które zajmują się domem i dziećmi, a mężczyźni jako ci, którzy wychodzą do pracy. To przekonanie jest głęboko zakorzenione w naszej kulturze i aktualne w wielu domach. Kobiety przekazywały sobie z pokolenia na pokolenie, że od nich zależy to, jak funkcjonuje dom, że są odpowiedzialne za dzieci, ich zdrowie, edukację, zadowolenie męża. I z całym siłą starały się temu sprostać. Dowiadywały się od swojej babci czy mamy, co powinna robić, jak wyglądać i zachowywać „dobrą żonę” i starały się zrealizować to wyobrażenie. A że często kosztem siebie lub wbrew sobie, to już inna sprawa. Liczyło się zadowolenie rodziny, pochwała od matki czy teściowej. Kobiety spotykały się z hasłami, że „Mężczyźni nie potrafią gotować, sprzątać, zajmować się dziećmi, dlatego nie ma sensu ich o to prosić”. Jeśli słyszemy takie przekazy od bliskich osób, a do tego z wielu stron, to uznajemy to za pewnik i staramy się z tego wywiązać. Mężczyzna często mówił do partnerki: „Ty się lepiej na tym znasz (gotowanie, sprząatanie, jakie leki podać dziecku, w co ubrać dziecko itd.) masz więcej cierpliwości do dzieci, więc nie chcąc narażać się na kłótnie, kobieta przejmowała te obowiązki na siebie. Kobiety boją się, że zo-



staną oskarżone o to, że są złymi matkami, że przedkładają dobro dziecka czy rodziny nad swoje, że są egoistami. Aby uniknąć ostracyzmu społecznego, często godzą się na realizowanie oczekiwań społecznych.

**Przez lata wychowane byliśmy do bycia skromnymi i grzecznymi. Trudno nam przez to mówić o sobie w superlatywach. A to w życiu zawodowym dość istotne. Jak nad tym pracować?**

W dzieciństwie często słyszałyśmy, że dziewczynki powinny być grzeczne i skromne i za to byłyśmy nagradzane. W związku z tym idziemy z takim przekazem przez życie i na nieświadomym poziomie robimy wszystko, by dostać nagrodę – uśmiechamy się przymilająco, nie odzywamy, gdy nie zapytają o zdanie, nie sprzeciwiamy się, nie podważamy, nie konfrontujemy itd.

Skromność nie zawsze jest zła, jednak potrafi ograniczać naszą odwagę do awansu, do sięgania po marzenia, do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Na szczęście jako dorosłe kobiety możemy nad sobą pracować i przejść od skromnej dziewczynki do świadomej siebie kobiety. Jak to zrobić?

- Spójrz na siebie z miłością, poszukaj w sobie tej Małej Dziewczynki, która potrzebuje akceptacji i otoczą ją opieką.

- Prowadź ze sobą wewnętrznego dialog w duchu miłości – to co, mówimy do siebie, naprawdę ma znaczenie.

- Doceniaj siebie za drobne rzeczy, nie tylko za spektakularne osiągnięcia. Doceniaj siebie każdego dnia.

**CZĘSTO KOBIEТЫ NIE ODWAŻAJĄ SIĘ ZROBIĆ CZEGOŚ, BO MA WYJŚĆ OD RAZU IDEALNIE, CO JEST Z GÓRY SKAZANE NA NIEPOWODZENIE. LĘK SPRAWIA, ŻE NIE RUSZAMY Z JAKIMŚ PROJEKTEM, NIE IDZIEMY PO AWANS, A PÓŹNIEJ MAMY POCZUCIE NIEWYKORZYSTANEJ SZANSY.**

- Akceptuj siebie taką, jaką jesteś – z wadami i zaletami, sprawcą i z brakiem siły, idealnie nieidealną. Im bardziej siebie akceptujesz, tym lepiej czujesz się ze sobą.

- Wyrażaj wdzięczność za to, jaka jesteś.

- Przyjrzyj się swojemu Wewnętrznemu Krytykowi. Jeśli jest tak duży, że Cię przygniata i samej trudno Ci z nim dyskutować, to może warto pójść na terapię.

- Zadawaj sobie pytania: Co czuję?, Jak się z tym czuję?, Czy to jest w zgodzie ze mną?

- Nie porównuj się do innych, to zabiera energię i miłość do siebie.

- Ćwicz asertywność.

- Odkryj swoją prawdziwą naturę – do czego została stworzona? Do czego czujesz powołanie?

**Co sprawia, że nie umiemy przyjmować pochwał, awansów z uśmiechem?**

Czasami kobiety nie potrafią przyjmować pochwał od szefa, a możliwość awansu na wyższe stanowisko – zamiast przyjąć

z uśmiechem i szczęściem – kwitowane jest niepewnością co do usłyszanego przed momentem wyrazem aprobaty za dotychczasową pracę. Dlaczego tak się dzieje?

Duży wpływ mają kulturowe normy, które w kobiecej pewności siebie upatrują samozachwyty, czy wywyższanie się. Kiedyś na warsztatach powiedziałam, że jestem dobrą psycholożką i jedna z pań stwierdziła, że tak „nie wypada powiedzieć”, to brak przyzwyczajenia i skromności.

Uczono nas, że na pochwałę zamiast „dziękuję” powinniśmy odpowiedzieć zaprzeczająco, np. „nie, absolutnie nie”, „bez przesady”, „to nie moja zasługa”, „każdy by tak zrobił”. Dlatego też dostając awans, zamiast po prostu się ucieszyć, mają nawyk ujmowania sobie.

Kolejnym z czynników jest to, że w dzieciństwie często byłyśmy karmione słowami: „mogłaś zrobić to lepiej” albo „a dlaczego dostałaś 5, a nie 6?”, „stać cię na więcej”, „mogłaś się bardziej postarać”. Przez to zrodziło się w nas przekonanie, że nie jesteśmy wystarczająco dobre. W dorosłym życiu pojawiają się myśli, że nie zrobiłam tego idealnie, a zatem nie zasługuję na pochwałę. Ważnym czynnikiem obniżającym poczucie własnej wartości, jest porównywanie dziecka do innych. Gdy rodzic pytał: „a kto dostał 6?”, „a ile było piątek, czwórek”, lub mówił „Maja to już potrafi, a ty jeszcze nie”, to w dziecku zrodziło się poczucie gorszości. I niestety ono nie mija wraz z wiekiem, a raczej się umacnia. Dlatego możemy nie czuć się wystarczająco kompetentne do otrzymania awansu. Mężczyźni



dużo rzadziej mają problem niezastępowania na awans.

**Kobietom w biznesie przypisywane są często męskie cechy. Czy coś się w tej materii zmienia? Wydeptujemy już własne ścieżki i modele?**

Kobiety nie muszą zarządzać wg męskich wzorców, ponieważ mają zespół unikalnych cech i mogą to robić jeszcze lepiej! Umiejętności komunikacyjne, otwartość na człowieka, tolerancja, zwiększona intuicja i bardziej rozwinięta emocjonalność to tylko niektóre z nich. Mam wrażenie, że kobiety coraz częściej odważają się na to, by poruszać się w świecie biznesu na własnych szpilkach czy trampkach. Jeśli włożymy męskie buty, to szybko możemy je zgubić i będzie trzeba dalej iść bosą. Kobiety odchodzą zarówno od męskiego wizerunku czy też męskiego stylu zarządzania, który uważany był za najlepszy, a idą w stronę tego, by zarządzać w zgodzie z własnymi umiejętnościami, w bardziej kobiecy sposób, co w żaden sposób nie ujmuje ich kompetencjom, a wpływa korzystnie na firmę. Kiedyś zarzutem przeciwko kobietom było to, że postępują w sposób emocjonalny. Dzisiaj docenia się kompetencje emocjonalne oraz świadomość i umiejętność wykorzystywania emocji w biznesie. Kobiety wykorzystują swoją zdolność empatii i intuicji, która pozwala lepiej się komunikować, a jak wiadomo, komunikacja jest kluczem do budowania relacji. Ogromną wartością kobiet jest to, że potrafią łączyć różne role, które wskazują

na ich samodyscyplinę, umiejętność zarządzania sobą i zespołem. Kiedyś w biznesie obowiązywał strój podobny mężczyznom, czyli garnitur (najlepiej w kolorze czarnym, szarym lub granatowym). Dzisiaj coraz więcej Kobieta pozwala sobie na to, by strój również je wyrażał, co nie odbiera im autorytetu. Przyznam szczerze, doświadczyłam tego osobiście. Dzisiaj potrafię prowadzić szkolenie w korporacji czy wystąpić publicznie w kwiecistej sukience, a mój profesjonalizm, który przemawia za mną, broni się sam.

**Czego nam kobietom potrzeba, żebyśmy podejmowały suwerenne decyzje oparte na własnych potrzebach? Zarówno zawodowych, jak i prywatnych – żebyśmy na koniec dnia nie miały poczucia zmarnowanych szans i zaprzepaszczonych sytuacji?**

Po pierwsze, potrzebujemy dać sobie do tego prawo. Nie

jest to wcale takie oczywiste, ponieważ byliśmy uczone, aby ustępować, dbać o innych, przytakiwać, nie odmawiać, nie narzekać, nie skarżyć się. Wiele kobiet przedkłada potrzeby innych osób nad swoje własne i potrzebują uznać, że mają prawo żyć według własnego planu, mieć cele, które chcą realizować. Im bardziej wsłuchamy się w siebie i pozwalamy sobie na realizowanie potrzeb, nawet jeśli te są nieakceptowane przez bliskich czy otoczenie, tym bardziej czujemy, że żyjemy własnym życiem. Potrzebujemy wyzwolić się z kajdan i ról, które często uciskają nas niczym za ciasno zasznurowany gorset. Bardzo ważna jest samoświadomość, która pozwala nam zobaczyć, w jakim jesteśmy miejscu. Czy już potrafimy stanąć za sobą, czy jeszcze nie? Samoświadomość tego, w jakim jestem miejscu, jest rozwojowa. Kolejną ważną rzeczą jest to, by dać sobie prawo do popełniania błędów, do działania w nieidealnych warunkach, do tego, że przez całe życie się uczyć. Często kobiety nie odważają się zrobić czegoś, bo ma wyjść od razu idealnie, co jest z góry skazane na niepowodzenie. Lęk sprawia, że nie ruszamy z jakimś projektem, nie idziemy po awans, a później mamy poczucie niewykorzystanej szansy. Okazuje się, że ludzie na łóżu śmierci najbardziej żałują tego, czego nie zrobili. I warto zadać sobie pytanie: Jeśli zostałby mi rok życia, to czy ja bym to zrobiła? Czy nadal bym pozwoliła, by lęk mną zawładnął? Można się bać, lecz warto działać pomimo lęku, pójść za głosem swojego serca i intuicji, stanąć za sobą. ■

**SKROMNOŚĆ NIE ZAWSZE JEST ZŁA, JEDNAK POTRAFI OGRANICZAĆ NASZĄ ODWAGĘ DO AWANSU, DO SIĘGANIA PO MARZENIA, DO OSIĄGANIA SUKCESU ZAWODOWEGO. NA SZCZĘŚCIE JAKO DOROSŁE KOBIETY MOŻEMY NAD SOBĄ PRACOWAĆ I PRZEJŚĆ OD SKROMNEJ DZIEWCZYNKI DO ŚWIADOMEJ SIEBIE KOBIETY.**

## KOLEJNY ETAP CYFRYZACJI URZĘDÓW



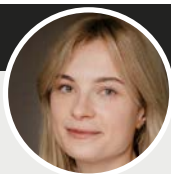
Zakładający działalność gospodarczą w CEIDG od 1 lutego 2023 r. będą musieli podać adres mailowy do e-Doręczeń korespondencji z urzędami. Usługa umożliwi przedsiębiorcom wysyłkę, odbiór i przechowywanie korespondencji online. Nowe firmy będą więc musiały mieć dostęp do internetu. To kolejny etap cyfryzacji urzędów, a planowane są już następujące: 1 stycznia 2024 r. wystartuje Krajowy System e-Faktur; od 1 października 2024 r. działalność gospodarczą w CEIDG założyć będzie można wyłącznie drogą elektroniczną; od 1 października 2026 r. e-Doręczenia mają być używane przez wszystkich prowadzących działalność.

W handlu, zarówno detalicznym, jak i hurtowym, pracuje nawet 2 mln osób. Na tle innych sektorów w stosunkowo najmniejszym stopniu odczuwa on brak rąk do pracy. W przypadku dużych podmiotów pracowników przyciągają łatwość dostępu i możliwość doskonalenia swoich umiejętności oraz wiele ścieżek awansu w ramach organizacji. Dlatego często wiążą się z takim pracodawcą na wiele lat. – W sektorze handlu działa bardzo wiele dużych przedsiębiorstw, które charakteryzują się tym, że zatrudniają duże grupy pracownicze. To powoduje, że mogą pracownikom zaoferować bardzo ciekawe oferty i możliwości rozwoju. Można zacząć np. w sklepie lub w hali, a dojść do stanowisk strategicznych – mówi Katarzyna Kosel, dyrektor personalna, MAKRO Cash and Carry Polska.

## SEKTOR HANDLU ATRAKCYJNY DLA PRACOWNIKÓW



### PERSONALIA



#### PAULA KOWALCZE dołączyła do HRK

Objęła stanowisko Media Relations & Content Specialist. W zespole komunikacji i marketingu odpowiada za relacje z mediami oraz projekty z zakresu content marke-

tingu. Ma ponad dziesięć lat doświadczenia w zakresie budowania strategii komunikacyjnych i relacji z przedstawicielami mediów. Doświadczenie zdobywała m.in. w agencji Propsy PR, czy Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości oraz FestivALT.



#### ÉRIC SÉNÉCHAL dyrektorem zarządzającym w PrestaShop

Éric Sénéchal dołączył do PrestaShop jako CTO w 2020 r. Odegrał kluczową rolę w rozwoju firmy i przyczynił się do osiągnięcia 40 proc.

wzrostu obrotów w 2021 r. Jego międzynarodowe doświadczenie, znajomość ekosystemu PrestaShop oraz osiągnięcia w roli CTO sprawiły, że był naturalnym kandydatem do kierowania rozwojem firmy w nadchodzących miesiącach i latach.

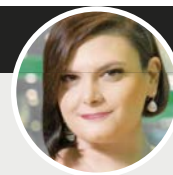
## PERSONALIA

**ANDRUS DUREJKO**

nowym prezesem Eesti Energia

Andrus Durejko od 2018 r. pełnił funkcję prezesa zarządu Ericsson Eesti AS. Wcześniej pracował na różnych stanowiskach w firmie Ericsson, dostawcy rozwiązań i sprzętu do komunikacji mobilnej, w tym jako członek zarządu Ericsson Eesti AS w obszarze

technologii oraz jako dyrektor regionalny Ericsson Ukraine Mobile Core Networks. Posiada tytuł magistra inżynierii elektrycznej uzyskany na Estońskim Uniwersytecie Przyrodniczym. Oprócz pracy w firmie Ericsson, Durejko jest członkiem rady nadzorczej Estonian Broadband Development Foundation (ELASA) oraz członkiem rady doradczej AI & Robotics Estonia (AIRE).

**KATARZYNA MEISSNER**

z nową funkcją w VeloBanku

Objęła stanowisko dyrektor zarządzającej w VeloBanku w nowo powstałym obszarze komunikacji i marketingu. Na nowym stanowisku będzie nadzorowała pracę trzech jednostek: departamentu marketingu, biura komunikacji wewnętrznej

i biura komunikacji z mediami. Odpowie za strategię marki i całokształt działań budujących jej wizerunek. Wcześniej obejmowała stanowisko doradcy prezesa Zarządu VeloBanku oraz odpowiadała za proces rebrandingu. W 2020 r. była dyrektorem Narodowego Instytutu Muzyki i Tańca. Wcześniej przez osiem lat pracowała w Santander Bank Polska.



## POLACY NIE REZYGNUJĄ Z ZAKUPU SAMOCHODÓW POMIMO INFLACJI

Podczas gdy przez ostatnie dwa lata zainteresowanie autami używanymi wyrażało 57-58 proc. badanych, w tegorocznej edycji o zakupie samochodu z drugiej ręki myśli już 63 proc. Trzeci rok z rzędu rośnie popularność pojazdów z silnikiem benzynowym – od 52 proc. w 2020 r., przez 54 proc. w roku ubiegłym, do 57 proc. obecnie. Co ciekawe, maleje zainteresowanie

segmentem najtańszych samochodów używanych. Chęć zakupu pojazdów do 10 tys. zł deklaruje 15 proc. ankietowanych (o 1 p.p. mniej niż w 2021 roku), a tych w przedziale od 10 do 25 tys. zł – 35 proc. (o 4 p.p. mniej niż w 2021 r.). Odwrotny trend dotyczy samochodów z wyższych półek cenowych. Na auta do 50 tys. zł jako potencjalny zakup wskazuje dziś 37 proc. ankietowanych (o 2 p.p. więcej niż w poprzednim badaniu), a te do 100 tys. zł – już 11 proc. (o 3 p.p. więcej niż w 2021 r.) – wynika z trzeciej edycji badania „Portfele Polaków pod lupą” na zlecenie Volkswagen Financial Services.



## ROŚNIE POPYT NA ELASTYCZNE, WSPÓLDZIELONE BIURA

– Popyt na elastyczne biura przyspiesza. JLL i Savills przewidują, że docelowo zapotrzebowanie na takie rozwiązania wzrośnie do 20–30 proc. całego rynku biurowego. Pozostaje pytanie, jak szybko uda się osiągnąć taki udział – mówi Hubert Abt, dyrektor generalny New Work Offices. Wzrostom na tym rynku sprzyja w tej chwili m.in. rosnąca popularność pracy zdalnej i hybrydowej oraz recesja i szybko zmieniające się otoczenie biznesowe, które wymusza na firmach większą

elastyczność. Nowością na tym rynku są również usługi świadczone bez umowy, w modelu abonamentowym, podobnie jak np. w przypadku Netflix. – Recesja sprzyja elastycznym rozwiązaniom biurowym, ponieważ w takim okresie wzrasta niepewność, a w przypadku braku planu długoterminowego nie należy podpisywać umów najmu na dłuższe okresy. W przeszłości gospodarka współdzielenia korzystała na recesji. Obecnie, kiedy elastyczne powierzchnie biurowe zyskują na popularności, widzimy wzrost zapotrzebowania na wszystkich rynkach w Europie, USA i Azji oraz towarzyszący temu wzrost cen – dodaje Hubert Abt.



## BEZROBOCIE W POLSCE WCIĄŻ JEST NA NISKIM POZIOMIE

Na razie stopa bezrobocia pozostaje na niskim poziomie 5,2 proc. Sytuacja na rynku pracy będzie jednak mocno skorelowana z bieżącą sytuacją go-

spodarczą, ale także z perspektywami polskiej gospodarki, którą czeka spowolnienie. Widać to po danych makroekonomicznych za grudzień 2022 roku. Badania wskazują też, że przybywa firm, które w najbliższych miesiącach planują redukcje zatrudnienia. Najbardziej zagrożone są te branże, na których produkty spada popyt. To m.in. meble oraz sprzęt RTV i AGD. – Wiemy, że w 2023 r. będzie spowolnienie, ważne jest, jak będzie wyglądała perspektywa roku 2024, a to trochę zależy od tego, czy dostaniemy KPO, bo to będzie potężny zastrzyk dla gospodarki. Dziś mamy do czynienia z sytuacją, w której właściwie inwestycje stanęły i firmy bardzo mocno liczą pieniądze – mówi dr hab. Jacek Męcina, prof. UW, doradca zarządu Konfederacji Lewiatan.

## W POLSCE PRZYBYWA UKRAIŃSKICH FIRM

W ciągu pierwszego półrocza wojny w Ukrainie jej obywatele przebywający w Polsce założyli na tutejszym rynku w sumie kilkanaście tysięcy firm, większość z konieczności utrzymania siebie i rodziny. Średnio 4 na 10 ukraińskich jednoosobowych działalności gospodarczych w 2022 roku założyły kobiety, które stanowią w Polsce zdecydowaną większość uchodźców wojennych. Podobnie jak polscy przedsiębiorcy Ukraińcy mogą korzystać z różnych programów wsparcia dla biznesu. – Zainteresowanie tego



typu instrumentami jest, ale dużym problemem jest dotarcie do osób, które relokowały z Ukrainy, z informacją o tym, że takie narzędzia i możliwości są dla nich dostępne – mówi Michał Polański z PARP.



## JĘZYK POWINIEN NADAŻAĆ ZA ZMIANAMI NA ŚWIECIE

Zgodnie z badaniem przeprowadzonym przez BNP Paribas, 58 proc. dorosłych Polaków uważa, że język powinien nadażać za zmianami na świecie, a niemal 40 proc. przejawia przynajmniej umiarkowany entuzjazm wobec feminatywów. 80 proc. wizerunków naukowców narysowanych przez dzieci przedstawiało natomiast mężczyznę. Kobiety pojawiały się na rysunkach dwukrotnie częściej, gdy używano nazwy zawodu neutralnej płciowo.

## NIE BOIMY SIĘ REKLAMOWAĆ NASZYCH ZAKUPÓW

Trwa najgorętszy okres w roku dla branż retail i e-commerce. Jak wskazuje badanie WEBCON, „Reklamacje i zwroty po polsku” Polacy najczęściej

zwracają produkty po wyprzedażach sezonowych i Bożym Narodzeniu. Wyniki pokazują, że nie boimy się reklamować naszych zakupów. W ciągu ostatnich 12 miesięcy zastrzeżenia do zakupionych towarów miało 47 proc. konsumentów, podczas gdy reklamacji usług dokonało 27 proc.





fot.: ONS

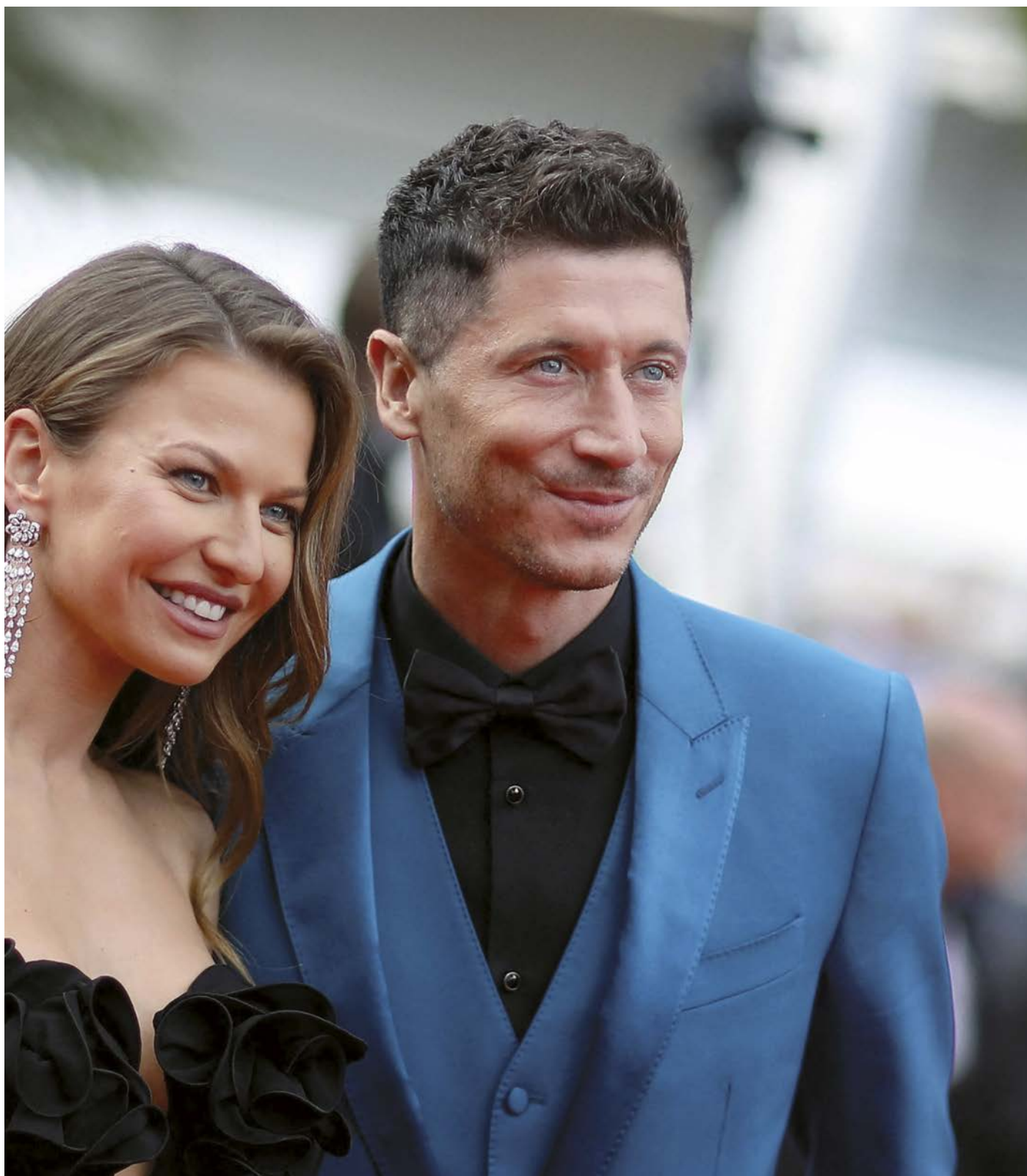
# BIZNESOWE IMPERIUM LEWANDOWSKICH

Robert i Anna Lewandowscy zgromadzili majątek wyceniany na 700 mln zł. Będą pierwszymi polskimi sportowcami, którzy wejdą do klubu miliarderów.

**JAN KOZERSKI**







**N**ajlepszy polski piłkarz Robert Lewandowski (21 sierpnia skończył 34 lata) zarabia fortunę. Według magazynu „Forbes” jego przychody to ok. 34 mln dolarów rocznie. Zarobione pieniądze inwestuje z sukcesem w różne biznesy, które prowadzi z żoną Anną, wielokrotną medalistką mistrzostw świata i Europy w karate tradycyjnym. Ich wspólny majątek szacowany jest na 700 mln zł. Inwestują w nieruchomości. Mają

m.in. apartament w Warszawie za 7 mln euro i willę na Majorce wartą połowę mniej. Mieli też luksusową willę w Monachium wycenianą na ok. 10 mln euro, ale trudno ocenić, jakie mają wobec niej plany w związku z przeprowadzką do Barcelony. Lewandowski kolekcjonuje markowe auta takie jak Bentley, Porsche, Maserati. To jednak bardziej hobby, a nie inwestycja. Odwrotnie niż w wypadku zegarków takich marek jak Patek Philippe czy

Audemars Piquet. Lewandowski zarabia nie tylko jako piłkarz, ale też twarz promująca różne produkty: telefonię T-Mobile, napoje Oshee, Gillette, markę odzieżową Vistula, ale też Hugo Bossa, szampony Head & Shoulders, firmą 4 F sprzedającą odzież sportową, a nawet dyskont Lidl. Szacuje się, że udział Lewandowskiego w reklamie jednego produktu czy marki to koszt nie mniejszy niż 1 mln zł.



**Lewandowski kolekcjonuje markowe auta takie jak Bentley, Porsche, Maserati. To jednak bardziej hobby, a nie inwestycja. Odwrotnie niż w wypadku zegarków takich marek jak Patek Philippe czy Audemars Piquet.**

fot.: @RL9/instagram

Dobrych produktów w biznesie jest bardzo dużo. Największym problemem jest ich wypromowanie. Robert Lewandowski wspólnie z żoną Anną zrozumieli, że ich popularność jest kapitałem. Na tej bazie zbudowali szereg „zwykłych” biznesów, które kwestię promocji mają rozwiązaną na starcie. Każde z ich przedsięwzięć jest bowiem na początku działalności promowane przez media za darmo. Do zakończenia kariery piłkarskiej przez Lewandowskiego jeszcze kilka lat. Można więc spokojnie założyć, że wartość biznesów małżonków przekroczy 1 mld zł. Tym samym staną się pierwszą parą polskich sportowców, którzy stali się dzięki sportowi miliarderami.

### Szwarc mydło i powidło

Nieruchomości to jedno z podstawowych aktywów Lewandowskich. Oprócz wspomnianych już domów i apartamentów mają dom na Mazurach nad jeziorem Jełmuń. W 2016 r. Lewandowski zainwestował w budowę nieruchomości z deweloperem LS Investments. Wybudowali wspólnie luksusowe osiedle przy parku Szczęśliwickim na warszawskiej Ochocie. „Lewy” oprócz kapitału, dołożył – jak zwykle – popularność i de facto był jednoosobowym działem sprzedaży i promocji mieszkań. Takich osiedli Lewandowski budował więcej. Inwestował też w apartamenty Apartpark w Świnoujściu i lokale mieszkalno-usługowe w Gdańsku.

Pomyłką okazał się w 2020 r. projekt Nowe Mazury 8, którego Lewandowski był twarzą. Udziałowcem w przedsięwzięciu był



Lewandowski zarabia nie tylko jako piłkarz, ale też twarzą promującą różne produkty: telefonię T-Mobile, napoje Oshee, Gillette, markę odzieżową Vistula, ale też Hugo Bossa, szampony Head & Shoulders, firmą 4F sprzedającą odzież sportową, a nawet dyskont Lidl. Szacuje się, że udział Lewandowskiego w reklamie jednego produktu czy marki to koszt nie mniejszy niż 1 mln zł.

fol.: T-Mobile

biznesmen z kryminalną przeszłością. Lewandowski wycofał się ze współpracy, ale pokazała ona, jak ważne jest dokładne sprawdzanie wszystkich ofert, które do niego spływają.

To zapewne przeoczenie jego teamu doradców, którzy podsu-

wają mu pomysły, w które warto zainwestować. „Kiedyś chciałem wszystko wiedzieć i kontrolować. Doszedłem do wniosku, że nie powinienem, bo to mnie rozprasza, zajmuje głowę, czas” – tłumaczył w jednym z wywiadów Lewandowski.

W 2021 r. Lewandowski otworzył restaurację Nine’s w dawnych Browarach Warszawskich. Jego współnikami są Jerzy Krzanowski, od ponad 20 lat okupujący listy najbogatszych Polaków, wraz z bratem, z którym stworzyli Grupę Nowy Styl zajmującą się produkcją krzesel, a także Jacek Trybuchowski – były członek zarządu AmRest, firmy prowadzącej w Polsce sieciowe restauracje takie jak Pizza Hut, czy Burger King. Podział udziałów w biznesie nie jest znany. Można zaryzykować, że Lewandowski zapewnia temu miejscu promocję, Krzanowski gotówkę, a merytoryką zajmuje się Trybuchowski.

**DO ZAKOŃCZENIA KARIERY PIŁKARSKIEJ PRZEZ LEWANDOWSKIEGO JESZCZE KILKA LAT. MOŻNA WIĘC SPOKOJNIE ZAŁOŻYĆ, ŻE WARTOŚĆ BIZNESÓW MAŁŻONKÓW PRZEKROCZY 1 MLD ZŁ. TYM SAMYM STANĄ SIĘ PIERWSZĄ PARĄ POLSKICH SPORTOWCÓW, KTÓRZY STALI SIĘ DZIĘKI SPORTOWI MILIARDERAMI.**



W 2021 r. Lewandowski otworzył restaurację Nine's w dawnych Browarach Warszawskich.



fot.: PAP/Leszek Szymański

Nazwa restauracji nawiązuje do numeru 9, który widnieje na koszulkach Lewandowskiego, w których gra. Dziewiątka pojawia się nie tylko w nazwie restauracji, ale też w daniach, a nawet cenach.

W swoim portfelu Lewandowski ma również tak „egzotyczne” inwestycje, jak start-up Samurai Labs, w którym pracuje nad stworzenie programu, który przy użyciu sztucznej inteligencji będzie wykrywał (a więc i zwalczał) hejt i przemoc w sieci.

Ma również udziały w firmie Bio-Lider, która zajmuje się produkcją biopreparatów dla rolników. A także własny dom medii RL Media, który był rentowny od pierwszego roku działalności i Agencję Reklamową Stor9\_. Domy medowie zajmują się zakupem powierzchni reklamowej i planowaniem kampanii reklamowych dla chcących promować się firm. Agencje reklamowe zaś tworzą reklamy, które później są wykorzystywane w kampaniach promocyjnych. Przy biznesowym imperium takich rozmiarów, samych klientów z portfolio Anny i Roberta jest bardzo dużo. Problemem przy tak szerokim spektrum działalności jest ogarnięcie wszystkich biznesów.

A tych jest naprawdę dużo. Lewandowscy zainwestowali też w firmy montujące instalacje fotowoltaiczne czy zajmujące się wydawaniem gier. Oczywiście o tematyce piłkarskiej. Lewandowski inwestuje w nie od 2016 r., kiedy opublikował grę na tablety i smartfony „Lewandowski Euro Star”. W 2020 r. został większościowym udziałowcem spółki Goat





Gamez, w której udziału ma gigant Movie Games z branży gier sportowych.

Takich mariaży Lewandowski zawarł więcej. W firmie RL9.Games jego partnerem jest polska firma PlayWay, z którą przygotowuje symulator menadżera piłkarskiego. Ma on w niej wykorzystać swoje doświadczenie piłkarskie. Szczególnie to, które nabył w Bayernie Monachium. „Praca w Bayernie to kapitalna lekcja biznesu. Pozwala z bliska analizować działania zarządu jednego z najbogatszych klubów świata, w dodatku świetnie zarządzanego, bez długów, grającego na własnym, dawno splanowanym stadionie” – opowiadał Lewandowski.

RL9 to marka napojów energetycznych, które Lewandowski produkuje wspólnie z firmą Oshee. To rynek, na którym konkurencja jest gigantyczna. Chociaż producenci tych napoi zapewniają, że każdy ma unikalną recepturę, to tak naprawdę większość ma zbliżony skład. To połączenie witamin, kofeiny i innych naturalnych dopalaczy w wersji z cukrem lub bez. Wygrywają ci, którym uda się stworzyć więź konsumenta z marką. Symbolem tej branży jest słynny Red Bull, który na dobrą sprawę jest po prostu słodkim landrynkowym napojem z kofeiną i tauryną, ale dzięki marketingowi jest najdroższym napojem w tym segmencie. W takim wypadku marka kojarzona z najlepszym polskim piłkarzem wygrywa na starcie. Dość dobrze rozumie to sam Lewandowski. Co wynika z cytatu, który umieścił na stronie napoju. „Dzielę się z Tobą

doświadczeniami, metodami i produktami, które dobrze znam i które stanowią ważne uzupełnienie w mojej codziennej pracy jako sportowca. Trening to dla mnie fundament, w którego trakcie świadomie i wytrwale pracuję nad elementami, dzięki którym staję się jeszcze lepszym zawodnikiem. Prawdziwy sukces nie polega na tym, żeby wejść na sam szczyt. Prawdziwy sukces to umieć się na nim utrzymać” – zachwala swój napój Lewandowski na stronie RL9pro.

Lewandowski zainwestował też w aplikację Less (po angielsku „Miej”), która ma pomagać w kupowaniu i sprzedawaniu używanych ubrań. Less zebrał aż 12 mln zł. |W aplikację tę zainwestował Krzysztof Pawiński, założyciel i jeden z właścicieli (i wciąż prezes) Maspeksu, polskiego giganta spożywczego,

**POMYŁKĄ OKAZAŁ SIĘ W 2020 R. PROJEKT NOWE MAZURY 8, KTÓREGO LEWANDOWSKI BYŁ TWARZĄ. UDZIAŁOWCEM W PRZEDSIĘWZIĘCIU BYŁ BIZNESMEN Z KRYMINALNĄ PRZESZŁOŚCIĄ. LEWANDOWSKI WYCOFAŁ SIĘ ZE WSPÓŁPRACY, ALE POKAZAŁA ONA, JAK WAŻNE JEST DOKŁADNE SPRAWDZANIE WSZYSTKICH OFERT, KTÓRE DO NIEGO SPŁYWAJĄ.**

a także dwaj założyciele serwisu Allegro. Nie wiadomo niestety (jak w większości wypadków), ile Lewandowski zainwestował w ów biznes.

### Imperium zdrowia

Bardziej oryginalne biznesy wymyśla i prowadzi żona Roberta, Anna. Wszystkie koncentrują wokół zdrowego odżywiania i zdrowego trybu życia. „Przed wszystkim jestem pomysłodawczynią i prezesem firmy. Aktywnie w niej pracuję. Pierwsze wersje wszystkich produktów robię w swojej kuchni. Odpowiadam za wszystkie pomysły, które są realizowane. Jestem pracownikiem na pełen etat” – opowiadała dziennikarzom Lewandowska o swoim sposobie prowadzenia biznesu w rozmowie z Business Insider Polska w 2017 r.

W 2013 r. zaczęła prowadzić blog Healthy Plan by Ann, w którym doradzała, jak ćwiczyć i się odżywiać. W październiku 2014 r. wydała pierwszą książkę „Żyj zdrowo i aktywnie z Anną Lewandowską”, w kolejnych latach wznawiała ją, dodając nowe treści i dodatki takie jak „Trening Karte Cardio” czy „Trening Karate Cardio Military”. Wydała później książkę kucharską i zestaw ćwiczeń dla kobiet w ciąży, później zaś poradnik dla zdrowej mamy. W 2016 r. stworzyła markę Foods by Ann, która zaczęła sprzedawać zdrowe przekąski, a później całą gamę produktów takich jak musli, suplementy, oleje czy ekologiczne maśta. A nawet akcesoria kuchenne i sportowe. Wypuściła również swoją aplikację na Iphone i telefony z systemem Android. Lewandowska przed-





**„PRZEDE  
WSZYSTKIM JESTEM  
POMYSŁODAWCZYNIĄ  
I PREZESEM FIRMY.  
AKTYWNE W NIEJ  
PRACUJĘ. PIERWSZE  
WERSJE WSZYSTKICH  
PRODUKTÓW ROBIĘ  
W SWOJEJ KUCHNI.  
ODPOWIADAM  
ZA WSZYSTKIE  
POMYSŁY, KTÓRE SĄ  
REALIZOWANE. JESTEM  
PRACOWNIKIEM  
NA PEŁEN ETAT”  
– OPOWIADAŁA  
DZIENNIKARZOM  
LEWANDOWSKA  
O SWOIM SPOSOBIE  
PROWADZENIA BIZNESU**





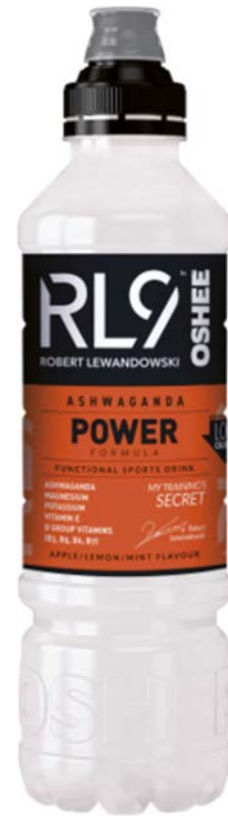
fot.: PAPI/AA/ABACA

stawia powstanie tej firmy jako inspirację z życia wziętą. „Zawsze gotowałam dla Roberta i przygotowywałam posiłki, które zabierał na treningi albo mecze. Z czasem zamieniło się to w produkcję masową batonów dla chłopaków z Bayernu. Bastian Schweinsteiger ukradł kiedyś prawie całe ciasto, które zrobiłam Robertowi. Mąż wtedy wysłał mi jego zdjęcie z podpisem: „następnym razem prosimy o więcej”. Zrozumiałam, że tego typu produktów brakuje na rynku. Pierwszy pomysł stworzenia firmy pojawił się w 2015 r., rok później – razem z moimi współnikami Pawłem Ciurajem i Karolem Błaszczukiem – wcieliliśmy go w życie” – opowiada Lewandowska w rozmowie z Business Insider Polska.

W 2018 r. Anna Lewandowska otworzyła w Warszawie centrum treningowo-dietetyczne Healthy Center by Ann, w którym można nie tylko ćwiczyć, ale także skorzystać z konsultacji z dietetykiem i fizjoterapeutą, a nawet poddać się badaniom lekarskim.

Według tygodnika „Wprost” biznesowa aktywność Anny Lewandowskiej warta jest ok. 313 mln zł. Inni analitycy są mniej szczerzy i wyceniają wartość jej firm na około 150-200 mln zł.

Podobnie jak mąż dyskontuje ogromną popularność ich jako pary w promocji produktów. Praktycznie jest to biznes bez ryzyka. Głównym problemem jest takie dobranie ceny, aby uzyskać maksymalny zysk. Nie za tanio, aby nie obniżyć prestiżu marki i nie za drogo, aby cena nie była barierą wzrostu popularności produktu.



**RL9 to marka napojów energetycznych, które Lewandowski produkuje wspólnie z firmą Oshee.**

Lewandowska ostatnio zainwestowała w szklarnie, w których zamierza produkować ekologiczne warzywa i zioła.

Biznesowe credo najbogatszej pary polskich celebrytów jest proste. Maksymalnie wykorzystać popularność do promocji produktów, których są właścicielami i w których mają udziały. Źródła gotówki to oczywiście praca Roberta Lewandowskiego jako pił-





fot.: PAP/SAUDI ARABIA SOCCER

karza. A także wspólne wpływy reklamowe małżonków. Widać wyraźnie, że piłkarz po odłożeniu solidnych pieniędzy w tzw. bezpiecznych inwestycjach resztę inwestuje w przedsięwzięcia, w których jest bardzo pożądanym udziałowcem. Wnosi bowiem nie tylko gotówkę, ale też rozpoznawalność i promocję produktu. Na pewno otrzymuje korzystniejsze warunki inwestycji. To, że będą pierwszą polską parą, która dorobi się miliarda złotych, to pewne. A niewykluczone, że nawet kilku miliardów złotych. Przy takiej liczbie przedsięwzięć biznesowych, w które inwestuje małżeństwo Lewandowskich, może się okazać, że któreś z nich będzie gigantycznym finanso-

wym sukcesem. Pytana o to, co jest jej celem, Anna Lewandowska mówi: „Zbudowanie mocnej, rzetelnej i stabilnej marki pod szyldem »Lewandowscy«. Stworzenie trzeciej (po nich samych – red.) – tym razem wspólnej – marki. Jesteśmy świadomi

**WEDŁUG TYGODNIKA „WPROST” BIZNESOWA AKTYWNOŚĆ ANNY LEWANDOWSKIEJ WARTA JEST OK. 313 MLN ZŁ. INNI ANALITYCY SĄ MNIEJ SZCZODRY I WYCENIAJĄ WARTOŚĆ JEJ FIRM NA OKOŁO 150-200 MLN ZŁ.**

jej mocy i tego, że możemy wykorzystać ją nie tylko do celów biznesowych, ale też do dobrych rzeczy, m.in. edukacji i działalności charytatywnej. Czas na markę „Lewandowscy” – podsumowała w rozmowie z Business Insider Polska. Robert Lewandowski dowiódł zaś, że doskonale wie, co pozwoliło mu osiągnąć sukces w sporcie i że te same reguły rządzą biznesem. „Samodyscyplina, silna wola, wytrwałość, umiejętność podejmowania szybkich decyzji i wyciąganie wniosków ze zwycięstw i porażek, to cechy, które powinien posiadać każdy sportowiec i które coraz częściej stanowią o sukcesie w biznesie. W obu tych sferach ważny jest także lider, kapitan”. ■



# CYFROWA ODPORNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Transformacja cyfrowa, którą obecnie obserwujemy praktycznie we wszystkich dziedzinach życia, nie spowalnia, a wręcz nabiera tempa. Ze świecą szukać obszarów naszego codziennego funkcjonowania, w których jeszcze nie pojawiły się technologie informatyczne i komunikacyjne. Nie inaczej jest w przedsiębiorstwach, które wspierają się technologiami cyfrowymi we wszystkich obszarach działalności.



**PIOTR KOSIOR**

zastępca dyrektora Działu Serwisu Aplikacyjnego SAP, SI-Consulting

**O**becnie prowadzenie działalności bez korzystania z usług chmurowych, oprogramowania czy usług przetwarzania danych nie jest możliwe, a dostawcy rozwiązań ICT zyskują znaczącą rolę w efek-

tywnym zarządzaniu firmą. Poza niewątpliwie pozytywnymi aspektami wykorzystywania coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań cyfrowych istnieją też zagrożenia z tego wynikające, mające wpływ na ciągłość, efektywność, a nawet możliwość prowadzenia biznesu. Jak w tej sytuacji zadbać o cyfrową odporność firmy?

Wśród najważniejszych zagrożeń, mogących mieć największy wpływ na przedsiębiorstwo, można wymienić między innymi awarie i inne zakłócenia działania systemów czy wycieki danych,

a ich źródłem bywają zarówno niezamierzone błędy ludzkie, jak i zamierzone działania czy wręcz cyberataki.

Konsekwencje zmaterializowania się tych ryzyk mogą znacznie wpłynąć na możliwość sprawnego funkcjonowania organizacji. Począwszy od przestojów i przerw w działalności, poprzez wyciek lub utratę danych wrażliwych (dane osobowe, patenty, receptury, procedury, know-how) po dotkliwe konsekwencje finansowe wynikające choćby z nieprawidłowości w danych dostarczanych służbom skarbowym.

## **Firma bezpieczna w cyfrowym świecie**

Z powyższego jasno wynika, że zabezpieczenie odporności cyfrowej firmy na zagrożenia wynikające z postępującej cyfryzacji, powinno znaleźć się w centrum uwagi każdej, bez wyjątku, organizacji. W tym



zakresie pierwszym krokiem jest uświadomienie sobie źródeł zagrożeń specyficznych dla danej działalności w obszarze zarówno wewnętrznych procedur ochrony informacji, jak i źródeł zewnętrznych w postaci braku odporności cyfrowej systemów ICT oraz ich dostawców.

W ramach zarządzania ryzykiem związanym z ICT niezbędna jest realizacja podstawowych funkcji, które pozwalają na identyfikację zagrożeń, ochronę przed nimi, wykrywanie i odpowiednie reagowanie na incydenty a w końcu komunikację i ciągły rozwój odporności cyfrowej.

### Poznaj zagrożenia

Aby móc adekwatnie reagować na ryzyka wynikające z wykorzystywania ICT niezbędna jest wcześniejsza ich identyfikacja w efekcie przeprowadzenia audytu bezpieczeństwa obejmującego zarówno wykorzystywane technologie i ich dostawców, jak i stosowane procedury w zakresie zabezpieczenia przetwarzanych informacji.

Audyty takie mogą być przeprowadzane przez wewnętrzne służby, którym powierzono to zadanie, jednak powszechny jest problem związany z zachowaniem obiektywności w ocenie własnej organizacji. Stąd coraz częstszą praktyką jest powierzenie takiej weryfikacji podmiotom zewnętrznym, które bez bagażu historii, tradycji czy przyzwyczajień są w stanie o wiele bardziej obiektywnie ocenić nasze bezpieczeństwo. Rzeczą oczywistą jest, że sama świadomość występowania zagrożeń nie uczyni nikogo odpornym na

nie, jest ona jednak niezbędna do podjęcia odpowiednich działań w celu ochrony.

### Sposoby ochrony

Jak powszechnie wiadomo, zdecydowanie lepiej jest zapobiegać niż naprawiać, dlatego też duże wysiłki powinny być poświęcone właśnie na ochronę przed wystąpieniem niepożądanych zdarzeń.

Oczywiście nie sposób jest wymienić wszystkie możliwe do wykonania czynności, które w dużej mierze będą zależne od specyfiki danej organizacji, jednak kluczowe wydaje się w tym zakresie dbanie o aktualizację systemów ICT w celu otrzymywania najnowszych zabezpieczeń dostarczanych przez producentów.

Innym elementem, szczególnie dla organizacji z wysokim ryzykiem cyberataków, jest okresowe przeprowadzanie testów

**CORAZ CZĘSTSZĄ PRAKTYKĄ JEST POWIERZENIE WERYFIKACJI PODMIOTOM ZEWNĘTRZNYM, KTÓRE BEZ BAGAŻU HISTORII, TRADYCJI CZY PRZYZWYCZAJEŃ SĄ W STANIE O WIELE BARDZIEJ OBIEKTYWNIER OCENIĆ NASZE BEZPIECZEŃSTWO.**

penetracyjnych (TLPT) symulujących techniki stosowane przez cyberprzestępców i pozwalających na weryfikację odporności systemów na nie. Zabezpieczenie przedsiębiorstwa przed zagrożeniami w obszarze ICT nie może obejmować jedynie systemów, które obsługiwane są przecież przez ludzi. Stąd konieczne jest zapewnienie ochrony informacji także w wymiarze organizacyjnym poprzez opracowanie stosownych procedur bezpieczeństwa i, co nie mniej ważne, skuteczne zakomunikowanie ich w organizacji.

### Incydenty do wykrycia

Niestety nawet najlepsze zabezpieczenia i procedury bezpieczeństwa nie gwarantują 100 proc. odporności cyfrowej organizacji. Każde zabezpieczenie może zostać złamane, każda procedura może zawierać luki w postaci nieprzewidzianych wcześniej ryzyk. Stąd kolejnym niezwykle istotnym aspektem jest zdolność przedsiębiorstwa do jak najszybszego wykrycia incydentów związanych z bezpieczeństwem danych i całej infrastruktury ICT.

W tym celu niezbędne jest opracowanie i stosowanie odpowiednich strategii monitorowania systemów i realizacji procedur. Warto jest w tym zakresie wesprzeć się rozwiązaniami umiemyymi zautomatyzować proces testowania systemów, jednocześnie uodporniając go na błędy czy też zaniechania ludzkie. W tym obszarze najlepsze do wykorzystania wydają się gotowe systemy monitorujące, a także rozwiązania RPA, które coraz

chętniej wykorzystywane są nie tylko do automatyzacji czynności operacyjnych, ale też jako narzędzia usprawniające testy systemów teleinformatycznych.

### **Czas działać**

Po wykryciu niezidentyfikowanego wcześniej ryzyka a tym bardziej po wystąpieniu incydentu związanego z bezpieczeństwem cyfrowym priorytetową rolę zaczyna odgrywać zarówno czas, jak i sposób reakcji organizacji. W pierwszym momencie kluczowa staje się komunikacja o takim zdarzeniu, która winna być uprzednio dopracowana i zakomunikowana w postaci procedury tak, żeby każda osoba wiedziała, jak postąpić w zaistniałej sytuacji.

W kolejnym etapie istotna jest szybka reakcja na incydent oraz sprawne przywrócenie funkcjonalności lub podjęcie stosownych działań mających na celu wyeliminowanie zidentyfikowanego ryzyka.

Nieocenione w tym zakresie jest posiadanie trzech poziomów wsparcia dla systemów funkcjonujących w organizacji. Pierwszy poziom powinny stanowić wewnętrzne służby umiejące najszybciej zareagować i jednocześnie najlepiej poruszające się po specyfice biznesowej przedsiębiorstwa. Druga linia wsparcia najczęściej zabezpieczana jest przez zewnętrznych specjalistów w oparciu o umowy serwisu aplikacyjnego określające między innymi odpowiedni poziom SLA dla realizowanych napraw. Całość domyka trzecia linia wsparcia w zakresie maintenance, czyli najczęściej bezpośredni serwis

## **ZABEZPIECZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZED ZAGROŻENIAMI W OBSZARZE ICT NIE MOŻE OBEJMOWAĆ JEDYNI SYSTEMÓW, KTÓRE OBSŁUGIWANE SĄ PRZECIĘŻ PRZEZ LUDZI.**

świadczony przez producenta systemu.

Przygotowanie na przyszłość

Wystąpienie w organizacji incydentu związanego z bezpieczeństwem często może mieć daleko idące konsekwencje, szczególnie jeśli poza zabezpieczeniem nie zafunkcjonuje odpowiednio funkcja wykrywania lub funkcja naprawy. Niezależnie od tego każdy incydent może mieć też pozytywny wpływ na cyfrową odporność przedsiębiorstwa pod warunkiem, że na jego podstawie podjęte zostaną odpowiednie kroki poprawiające bezpieczeństwo cyfrowe. Stąd istotne jest zorganizowanie efektywnego procesu wymiany informacji wraz z centralizacją bazy wiedzy o zagrożeniach i incydentach, a także zastosowanych środków naprawczych. Pozwala to organizacji na bieżące uczenie się, wcześniejsze wykrywanie i sprawniejszą naprawę mogących wystąpić w przyszłości zdarzeń.

Rzeczą oczywistą jest, że wystąpienie niepożądanego zdarzenia powinno prowadzić także do

wprowadzenia zabezpieczeń eliminujących możliwość powtórzenia incydentu w przyszłości. Może być to realizowane między innymi przez odpowiednią współpracę z producentem rozwiązania lub rozwój systemu we własnym zakresie.

W przypadku, kiedy źródłem incydentu jest czynnik ludzki, jednym z kierunków zabezpieczenia może być rozwój oprogramowania w celu automatyzacji podatnego na zakłócenia procesu. Warto przy tym raz jeszcze podkreślić, że na bezpieczeństwo cyfrowe wpływ mają nie tylko same technologie, ale w dużej mierze ludzie, którzy często stanowią najstarsze ogniwo nawet najlepiej zabezpieczonych systemów. To powoduje, że niezwykle rolę w zapewnieniu odporności cyfrowej stanowią szkolenia oraz komunikacja wewnątrz organizacji podnoszące świadomość pracowników. Powyższe funkcje i realizowane w ich ramach czynności nie są gotową instrukcją obsługi dla każdego podmiotu, gdyż podejmowane działania zależne są od poziomu zaawansowania cyfrowego organizacji, a przede wszystkim od poziomu i rodzaju ryzyka zidentyfikowanych w ramach audytów i przeglądów bezpieczeństwa.

Patrząc na rosnącą dynamikę rozwoju technologii informacyjnych, a co za tym idzie postępująco uzależnienie organizacji od rozwiązań ICT należy się spodziewać, że rola będzie też rola procesów podnoszących odporność cyfrową organizacji, a jej doskonalenie będzie stanowiło coraz większe wyzwanie dla przedsiębiorstw. ■



## SZOKOWA TERAPIA MUSKA

Najbogatszy człowiek świata dzięki restrukturyzacji i zmianom Twittera stanie się jeszcze bardziej bogaty i wpływowy.

**JAN KOZERSKI**

„Najpierw trzęsienie ziemi, a później napięcie stopniowo rośnie” – dla genialnego reżysera Alfreda Hitchcocka to była metoda na tworzenie interesujących filmów. Dla do niedawna najbo-

gatszego człowieka świata Elona Muska to sposób na zarządzanie firmami. Gdy w październiku 2022 r. przejął aplikację Twitter, która służy do wymiany szybkich komentarzy lub informacji politykom, dziennikarzom, biznesmenom, naukowcom, gwiazdom itp. Właśnie zaczął robić to samo. Zaczął od zwalniania ludzi i mówienia, że firma może zbankrutować. Dość odważne jak na człowieka, który kupił ją za 44 mld dolarów (prawie 200 mld zł, czyli jedna trzecia dochodów budżetu Polski). Jednak w szaleństwach Muska jest plan. Taki sam jak zrealizował w Tesli, fabryce elektrycznych aut, która uczyniła z niego najbogatszego człowieka świata. W listopadzie 2021 r. był wyceniany na ok. 340 mld dolarów. Obecnie tylko na około 140 mld dolarów i spadł na drugie miejsce w rankingu globalnych miliardów za Bernarda Arnaulta, francuskiego potentata, stojącego na czele koncernu luksusowych marek LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy -należą do niego takie marki jak Louis Vuitton, Givenchy, Dior, Guerlain czy Sephora).

### **Powtórka z rozrywki**

Także w Tesla Elon Musk spał w biurze. Zwalniał nie tylko szeregowych pracowników, ale także najważniejszych dyrektorów. Publicznie skarżył się, że firma jest na skraju bankructwa. Miało to miejsce nieco ponad cztery lata temu w 2018 r. „To było wyniszczające” – wspominał Musk po latach. „Były takie sytuacje, gdy nie opuszczałem fabryki przez trzy lub cztery dni pod rząd” – dodawał.

**„NAJPIERW TRZĘSIENIE  
ZIEMI, A PÓŹNIEJ NAPIĘCIE  
STOPNIOWO ROŚNIE”  
– DLA GENIALNEGO  
REŻYSERA ALFREDA  
HITCHCOCKA TO BYŁA  
METODA NA TWORZENIE  
INTERESUJĄCYCH FILMÓW.  
DLA DO NIEDAWNA  
NAJBOGATSZEGO  
CZŁOWIEKA ŚWIATA ELONA  
MUSKA TO SPOSÓB NA  
ZARZĄDZANIE FIRMAMI.**

Musk nazywał to, co uczynił w Tesli „produkcyjnym piekłem”. To samo zaczął teraz robić w Twitterze. To planowe wywoływanie kryzysu w firmie. Chaosu, który pozwala geniuszowi przejść stery i wyprowadzić firmę na prostą. Ta technika to prywatny wynalazek Muska, który z powodzeniem zastosował w Tesli, a wcześniej w SpaceX, firmie, która jako pierwszy prywatny podmiot pracuje nad tym, aby podbić kosmos. Na razie zaś, już z kosmosu dostarcza na ziemię internet (między innymi ukraińskim żołnierzom, którzy walczą z Rosjanami dzięki własnie urządzeniom korzystającym z internetu od Muska). „Szokowa terapia” Muska, pozwala dzięki wywołaniu paniki wśród pracowników zmusić ich do odłożenia na bok życia prywatnego (rodziny i przyjaciół) i poświęcenia całej energii na ratowanie firmy.

W Twitterze zrobił to samo. W ciągu kilku tygodni po prze-

jęciu kierowania firmą dosłownie wyrzucił ją do góry nogami. Zwolnił około połowy z 7,5 tys. pracowników. Przyjął rezygnację ok. 1,2 tys. osób. Ogłosił, że będzie spał w biurze, dopóki nie poprawi się sytuacja i dodał, że firma, czyli Twitter, może tej terapii szokowej nie przetrzymać i zbankrutować. Powiedział, że ci, którzy chcą pracować z nim nad powstawaniem „Twittera 2.0”, muszą zobowiązać się na piśmie, że będą gotowi na wszystkie wyrzeczenia i realizowania jego wizji.

David Deak, który pracował w Tesli w latach 2014-2016 jako kierownik odpowiedzialny za łańcuch dostaw materiałów do akumulatorów ocenił, że Musk po prostu najlepiej pracuje w warunkach, które zagrażają jego egzystencji. To zwolennik teorii, że szybkość nauki pływania jest wprost proporcjonalna do głębokości wody.

„Podobieństwa między podejściem Muska do Twittera a tym, co robił w Tesli i SpaceX są ewidentne” – skomentowała Tammy Madsen, profesor zarządzania na Uniwersytecie Santa Clara. Kluczem do tego, czy Muskowi uda się znaleźć pracowników w branży mediów społecznościowych, którzy podejmą się realizacji jego wizji. To, że udało się to w firmie wysyłającej ludzi w kosmos i tej, której celem było odciążenie ludzi od samochodów spalinowych na rzecz elektrycznych, nie oznacza wcale, że uda się w Twitterze.

„W Tesli i SpaceX takie podejście zawsze wiązało się z wysokim ryzykiem i wysoką nagrodą” – tłumaczy Madsen. Wysyłanie ludzi w kosmos





**W listopadzie 2021 r. Musk był wyceniany na ok. 340 mld dolarów. Obecnie tylko na około 140 mld dolarów i spadł na drugie miejsce w rankingu globalnych miliarderów za Bernarda Arnaulta, francuskiego potentata, stojącego na czele koncernu luksusowych marek LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy - należą do niego takie marki jak Louis Vuitton, Givenchy, Dior, Guerlain czy Sephora).**

czy też produkcja ekologicznych, szybkich aut, to działania dające ogromną satysfakcję, nie tylko finansową. „Praca Muska z Twitterem też wiąże się z dużym ryzykiem, ale pytanie brzmi: jaka będzie nagroda” – dodaje Madsen.

#### **Szantaż bankructwem**

Musk mawiał, że SpaceX, jak i Tesla miały ponad 90 procent szans, że „będą warte 0 dolarów”, czyli że splajtują. Twierdził, że w 2017 r. SpaceX będzie musiał przeprowadzać starty raketowe

raz na dwa tygodnie lub splajtuje. Zdaniem byłych dyrektorów z tej firmy (wszyscy mówią anonimowo, obawiając się jego zemsty) Musk uczynił z groźby bankructwa czynnik motywujący. SpaceX wyszedł na prostą, stając się najważniejszym partnerem amerykańskiego rządu w podboju kosmosu. Co nie zmienia faktu, że w 2022 r. Musk wrócił do swojego ulubionego kija, pisząc (na Twitterze, bo gdzieżby indziej), że jeśli „poważna globalna recesja” miałaby uderzyć w źródła finansowe, to bankructwo SpaceX będzie możliwe... „Tylko paranoik przeżyje” – napisał, cytując Andy’ego Grove’a, byłego dyrektora generalnego Intela.

Atmosfera jak na tonącym Titaniku pozwala Muskowi narzucać oszczędności i wprowadzać drastyczne zmiany. Przede wszystkim chodzi o zwolnienia najważniejszych i najwięcej kosztujących menedżerów, a także wyrzucenie kosztów, które nie są niezbędne, chociaż ułatwiają ludziom pracę. A ci, którzy zostają, mają być gotowi tyrać kilkanaście godzin na dobę, jakby walczyli o przeżycie.

Wszystko, co ćwiczył na pracownikach Tesli, ćwiczy teraz na ludziach z Twittera. Ponieważ jest to medium społecznościowe, to po prostu więcej osób zwraca na to uwagę. Zarząd Tesli bał się wówczas, że Musk nie wytrzyma tempa pracy, którą sam sobie narzucił. Tym bardziej że używał środków na sen, bo normalnie już nie był w stanie zasypiać.

Musk robi wrażenie rozkapryszonego dzieciaka. Po tym, jak ogłosił przejęcie Twittera, próbował, wydając dziesiątki milionów dolarów na prawników, wykreślić



się z tego zakupu. Otwarcie przyznaje, że jego skłonność do jednoosobowego podejmowania decyzji zwiększa znacznie ryzyko, że będą one błędne.

System zarządzania przez Elona Muska, to tak naprawdę trochę religia, a nie racjonalny podręcznik działań. Wielu menedżerów, którzy przyznają mu, iż jego niekonwencjonalne metody odniosły sukces w Tesli i SpaceX, twierdzi jednocześnie, iż to były w tamtym czasie stosunkowo niewielkie firmy. Musk zaś teraz ćwiczy swoją terapię szokową na wartym 44 mld dolarów gigancie medialnym. Twitter jest po prostu dojrzałą firmą i może terapii szokowej Muska nie przeżyć. Część analityków uważa, że taktyka Muska może się sprawdzać na początkach działania firm, ale nie wtedy, gdy są one już ukształtowane.

Dodatkowo byli pracownicy wysokiego szczebla Tesli i SpaceX mówią otwarcie (aczkolwiek anonimowo), że zaangażowanie Muska w firmę jest może inspirujące, ale ceną za to jest toksyczna atmosfera pracy, kultura strachu i poszukiwania kozła ofiarnego.

### **Z archiwum Twittera, czyli wojna ze służbami**

Musk zrobił też niespotykaną w biznesie rzecz. Ujawnił związki Twittera z amerykańskimi tajnymi służbami. Szczegółowo „spalił” obecność w Twitterze funkcjonariuszy FBI (Federalne Biuro Śledcze, czyli amerykański kontrwywiad odpowiadający także za ściganie przestępstw federalnych i zorganizowanej przestępczości). Dodał, że firma miała podobne relacje z NSA (Krajową Agencją

**DAVID DEAK, KTÓRY PRACOWAŁ W TESLI W LATACH 2014-2016 JAKO KIEROWNIK ODPOWIEDZIALNY ZA ŁAŃCUCH DOSTAW MATERIAŁÓW DO AKUMULATORÓW OCENIŁ, ŻE MUSK PROSTU NAJLEPIEJ PRACUJE W WARUNKACH, KTÓRE ZAGRAŻAJĄ JEGO EGZYSTENCJI. TO ZWOLENNIK TEORII, ŻE SZYBKOŚĆ NAUKI PŁYWANIA JEST WPROST PROPORCJONALNA DO GŁĘBOKOŚCI WODY.**

Wywiadowczą) i CIA (Centralną Agencją Wywiadowczą, czyli amerykańskim „cywilnym” wywiadem). Tych jednak nie ujawnił. Musk koncertowo zagrał w taki sposób, aby pokazać, że jak będzie atakowany, to ma możliwość wyciągnięcia konsekwencji.

Pokazał, w jaki sposób amerykańskie FBI atakowało Donalda Trumpa, manipulując przekazem Twittera i jednocześnie chroniło jego rywala Joe Bidena, np. przez ograniczanie zasięgu tzw. afery Hunter Bidena i plików znalezionych w jego laptopie, które kompromitowały syna obecnego prezydenta USA.

Z tego, co ujawnił Musk, wynikało, że za cenzurowanie wpisów o aferze syna Joe Bidena Twitter wziął od FBI pieniądze. Konkretnie nieco ponad 3,4 mln dolarów. Dodatkowo osoby związane z FBI pracowały dla Twittera i współ-

decydowały o tym, które konta były promowane, a które likwidowano lub ograniczono sztucznie ich zasięgi.

Pracownicy Twittera, którzy podejmowali wówczas decyzje, odrzucają tę „spiskową teorię dziejów”. Stoją na stanowisku, że ograniczenia w dystrybucji afery Huntera Bidena miały na celu uniemożliwienie Rosjanom wpływanie na wynik tych wyborów z 2020 r.

Niektórzy eksperci twierdzą, że transfer pieniędzy z FBI do Twittera był związany z płaceniem za usługi, których domagały się służby. Chodziło o dane, które aplikacja społecznościowa ma, zgodnie z amerykańskim prawem, obowiązek dostarczyć służbom. Może jednak żądać zwrotu kosztów.

Wciąż jednak nie tłumaczy to, dlaczego Twitter wystąpił w 2020 r. w roli cenzora gazety „New York Post”, która opublikowała informacje o ukraińskich interesach syna Joe Bidena – Huntera.

Pochodzący z Republiki Południowej Afryki Elon Musk uchodzi za zwolennika Donalda Trumpa. Tuż po przejściu Twittera przywrócił mu możliwość pisania na serwisie. Trump stracił bowiem konto w 2021 r. za wspieranie ludzi, którzy próbowali w styczniu 2021 r. nie dopuścić do inauguracji prezydentury Joe Bidena. Trump nie skorzystał jednak z oferty Muska i nie wrócił do pisania na reaktywowanym przez Elona Muska koncie.

Musk ewidentnie chciał zagrać na nosie elitom od poprawności politycznej, które go nie cierpią i odsądzają od czci i wiary. Już zresztą na początku swoich rządów Musk musiał





**Elon Musk pokazał, w jaki sposób amerykańskie FBI atakowało Donalda Trumpa, manipulując przekazem Twittera i jednocześnie chroniło jego rywala Joe Bidena, np. przez ograniczanie zasięgu tzw. afery Hunter Bidena i plików znalezionych w jego laptopie, które kompromitowały syna obecnego prezydenta USA.**

zmierzyć się z drastycznym ograniczeniem wpływów z reklam Twittera. Firmy tłumaczyły się strachem i niewiedzą, czy polityka absolutnej wolności słowa, którą głosi Musk nie doprowadzi do stworzenia z Twittera jednego wielkiego ścieku nienawiści.

Znawcy problematyki służb specjalnych są zdania, że to, co pokazał Musk, nie było nawet uderzeniem w FBI, a zwykłym „klapsem”. Musk współpracuje z amerykańskim rządem w podboju kosmosu. Nie stać go na prowadzenie wojny z amerykańskimi służbami. Nawet tylko jedną z nich – taką jak FBI, którą można uważać za „najstabszą”

**Z TEGO, CO UJAWNIŁ MUSK, WYNIKAŁO, ŻE ZA CENZUROWANIE WPISÓW O AFERZE SYNA JOE BIDENA TWITTER WZIĄŁ OD FBI PIENIĄDZE. KONKRETNIE NIECO PONAD 3,4 MLN DOLARÓW. DODATKOWO OSOBY ZWIĄZANE Z FBI PRACOWAŁY DLA TWITTERA I WSPÓŁDECYDOWAŁY O TYM, KTÓRE KONTA BYŁY PROMOWANE, A KTÓRE LIKWIDOWANO LUB OGRANICZANO SZTUCZNIE ICH ZASIĘGI.**

z trzech wymienionych (obok CIA i NSA). Po prostu Musk chciał coś załatwić, więc pokazał, jakich może narobić szkód. Pokazał mechanizm cenzury, którego istnienia wszyscy się spodziewali, ale co innego podejrzewać coś, a co innego mieć dowody w postaci maili pracowników, które kazał ujawnić Musk. I rzeczywiście. Po publikacji materiałów dotyczących FBI w Twitterze przez Muska, sytuacja wokół niego samego jakby się uspokoiła. Musk wyglądał w tej rozgrywce jak człowiek, który odpałił dość precyzyjną salwę we wroga i poinformował go, że jego działalność jest widoczna i powinna być zaprzestana.

#### **Wszystkie dzieci Muska**

Elon Musk ma dużo dzieci. Pięciu synów z pierwszego małżeństwa i ostatniego syna z bieżącego związku. Równie dużo ma

dzieci biznesowych. Dla Muska remont Twittera to praca tylko na jedną trzecią etatu. Pozostaje wciąż dyrektorem naczelnym Tesli oraz SpaceX, w którym – wedle własnych słów – odpowiada bardziej za projektowanie rakiet niż za zarządzanie firmą.

Ma też parę mniejszych firemek i startupów. Taki jak budująca tunele firmę Boring Company, a także bardzo ciekawy i perspektywiczny Neuralink, firmą zajmującą się technologią połączenia mózgu człowieka z komputerem, czyli tworzeniem, a jakże cyborgów. Cel swoich biznesów Musk ogłosił już dawno. Chce dzięki umożliwieniu podróży kosmicznych sprawić, że świadomość

**DLA MUSKA REMONT TWITTERA TO PRACA TYLKO NA JEDNĄ TRZECIĄ ETATU. POZOSTAJE WCIĄŻ DYREKTOREM NACZELNYM TESLI ORAZ SPACEX, W KTÓRYM – WEDLE WŁASNYCH SŁÓW – ODPOWIADA BARDZIEJ ZA PROJEKTOWANIE RAKIET NIŻ ZA ZARZĄDZANIE FIRMĄ.**

ludzka wydobędzie się z ziemi i przetrwa jej zagładę.

Musk toczy na obrzeżach walki z materią i zarządzaniem firmami spory z akcjonariuszami Tesli. Sprawa trafiła do sądu. Nie zgadzają się oni bowiem na to, aby Musk otrzymywał wynagrodzenie, które czyni go (do niedawna czyniło) najbogatszym człowiekiem planety. Podczas tego procesu został przez nich oskarżony, że angażując się w Twitter, zaczął zaniedbywać Teslę. Zbił to twierdzenie oświadczeniem, że jego praca dla Twittera miała charakter „tymczasowy”. Jego zdaniem wybuch, który miał rozpocząć reorganizację firmy, już nastąpił, a on wkrótce będzie mógł wycofać się z bieżącego zarządzania tą firmą. ■



# KRYZYS, JAKIEGO NIE ZNAMY

Czym obecny kryzys różni się od poprzednich? Czy najgorsze dopiero przed nami?  
Rozmawiają **prof. Paweł Wojciechowski** i **Tomasz Prusek**, pisarz i publicysta.

**P**rof. Paweł Wojciechowski: Wydał Pan dwie książki beletrystyczne. Pierwsza z nich, „K.I.S.S.”, dotyczy kryzysu finansowego, z kolei tłem sequelu zatytułowanego „P.I.I.G.S.” jest kryzys zadłużenia w strefie euro. Akcja, w którą uwikłani są bohaterowie, pokazuje, jak rzeczywiście ludzie mogą być porażeni kryzysem. To są konkretne sprawy. Więc porozmawiamy o kryzysie. Nouriel Roubini, nazwany doktorem Zagładą, przewidział załamanie na amerykańskim rynku nieruchomości i recesję, jaka po nim nastąpiła. A czy dziś mamy do czynienia z kryzysem, jakiego nie znamy?

Wspólnym mianownikiem opisywanych przeze mnie kryzysów – finansowego i zadłużenia w strefie euro – jest popyt. Kryzys, którego obraz mamy obecnie, ma inną naturę. Wielu obserwatorów zwraca uwagę na jego podażowy charakter. To nowy element, którego wówczas nie mieliśmy, a mówiąc kolokwialnie: brakuje nam. Mamy deficyt bardzo wielu rzeczy na rynku, od czipów po mąkę. Czyli nie mamy problemu z brakiem pieniędzy, tylko brakuje nam komponentów, aby wytworzyć dobra sprzedawane później na całym świecie.

Harvardzcy profesorowie ekonomii Carmen M. Reinhart i Kenneth S. Rogoff, autorzy książki „This time is different” wydanej w 2010 r., po przeanalizowaniu 250 kryzysów oznajmili, że problemem jest tak naprawdę dług w narastaniu którego pomagały banki centralne.

Rola banków centralnych jest absolutnie niesamowita. Obserwujemy ją od kryzysu finansowego w 2008 r. Jest takie pojęcie „helicopter money”, wywodzące się ze Stanów Zjednoczonych z sytuacji, kiedy szef Rezerwy Federalnej powiedział, że zostanie dostarczone tyle pieniędzy na rynek, że będzie to wyglądało mniej więcej tak, jak zrzucanie z helikoptera. Oznaczało to z jednej strony bardzo dużą obniżkę stóp procentowych, czyli stworzenie maksymalnie taniego pieniądza, ale z drugiej strony – bo same stopy procentowe przestały działać – okazało się, że potrzebny jest również dodruk pieniądza, czyli dopisywanie zer w bilansach banków centralnych.

**Robi to od wielu lat na masową skalę np. bank centralny Japonii. Kiedy przyszedł kryzys zadłużenia w strefie euro, Mario Draghi, były szef Europejskiego Banku Centralnego powiedział, że trzeba monetyzować dług.**



**Niemcy nie godzili się, ale kraje Południa chciały. Czy te banki centralne złamały jakąś konwencję, która jest groźna?**

One złamały konwencję o tyle, że dodruk należało traktować jako lekarstwo krótkoterminowe. Po 2008 r. miało to pomóc gospodarce dźwignąć się z recesji, aby odbudować miejsca pracy.

**Czyli krótko mówiąc, słynna akcja pomocy bankom, czyli ich nacjonalizacja de facto, a potem pandemia i działania pomocowe dla ludzi i firm, jak dodruk pieniądza – były w porządku,**

### ale dziś płacimy za to konkretną cenę?

Płacimy za to, że to, co miało być chwilowe, weszło w krew. Okazało się, że banki centralne nie są w stanie odstawić tego „narkotyku”, jakim jest dodruk pieniądza, i to przy bardzo mocnym wsparciu polityków. Rządzący zdawali sobie sprawę, że zakończenie dodruku pozbawi gospodarkę dopalacza. A każdy polityk chce, z uwagi na chęć wygrywania wyborów, by stan gospodarki był dobry i kwitnący, a kredyt łatwo dostępny, najlepiej na 0 proc.; a kiedy potrzebuje zaciągnąć dług na rynkach finansowych, to robi to bez najmniejszego problemu, bo ilość pieniądza na rynku inspiruje inwestorów do sięgania po rządowe obligacje. Dodruku pieniądza i polityka banków centralnych à la „helicopter money”, stwarzały sytuacje, które nie przysłyby do głowy, jak ujemne rentowności obligacji. Pieniądzy na rynku było aż tak dużo, że inwestorzy byli gotowi dopłacić niektórym bardzo wiarygodnym państwom, jak Niemcy na przykład, by mieć ich obligacje. Rzecz niewiarygodna! Czyli nie tyle pożyczało się po to, żeby mieć umownie procent z obligacji rządowych, ale dopłacało się rządowi za to, żeby łaskawie sprzedał swój dług. Można powiedzieć, że ekonomia stanęła wówczas na głowie. Co należałoby wtedy zrobić? Zacząć odwracać ten proces, ale nikomu na tym nie zależało. Z roku na rok w zasadzie dodruk pieniądza miał się coraz lepiej. Ale w końcu gdzieś ten pieniądz musi znaleźć swoje ujście. Początkowo mieliśmy pod hasłem inflacji aktywów sytuację, w której niewiarygodnie rosły ceny akcji, mieliśmy ogromny run na obligacje, mieliśmy ogromny run na

nieruchomości. Nagle ta inflacja przelała się również na rynek konsumencki. Dlatego dziś miliardy ludzi na świecie odczuwają problemy związane z inflacją konsumencką, która jest akordem tego gigantycznego dodruku pieniądza, obserwowanym od 2008 r.

### Za dużo konsumpcji, za mało inwestycji.

Jest to zasada, której niestety nie przestrzegają nie tylko rządzący w Polsce, ale także w wielu innych krajach. O wiele łatwiej jest stymulować konsumpcję; to przecież bardziej wygodne dla wyborców i dla utrzymania poparcia politycznego. Inwestycje – tak, ale one przynoszą efekty dopiero po jakimś czasie, nie widać ich natychmiast. Żeby stymulować popyt inwestycyjny, należy wdrożyć politykę, którą nazywam dobrym długiem. Tak jak mamy dobry i zły cholesterol. Dobry dług to ten, z którego finansowane są inwestycje, ponieważ dają one potem szansę na wzrost produktywności i na wzrost PKB. Dają w końcu szansę na to, żeby gospodarka weszła na wyższe obroty – żeby było z czego obsługiwać to zadłużenie. Bo pamiętajmy o tym, że problemem jest nie tylko dług nominalny i jego relacja do PKB, ale bardzo często, i to bolesnym

**INFLACJA KONSUMENCKA  
JEST AKORDEM  
GIGANTYCZNEGO  
DODRUKU PIENIĄDZA, JAKI  
OBSERWOWALIŚMY OD  
2008 R.**

problemem, jest koszt obsługi tego długu.

**Druga sprawa jest taka, że stymulacja powinna być cykliczna, czyli jak nam spada koniunktura, to wtedy stymulujemy. A my stymulowaliśmy, kiedy ona była dobra.**

To jest szalenie ważny punkt, ponieważ stymulacja fiskalna powinna być antycykliczna. Z tego powodu, że powinna neutralizować takie momenty, jak teraz, kiedy mamy szoki podażowe, kiedy gospodarka idzie w kierunku spadku. W latach 2018/2019, przy PKB rządu 5 proc. stymulowaliśmy konsumpcję na niespotykaną skalę. Nasze transfery fiskalne dochodziły do 2 proc., podczas kiedy średnia w strefie euro wynosiła 0.4 proc. Mówiąc krótko, zrobiliśmy coś, żeby wzmocnić popyt konsumpcyjny, ponieważ to konsumpcja była motorem napędowym gospodarki. Nie oglądając się na to, że powinniśmy tak naprawdę pomyśleć o posiadaniu poduszki finansowej.

### Inne kraje miały tę nadwyżkę w czasach dobrej koniunktury...

... na przykład Niemcy, które w oficjalnym mainstreamie w Polsce nie są dobrze widziane, ale na ten wzór warto się powołać. Niemcy byli bardzo dobrze przygotowani na chude lata. A co my mieliśmy? Mieliśmy cały czas wydawanie, wydawanie, wydawanie. Tak jak w bajce o koniku polnym, który, kiedy wszyscy inni próbowali przygotować się do ostrej zimy, „niepompny jutra, płochy i swawolny, przez całe lato śpiewał”.

*Opracowała Beata Tomczyk*

*Ciąg dalszy rozmowy w formacie wideo na [www.fmc27news.pl](http://www.fmc27news.pl)*

## USPRAWNIENIE PROCESU ZAKUPOWEGO

Handel w sieci nadal jest rynkiem przyszłości, który skutecznie wpisuje się w potrzeby e-konsumentów. Już teraz stanowi uzupełnienie tradycyjnej sprzedaży, a w wielu aspektach nawet ją wyprzedza. Jak wynika z badania „Narzędzia i wtyczki w e-commerce 2022”, ponad 80 proc. sklepów internetowych w Polsce sięga po rozwiązania technologiczne, wspierające handel online. 14 proc. planuje natomiast digitalizację procesów sprzedażowych.



**PIOTR SIWIEC**  
prezes Zarządu, AIQLabs

Implementacja zaawansowanych technologicznie narzędzi wymaga maksymalnego zaufania do własnych zasobów IT. Dbanie o rozwój autorskiego oprogramowania w celu sprawnego zarządzania, rozwoju i dostosowania do zmieniających się potrzeb klienta, ułatwia skuteczną ekspozycję przewag konkurencyjnych oraz sprostanie wyzwaniom determinowanym między innymi przez pandemię, wymagającą sytuację gospodarczą czy geopolityczną.

### Twarde dane najcenniejszym aktywem

Badania wskazują, że konsumenci w Internecie przede wszystkim kupują. Chętnie przenoszą się z szeroko pojętego offline’u głównie ze względu na wygodę i komfort w realizacji zakupów. Sektor e-commerce dzięki temu nadal

intensywnie rośnie, tym bardziej że proces nabywania produktów jest coraz szybszy oraz bardziej intuicyjny, ewoluując wraz z samymi uczestnikami tego rynku. Z raportu CBOS wynika, że najwięcej czasu w sieci spędzają najmłodszy, a prawie wszyscy użytkownicy Internetu korzystają z niego w domu. Ponadto 65 proc. internautów w wieku 25-34 lata najczęściej realizuje zakupy właśnie drogą online’ową.

Odejście od kanałów tradycyjnych stało się normą na wielu płaszczyznach wraz z przyspieszeniem cyfrowej rewolucji. Innowacyjne łączenie rozwiązań technologicznych z finansowymi umożliwia sprawne funkcjonowanie na wciąż bardzo zagęszczonym rynku. Pożyczkodawcy rozwijają swoją ofertę poprzez zaawansowany proces analityczny oraz systemy IT. Na niską szkodowość produktów wpływają technologia big data i algorytmy machine learning. Twarde dane są obecnie najcenniejszym aktywem, a zapotrzebowanie na narzędzia pożyczkowe idzie w parze z identyfikacją potrzeb konsumentów. Transakcje bezgotówkowe same w sobie nie są już żadną innowacją. Sektor e-

-commerce kształtują jednak stosunkowo nowe rozwiązania jak odroczone płatności, szybkie dostawy czy angażujące użytkownika treści na nośnikach komunikacji.

### Wygoda jest absolutnym priorytetem

Raport „Narzędzia i wtyczki w e-commerce 2022” wskazuje, że 97% e-sklepów korzysta z systemów płatności elektronicznych.



Nowinki w tym obszarze pojawiają się bardzo często, a sami producenci tych rozwiązań nie tylko podążają za trendami, ale również je kreują, jednocześnie dostarczając pełen wachlarz metod płatności. Wystarczy wspomnieć o kartach płatniczych, odroczonej płatnościach czy e-portfelach. Beneficjentami wspomnianych narzędzi są konsumenci, natomiast całość musi iść w parze z maksymalnym

bezpieczeństwem. W sprzedaży online to wygoda jest absolutnym priorytetem. W tle odbywają się natomiast procesy weryfikacji użytkownika, autentykacji i realizacji płatności online. Decydując się na oprogramowanie dla sklepu online, przede wszystkim należy zwrócić uwagę na rodzaj silnika, na którym zostanie postawiony. Dane stanowią centralną oś całego sklepu, jako zbiór informacji o

produktach oraz klientach. Sam materiał jest niezwykle wrażliwy, natomiast jego wnikliwa analiza ułatwia identyfikację preferencji konsumentów. Ponadto, dzięki wsparciu odpowiednich narzędzi między innymi z sektora marketing automation, wspomniane potrzeby można również samodzielnie tworzyć, usprawniając proces zakupowy i wyprzedzając potrzeby kupujących online. ■



# EMPLOYER BRANDING

Employer Branding to dziś jeden z najbardziej gorących trendów, jeśli chodzi o budowanie wizerunku pracodawcy – wizerunku wewnątrzfirmowego. Czemu ma to służyć? Przede wszystkim zatrzymaniu talentów w firmie. Zadowoleni ze swojej pracy i dobrze się czujący w organizacji pracownicy nie mają potrzeby zmian.

A dziś, przy utrzymującym się rynku pracownika, to niezwykle ważne, by istniał powód, dla którego nasi pracownicy chcą u nas zostać. Jakie działania podejmują firmy, by tak się stało? Co robią dodatkowo, by przyciągać nowych ludzi z potencjałem?

Zapraszamy do lektury tekstów przygotowanych przez zaproszonych na nasze łamy ekspertów. To temat, z którym warto być na bieżąco.





# JAK ZMOTYWOWAĆ ZESPÓŁ? NALEŻY ZACZAĆ OD OSOBY, KTÓRA NIM ZARZĄDZA

Znaczną część wymagań, jakie powinien spełniać wymarzony pracodawca, w praktyce realizują osoby zarządzające zespołami. Ich role zmieniły się w ostatnim czasie, a zakres obowiązków mocno poszerzył.



**ARTUR KMECIK**

Head of Cloud and Data Services,  
Capgemini Polska

Jeśli zapytamy ludzi o to, co najskuteczniej motywuje ich do pracy, udzielą bardzo zróżnicowanych odpowiedzi. Wśród wymienionych zagadnień, poza zarobkami, znajdują się na pewno możliwości rozwoju tak zawodowego, jak i osobistego, dobra atmosfera, jasny podział zadań, poczucie akceptacji i przynależności do grupy, czy poczucie decyzyjności. Aby stworzyć otoczenie zawodowe, które odpowiada na te potrzeby, osoba zarządzająca musi wejść w szereg ról, które wykraczają daleko poza myślenie o biznesowym przywództwie w czasach, kiedy duże korporacje wkraczały na polski rynek.

Aby zespoły pozostawały zmotywowane, kluczowy jest kontakt osobisty. Warto zwracać na to szczególną uwagę, zwłaszcza teraz, kiedy praca w modelu hy-

brydowym jest bardzo popularna. Kontakty w biurze przy wspólnym obiedzie czy kawie nie są już codziennością, a to właśnie one budowały silne relacje. Stworzenie nowej formuły takich interakcji jest bardzo istotne, nawet jeśli początkowo może wydawać się nienaturalne. Codzienne, nawet krótkie spotkania i bieżąca wymiana myśli sprawiają, że pracownicy czują się zauważeni, osoby zarządzające natomiast dowiadują się, jakie nastroje panują w zespołach. Z badań wynika, że 80 proc. menedżerów i menedżerek sądzi, że ich pracownicy są zadowoleni, podczas gdy takiej odpowiedzi udziela tylko 28 proc. pracowników<sup>1</sup>. Aby, w realiach pracy hybrydowej, zachować prawdziwe relacje z osobami, z którymi pracujemy na co dzień, w Capgemini wprowadziliśmy siedem rytuałów zespołowych. Uwzględniliśmy w nich m.in. przestrzeń do spotkań niezwiązanych z obowiązkami zawodowymi. Aby być na bieżąco z nastrojami wewnątrz zespołów, stworzyliśmy oś informacji zwrotnej. Dbamy o przestrzeganie zasad związanych z czasem pracy – nie chcemy tworzyć poczucia, że standardem jest stała dostępność. Dla mnie najważniejszym z rytuałów

są tzw. punkty kontaktu, czyli indywidualne spotkania, podczas których omawiamy pojawiające się wyzwania czy obawy. Nie możemy zapominać o tym, że rolą lidera jest nie tylko budowanie zespołu, który pracuje w dobrej atmosferze, ale również odpowiadanie na konkretne wymagania biznesowe. W tym zakresie najlepszą motywacją dla pracowników stanowi rozwój. Rolą menadżera lub menadżerki jest wyznaczenie kolejnych kroków w taki sposób, aby były konkretne, dobrze uzasadnione, a przede wszystkim osiągalne. To właśnie zrealizowane cele potwierdzone dogłębnym, zindywidualizowanym feedbackiem układają się w interesującą



ścieżkę rozwoju zawodowego, która motywuje ludzi.

### Zróżnicowane zróżnicowanie

W naszych zespołach pracują osoby z całego świata, wielu kultur, czasami nawet funkcjonujące w innych strefach czasowych. Na co dzień spotykamy ludzi, których prawdopodobnie nie mielibyśmy możliwości poznać, gdyby nie praca w dużej organizacji. Ta wielość spojrzeń na każdą sytuację zawodową i unikalny zestaw doświadczeń pozwalają zyskać szeroką i niepowtarzalną perspektywę.

Praca hybrydowa to dla wielu osób, zwłaszcza dla mileniów i generacji Z, prawdziwa rewolucja dająca nowe możliwości i podno-

sząc komfort życia codziennego. Nie możemy jednak zapominać o tym, że w naszych zespołach są również osoby starsze albo

**W NASZYCH ZESPOŁACH PRACUJĄ OSOBY Z CAŁEGO ŚWIATA, WIELU KULTUR, CZASAMI NAWET FUNKCJONUJĄCE W INNYCH STREFACH CZASOWYCH. NA CO DZIEŃ SPOTYKAMY LUDZI, KTÓRYCH PRAWDOPODOBNIENIE NIE MIELIBYŚMY MOŻLIWOŚCI POZNAĆ, GDYBY NIE PRACA W DUŻEJ ORGANIZACJI.**

po prostu bardziej przywiązane do tradycyjnych form pracy biurowej. Rolą osoby zarządzającej jest znalezienie równowagi pomiędzy tymi oczekiwaniami i stworzenie środowiska, w którym wszystkim będzie pracowało się dobrze. Elastyczność formy wykonywania obowiązków daje motywującą do pracy wolność, jednak niesie ze sobą wyzwania w zarządzaniu hybrydowym zespołem.

### Benefity pozapłatowe – karnet na siłownię już nie wystarczy

W czasach, kiedy coraz częściej miejsce zamieszkania nie ma już priorytetowego znaczenia, tradycyjne benefity poza-



płacowe nie sprawdzają się już tak dobrze, jak kiedyś. Aby nadal stanowiły interesującą motywację i przyciągały pracowników, muszą stać się tak elastyczne, jak cały współczesny rynek pracy. Programy wspierające zdrowie i poczucie bezpieczeństwa muszą również działać w formie hybrydowej – oferować opiekę medyczną czy zajęcia fitness zarówno w formie stacjonarnej, jak i online. Czas pandemii uświadomił także, jak ważna jest dbałość o psychiczny dobrostan zespołów. Możliwość spotkania z psychologiem czy terapeutą lub umówienia się na telefoniczną, lub zdalną konsultację to obecnie jeden z najbardziej docenianych benefitów.

### **Kaskadowanie motywacji**

Aby te wszystkie czynniki motywujące odpowiednio zadziałały, konieczna jest nieprzerwana uważność i dbałość. To zadanie,

**DLA MNIE OSOBIŚCIE KLUCZOWA JEST PASJA – ZAGADNIENIAMI ZWIĄZANymi Z IT ZAJMUJĘ SIĘ RÓWNIŻ W CZASIE WOLNYM. CZYTAŁ NA TEMAT MOJEJ SPECJALIZACJI, ABY ZAWSZE BYĆ NA BIEŻĄCO Z NOWINKAMI I ZMIANAMI.**

któremu na co dzień muszą sprostać osoby zarządzające. Co w takim razie należy zrobić, aby zachować wysoki poziom motywacji wśród kadry menedżerskiej? Przede wszystkim zapewnić jej interesującą ścieżkę rozwoju. Osoby, które rozwinęły się w dużej organizacji, często zaczynając od znacznie niższych

stanowisk, nie chcą się zatrzymać. Dla nich nowe wyzwania i możliwość nieustannej nauki są kluczowe. Dla mnie osobiście kluczowa jest pasja – zagadnieniami związanymi z IT zajmuję się również w czasie wolnym. Czytam na temat mojej specjalizacji, aby zawsze być na bieżąco z nowinkami i zmianami. To właśnie dzięki możliwości pracy i rozwoju w dziedzinie, która jest również moim hobby, jestem w Capgemini już 16 lat. I właśnie to podejście do pracy staram się przekazywać zespołom, którymi zarządzam. Na koniec chciałbym podkreślić, jak ważne jest dbanie o dobrostan osób, które przewodzą zespołom i w ten sposób budują zarówno sukcesy firmy, jak i jej kulturę korporacyjną. Pamiętajmy o tym, że zmotywowany menedżer czy menedżerka, którzy czują satysfakcję z wykonywanej pracy to również zmotywowany zespół. ■



## FIRMA BARDZIEJ KONKURENCYJNA NA RYNKU PRACY,

**czyli jak wykorzystać rebranding do budowania silnej pozycji**

Aż 78 proc. Polaków podczas rekrutacji zwraca uwagę na renomę pracodawcy – wynika z badania Pracuj.pl „Polacy w nowym środowisku pracy”. Taki wniosek płynie także z wewnętrznych badań EFL. Dobry pracodawca to taki, który ma ugruntowaną pozycję rynkową, oferuje możliwości rozwoju, budzi zaufanie i cieszy się pozytywną opinią.



**KONRAD LUDIAN**

kierownik Zespołu Komunikacji Marketingowej i Korporacyjnej, EFL

**W**ysokość wynagrodzenia, elastyczny czas pracy, dodatkowe bonusy. Owszem, te czynniki zachęcają kandydatów do dołączenia do wybranej firmy. Jednak wielu z nich zwraca uwagę na to, czy pracodawca ma rozpoznawalną markę, gwarantującą stabilne zatrudnienie, możliwość rozwoju i renomę. Wzrasta również świadomość w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli tego, jakie działania CSR prowadzi firma i czy realizuje programy wellbeingowe. Niejednokrotnie jest tak, że kiedy kandydaci mają do wyboru dwie podobne oferty, językiem u wagi jest właśnie „brand” oraz jego oferta. Nic w tym dziwnego. Wejście na pokład nowej firmy to decyzja, od której zależą nie tylko przyszłe możliwości finansowe pracowników, ale też osobisty rozwój, kariera i satysfakcja.

### Marka ma znaczenie

Brand to jasny komunikat nie tylko dla klientów i partnerów bizne-

sowych, ale także dla pracowników i kandydatów. Mówi, kim jesteśmy, z kim chcemy się identyfikować i co mamy im do zaoferowania. EFL od ponad 20 lat jest częścią międzynarodowej marki Credit Agricole, jednej z największych instytucji finansowych na świecie. Przez ten okres daliśmy się poznać jako solidny podmiot zapewniający innowacyjne rozwiązania w czasie największego rozwoju gospodarczego w Polsce, jak i partner, na którego można liczyć w czasie kryzysu. To bardzo istotne, aby firma budowała swoją markę poprzez działania, a nie tylko na poziomie deklaracji. Również umiejętna komunikacja tych działań ma niebagatelne znaczenie.

Przynależność EFL do Grupy Credit Agricole z jednej strony niesie za sobą wiarygodność i prestiż – tak oczekiwane przez kandydatów, z drugiej – stwarza zdecydowanie lepsze warunki do działania, wymiany praktyk oraz łączenia usług i produktów w ramach jednej Grupy, a to z kolei daje pracownikom większe możliwości rozwoju – i to w środowisku międzynarodowym.

### W grupie siła

W styczniu br. wprowadziliśmy nową identyfikację wizualną wszystkich należących do Grupy EFL spółek, czyli EFL, EFL Finance, Carefleet,

Eurofactor i Truck Care. Logotypy naszych firm są teraz jeszcze bardziej spójne z barwami Credit Agricole. W ten sposób oraz poprzez wspólne pozycjonowanie naszych marek w otoczeniu zewnętrznym budujemy synergię – wartość dodaną dla klientów, pracowników i kandydatów. Wnosimy kapitał wizerunkowy i biznesowy Grupy EFL i jednocześnie wskazujemy, że stoi za nami wsparcie i know-how prężnej instytucji finansowej o międzynarodowym zasięgu.

Świadome budowanie marki opieramy na długofalowej strategii. Chcemy mówić tym samym językiem w warstwie wizualnej oraz przez pryzmat obietnic i korzyści, które składamy klientom. Tylko takie podejście może zaowocować marką, która będzie spójna, wiarygodna – a w efekcie przyciągnie zarówno klientów, jak i kandydatów do pracy.

### Liczą się fundamenty

Warto także podkreślić, że choć EFL jeszcze bardziej zacieśniła swoje relacje z Credit Agricole, to od samego początku działania, nazwa, czyli Europejski Fundusz Leasingowy (w skrócie EFL) pozostaje bez zmian. A to dlatego, że jesteśmy jedną z największych firm leasingowych w Polsce. O sile marki, jej doświadczeniu, jakości usług i bardzo dobrych relacjach z klientami i partnerami świadczą między innymi wyniki sprzedaży czy bardzo dobre wyniki badania satysfakcji. Co dziesiąty środek trwały w Polsce jest leasingowany przez EFL, a stopień zadowolenia ze współpracy z EFL w czasie pandemii nasi klienci ocenili na 8,9 pkt (w skali od 0 do 10). To kolejny powód do współpracy z takim brandem jak EFL. ■



Materiał Partnera



## BENEFITY – CZY TO KLUCZ DO MOTYWACJI PRACOWNIKÓW?

Mamy świadomość, że na motywację pracowników wpływa nie tylko wynagrodzenie, ale również czynniki pozapłacowe. Często to one mają szansę przyciągnąć i zatrzymać największe talenty, stanowią także istotny element propozycji wartości pracodawcy, czyli tzw. EVP (Employee Value Proposition). Kluczem jest wybieranie spersonalizowanych benefitów, które będą atrakcyjne dla pracowników i kandydatów.



**KALINA DOLUK**  
Employer Branding Specialist,  
Trans.eu

Dziś ważnym zagadnieniem dla nowoczesnych pracodawców jest wsparcie i pomoc w utrzymaniu dobrej kondycji fizycznej oraz zdrowotnej. Dlatego poza prywatną opieką medyczną i grupowym ubezpieczeniem, oferujemy masaże w biurze, vouchery do strefy SPA, czy rozwiązania wspierające zdrowie psychiczne,

w tym aplikację do prywatnego użytku pracowników.

### Rola współdzielenia

Wiemy też, jak ważne jest rozwijanie własnych pasji czy prowadzenie aktywnego trybu życia. Dlatego poza kartą multisport, nasi pracownicy mogą zapisać się do firmowych sekcji sportowych. Są wśród nich również unikatowe formacje jak smocze łodzie, boks, TRX czy ścianka wspinaczkowa.

Zależy nam na tym, aby nasi pracownicy czuli się dobrze nie tylko w naszym biurze, ale i w własnym towarzystwie, dlatego chętnie integrujemy się ze sobą. Wykorzystujemy do tego codzienne bezpłatne śniadania, eventy tematyczne, wspólne wyjścia zespołowe. Regularnie organizujemy również wyjazdy teambuildingowe w formie survivali do naszego ośrodka wczasowego nad jeziorem. Co ważne, przez całe wakacje ośrodek w Olejnicy

jest także do prywatnej dyspozycji pracowników – mogą oni zarezerwować pobyt na preferencyjnych warunkach.

### Stworzyć dodatkowe mechanizmy motywujące do działania

Niedawno uruchomiliśmy nasz flagowy program motywacyjny Workation in Barcelona, w ramach którego zespoły mogą polecieć do Hiszpanii. Tam, zaledwie 500 metrów od morza, mieści się nasze nowe biuro. Workation to świetna szansa, aby przez pewien

### WAŻNE JEST ROZWIJANIE WŁASNYCH PASJI CZY PROWADZENIE AKTYWNEGO TRYBU ŻYCIA.

czas być razem w ciekawym miejscu, które zbliża ludzi i jest pełne atrakcji dla każdego. To wciąż praca, ale w trochę innym, wakacyjnym klimacie, gdzie można połączyć przyjemne z pożytecznym.

Jednym z naszych celów jest także podzielenie się z pracownikami efektami rozwoju naszej firmy, a w szczególności rezultatami wzrostu jej wartości. Dlatego stworzyliśmy Program Opcji Pracowniczych. Daje on możliwość otrzymania Opcji, które następnie będą uprawniać do nabycia akcji firmy. Wierzymy, że poprzez ten program uda nam się stworzyć dodatkowe mechanizmy motywujące do działania na rzecz firmy i zwiększyć poczucie wpływu na rozwój całej grupy. ■

## CHCESZ ZADBAĆ O MARKĘ PRACODAWCY? POSTARAJ SIĘ O AMBASADORÓW!

Już nie benefity pozapłatcowe ani ekskluzywne, drogie szkolenia. W świecie employer branding *must have* narzędziem w walce o pracownika jest obecnie *employee advocacy*.



**AGNIESZKA SUROWIEC**  
Brand & Comms Director Market  
Poland

Wypada stwierdzić: znowu. To nic innego jak „nowa” nazwa na znaną prawdę wszystkich HR-owców (i nie tylko) – to pracownicy są najlepszą wizytówką firmy. Oczywiście

ście – zadowoleni i zmotywowani pracownicy. Jeżeli pracodawca uczyni z nich Ambasadorów swojej marki, z pewnością nie będzie musiał martwić się o braki kadrowe ani o efektywność biznesu. Przepis na sukces w tym przypadku jest prosty – najbardziej zaangażowanym pracownikom należy nadać rolę Ambasadorów, a oni zadbają o promowanie marki pracodawcy wśród zespołu i potencjalnych pracowników. Będą wspierać pozostałe działania pracodawcy w tym obszarze. Ale jak ich wyłonić? Z pewnością nie na „chybił trafił”.

Muszą to być „naturalni” Ambasadorzy marki. Dział HR, osoby zajmujące się employer brandingiem, itp. powinny być nastawione na dostrzeganie takich pracowników. Należy przyglądać się temu, jak zespół reaguje na komunikację firmową, kto angażuje się w konkursy i akcje specjalne organizowane przez pracodawcę. Kto jest najbardziej aktywny na kontaktach firmy w mediach społecznościowych, kto jest naturalnym speakerem marki i z łatwością potrafi przełożyć swoją wiedzę zawodową na przekaz medialny. Takiej grupie Ambasadorów należy wyznaczyć konkretne zadania – najlepiej, aby były one zgodne, z tym, w jaki sposób sami chcą działać i ich naturalnymi predyspozycjami – a efekty będą oczywiste. Takie podejście przyjęliśmy w Intrum i sprawdza się ono świetnie. Zespół Ambasadorów Marki Intrum liczy blisko 40 osób, które nie tylko są potrzebnym łącznikiem na linii pracodawca-pracownicy, ale poprzez swoje działania każdego dnia działają na rzecz naszego brandu.

# W TROSCE O DOBROSTAN PRACOWNIKA

Co drugi pracownik odczuwa wypalenie zawodowe – wynika z najnowszych, niepokojących danych[1]. Wyniki badania to wyraźny sygnał dla pracodawców, że powinni dokonać zmian w strukturach organizacji, sposobie zarządzania firmą bądź w podejściu do swoich pracowników.

**C**oraz popularniejsze staje się także pojęcie „quiet quitting”, czyli kultywowanie zasady work-to-role – wykonywanie pracy jedynie w określonych godzinach i niewychodzenie przed szereg. Jak pomóc pracownikowi, gdy ten odczuwa wypalenie zawodowe?

Stopa bezrobocia w Polsce oscyluje w granicach 5 proc. To niski wynik. Dane Głównego Urzędu Statystycznego pokazują, że nadal mamy do czynienia z rynkiem pracownika. To firmy mają kłopot ze znalezieniem lojalnych i dobrze wykwalifikowanych pracowników na dane stanowiska. Stres, niepewna sytuacja geopolityczna, a także strach o jutro odbijają się na kondycji psychicznej pracowników. Już 52 proc. odczuwa wypalenie zawodowe. Jak pomóc zatrudnionym odzyskać motywację do pracy?

Co pomoże zatrzymać pracownika w firmie?

Osoby, które deklarują wypalenie zawodowe, jednocześnie wskazują powody, dla których nadal pozostają w danej organizacji. To:

- pensja na odpowiednim poziomie;

- równowaga między życiem prywatnym a służbowym, czyli work-life-balance;

- dobra atmosfera w pracy;
- odpowiednie benefity.

Dlaczego zatem pracownicy czują się wypaleni zawodowo, a jednocześnie nadal pozostają w danej organizacji? Co powoduje wypalenie? 45 proc. osób przyznaje, że to głównie braki kadrowe, które skutkują nadmiarem obowiązków.

– Z jednej strony pracodawcy chcą zatrzymać pracowników w organizacji, a z drugiej zaś cieszyć się osobami, które są produktywnie i wnoszą pozytywną energię do zespołu. Prawie co drugi zatrudniony jest przeciążony z uwagi na nadmiar obowiązków. Jak temu zaradzić? Rozwiązaniem jest zatrudnienie nowych osób, które wspomogą zespół. I tu z pomocą przychodzi employer branding. Firmy powinny podejmować szereg aktywności, które zbudują ich markę na rynku, a oni staną się pracodawcą z wyboru. W konsekwencji zwiększy się zadowolenie pracowników w organizacji i ich zaangażowanie w pracę, natomiast zmniejszy się rotacja i koszty związane z rekrutacją –



wyjaśnia Sebastian Kopiej, CEO agencji PR Commplace.

Jakie są przykładowe działania w ramach employer branding wewnątrz firmy? To przede wszystkim benefity takie jak świadczenia dodatkowe, imprezy i wyjazdy integracyjne czy system bonusów i nagród.

## Zbuduj motywację na nowo

Wypaleniu zawodowemu można zapobiec. Jedną z metod jest organizowanie szkoleń motywacyjnych, wyjazdów integracyjnych i team buildingowych.

– Dobrze zaplanowany wyjazd integracyjny stanowi odskocznnię od codzienności, która na dłuższą metę może być przytłaczająca dla pracowników. Event to doskonała





**W JAKI SPOSÓB  
PRACODAWCY MOGĄ  
POMÓC PRACOWNIKOM  
W WALCE Z WYPALENIEM  
ZAWODOWYM? PRZED  
WSZYSTKIM AKTYWNE  
SŁUCHAJĄC I ZWRACAJĄC  
UWAGĘ NA NAWET  
WYDAWAŁOBY SIĘ BŁAHE  
SYMPTOMY, NP. SPÓŹNIANIE  
SIĘ NA SPOTKANIA CZY  
WYSYŁANIE E-MAILI NOCĄ.**

okazja do tego, by poznać współpracowników, ale także zaprezentować strategię rozwoju firmy czy przedstawić wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Modne staje się zatrudnianie mówców motywacyjnych, którzy pokazują techniki relaksacyjne, opowiadają o tym, jak osiągnąć work-life-balance i dlaczego warto inwestować w siebie. Wyjazdy integracyjne organizowane w górach umożliwiają spędzenie czasu na łonie natury, co działa pozytywnie na psychikę pracowników – wyjaśnia Katarzyna Bemsz z Dworu Korona Karkonoszy, ekspertka specjalizująca się w organizacji imprez firmowych.

W jaki jeszcze sposób pracodawcy mogą pomóc pracownikom w walce z wypaleniem zawodowym? Przede wszystkim aktywne słuchając i zwracając uwagę na nawet wydawałoby się błahе symptomy, np. spóźnianie się na spotkania czy wysyłanie e-maili nocą. Takie zachowanie

powinno być wyraźnym sygnałem dla pracodawcy, iż pracownik ma nadmiar obowiązków bądź jego motywacja wyraźnie spadła. Niektóre firmy organizują jedno lub dwudniowe warsztaty dotyczące zdrowia psychicznego. Podczas tego typu spotkań pracownik ma okazję samodzielnie zdiagnozować u siebie objawy wypalenia zawodowego i dzięki temu podjąć działania, które pomogą mu przeciwdziałać temu zjawisku.

Zaangażowanie pracownika odgrywa kluczową rolę w budowaniu biznesu i jego dalszego sukcesu. Zadaniem pracodawcy powinna więc być troska o jego dobrostan.

■

[1] <https://www.hrmorning.com/articles/high-performers-are-quiet-quitting/>

Twoje najlepsze zakupy!

wogooole.pl



Pulsoksymetr TM-PX30  
Najwyższa, kliniczna  
dokładność wskazań  
pomiaru procentowego  
nasylenia krwi tlenem.  
149 zł

## Zdrowie pod kontrolą

W naszej ofercie znajdziecie Państwo  
najwyższej klasy sprzęt medyczny  
renomowanej marki TECH-MED.  
TECH-MED to rodzinna firma istniejąca na  
polskim rynku medycznym nieprzerwanie  
od 1949 roku.

**ŚLEDŹ  
AKTUALNE  
PROMOCJE**

Hydromasażer do stóp  
TM-588 TECH-MED  
Regularne wykonywanie  
hydromasażu może poprawić  
krążenie krwi nie tylko  
w stopach, ale pośrednio  
również w całych nogach.  
130 zł



Nowoczesny, w pełni  
automatyczny, cyfrowy  
ciężniomierz TMA-VOICE 2  
159 zł



## UKRAINA PRACUJE NAD PLANEM ODBUDOWY SWOJEJ INFRASTRUKTURY I GOSPODARKI

– Wojna prędzej czy później się skończy i my ją wygramy – mówi Olexandr Romanyshyn, przedstawiciel Biura Reform Gabinetu Ministrów Ukrainy. Jak wskazuje, celem Ukrainy jest przejście przez wszystkie etapy na drodze do członkostwa w UE i odbudowa kraju z wojennych zniszczeń, a jednym ze źródeł finansowania tego procesu może być przejęcie zamrożonych aktywów rosyjskich oligarchów. Jednak zanim do tego dojdzie, ukraińskie firmy muszą pozostać aktywne na międzynarodowym rynku. – Pracujemy nad planem odbudowy w ramach Narodowej Rady ds. Odbudowy Ukrainy po Wojnie. Mamy 24 grupy robocze, które zajmują się wyliczaniem skali szkód. Posiadamy



szczegółowy plan dotyczący działań, które należy podjąć po zakończeniu wojny. Dysponujemy różnymi wyliczeniami. W środku wojny licznik wskazywał straty o wartości 300 mld euro. Teraz to już ok. 600 mld euro – mówi agencji Newseria Biznes Olexandr Romanyshyn, przedstawiciel Biura Reform Gabinetu Ministrów Ukrainy, członek rady nadzorczej ISE Corporate Accelerator.



## PRACE NAD PRZEŁOMOWYMI INNOWACJAMI PROWADZĄ JUŻ NAWET NASTOLATKOWIE

Technologie węglowe w medycynie, pozyskiwanie z roślin wartościowych substancji, które mogą być wykorzystywane w medycynie i kosmetologii, czy nowatorskie metody zapobiegania powikłaniom związanym z zespołem kruchości kości – to przykłady obszarów, którymi zajmują się młodzi badacze, nagrodzeni w pierwszej edycji programu grantowego „Talenty Jutra”. Zorganizowała go powołana przez Bank Go-

spodarstwa Krajowego (BGK) Fundacja Empiria i Wiedza, która zapowiada, że będzie to program cykliczny. Wsparcie finansowe jest dziś jedną z największych potrzeb młodych badaczy i może zdecydować o rozwijaniu ich projektów w Polsce. – Wspieramy młodych naukowców, bo wierzymy w ich potencjał i talent. Już dzisiaj obserwujemy młodych, którzy tworzą nowe projekty, wynalazki, pracują nad badaniami, które są w stanie zmieniać polską naukę. Wierzymy też, że to młodzi Polacy mogą stworzyć nowe centrum innowacji na świecie i to centrum będzie właśnie u nas, w Polsce – mówi Zuzanna Piasecka, prezes Fundacji Empiria i Wiedza.

## ESG STYMULUJE ROZWÓJ ZIELONEJ TRANSFORMACJI

W ramach transformacji energetycznej PGE zrealizuje w najbliższych latach potężne, wielomiliardowe inwestycje w OZE i dystrybucję, ale – aby ułatwić pozyskiwanie finansowania na te inwestycje – musi w większym stopniu odpowiedzieć na oczekiwania instytucji, które będą je współfinansować. – Musimy wychodzić naprzeciw oczekiwaniom związanym z realizacją ścieżki dekarbonizacji oraz wplataniem elementów ESG w strategię biznesową – zaznacza Filip



Osadczuk, pełnomocnik zarządu ds. ESG oraz dyrektor Departamentu Relacji Inwestorskich i ESG w PGE Polskiej Grupie Energetycznej.

# JAKI BĘDZIE 2023 ROK NA RYNKU KAPITAŁOWYM

W 2023 rok inwestorzy powinni wchodzić z umiarkowanym optymizmem. Z jednej strony, czeka nas spowolnienie gospodarcze, jednak koniec serii podwyżek stóp procentowych i spadek inflacji może przynieść lepsze perspektywy dla cen akcji. Spadną natomiast zyski firm, choć być może nie tak bardzo, jak obecnie się spodziewamy. Jednak poziom niepewności nadal może utrzymywać się wysoko.



**PAWEŁ MAJTKOWSKI**  
analityk rynkowy, eToro

Poprzedni rok przyniósł dużo niepewności i wydarzeń, których nie mógł przewidzieć wcześniej żaden inwestor. Najważniejszym oczywiście był konflikt w Ukrainie, który znacznie podniósł poziom zmienności na rynkach, a jednocześnie wywołał znaczny wzrost cen surowców na świecie. Te wzrosty znacznie podniosły globalną inflację, która pod koniec roku zaczęła nieco odpuszczać.

## Z pewnymi obawami, choć także z pewną dozą optymizmu

Ten rok rozpoczynamy z pewnymi obawami, choć także z pewną dozą optymizmu. Według przeprowadzonego przez eToro badania Puls Inwestora Indywidu-

alnego, największym zmartwieniem polskich inwestorów na 2023 rok pozostaje inflacja (27 proc.), a następnie obawy wokół konfliktu międzynarodowego (17 proc.). Natomiast 12 proc. inwestorów obawia się skutków spowolnienia gospodarczego w Polsce. Większość prognoz gospodarczych wskazuje, że w 2023 roku takie spowolnienie nastąpi, jednak w Polsce nie dojdzie do spadku PKB (recesji). Według najnowszej prognozy OECD, wzrost gospodarczy ma wynieść 0,9 proc., zaś według NBP 0,7 proc. Agencja ratingowa Moody's, jako jedna z niewielu instytucji, przewiduje spadek PKB o 0,2 proc. Mamy zatem przed sobą rok wysokiej inflacji i mocnego hamowania gospodarki, który na pewno odbija się na wynikach firm. Z jednej strony, mniejsze wydatki konsumentów będą ograniczać sprzedaż, z drugiej – inflacja będzie cały czas wywierała presję na wzrost kosztów. Jednym z najważniejszych elementów tej presji jest wzrost wynagrodzeń. Jednak pod koniec roku, trend ten zwolnił do 10,3 proc. r/r (wobec 13,9 proc) w listopadzie. Możliwe, że wynagrodzenia znowu wzrosną

w styczniu, bowiem jest to zwyczajowy okres podwyżek.

## Nastawieni na mniejsze zyski

Trzeba zatem przygotować się, że zyski giełdowych firm w tym roku będą niższe niż w poprzednich latach. W wypadku giełdy, pozytywnym będzie zbliżające się zakończenie serii podwyżek stóp w USA, które przeniesie oddech mocno osłabionym rynkom kapitałowym. W tym roku możemy więc spodziewać się stopniowego odradzania się rynku akcyjnego i zakończenia bessy. Kres podwyżek stóp w USA powinien też ustabilizować kurs dolara i dać przestrzeń do wzrostu wartości innych walut, w tym euro i złotego. Nasza waluta ma szansę na pewne umocnienie pod warunkiem, że nie dojdzie do znacznej eskalacji wydarzeń na Ukrainie. Ważne dla złotego będzie także ewentualne uruchomienie płatności z Krajowego Planu Odbudowy oraz nowego wieloletniego budżetu Unii Europejskiej. Konieczność wymiany tych środków z euro na złote, będzie bowiem służyć stabilizacji złotego w kolejnych kwartałach.

**AKCJE SPÓŁEK ZWIĄZANYCH Z RYNKIEM NIERUCHOMOŚCI SPADAŁY GLOBALNIE W 2022 ROKU O 24 PROC., PODCZAS GDY SZEROKI RYNEK SKURCZYŁ SIĘ O 17 PROC. Z TEGO POWODU, CENY NIERUCHOMOŚCI W WIELU KRAJACH – SPADAJĄ.**



Możliwe jednak, że zyski giełdowych firm nie będą takie złe jak się obecnie spodziewamy. Warto pamiętać, że prognozy zysków prawie zawsze spadają w ciągu roku. Pytanie jednak, jak mocno spadną w tym roku. Wydaje się, że możemy być umiarkowanie optymistyczni bowiem prognozy zysków zostały już wcześniej mocno zrewidowane. Dane GDPNow za IV kwartał (ten wskaźnik bada na bieżąco wyniki PKB w USA) wskazują na wzrost o 4,1 proc. Spadająca inflacja będzie sprzyjać wydatkom konsumentów. Po raz kolejny może być zatem „lepiej niż się spodziewaliśmy”. O ile w USA na pewno zyski firm będą spadać, to to w Europie i w Polsce powinno być odwrotnie. Spółki z europejskiego indeksu Stoxx 600 maja bowiem zanotować wzrost zysków aż o 14 proc.

### **Rynek nieruchomości**

W 2023 roku nadal będą spadać na świecie ceny nieruchomości i spółek z tej branży. A to za sprawą podwyżek stóp procentowych które były lub są podnoszone w większości krajów bardzo agresywnie, do poziomów nienio-

towanych od ponad dekady. Akcje spółek związanych z rynkiem nieruchomości spadały globalnie w 2022 roku o 24 proc., podczas gdy szeroki rynek skurczył się o 17 proc. Z tego powodu, ceny nieruchomości w wielu krajach – spadają. Zanim jednak to się stało, ceny zanotowały rekordowe wzrosty. W USA mieliśmy do czynienia z najbardziej gwałtownym wzrostem cen nieruchomości od lat. W marcu 2022 ceny poszybowały tam o 20,8 proc. w górę r/r. Potem jednak rozpoczęły silny ruch w dół, kiedy przeciętne oprocentowanie kredytu hipotecznego o stałej stopie przebiło 7 proc. Także w Wielkiej Brytanii w marcu 2022 ceny rosły jeszcze o 14,3 proc. by potem zanurkować. Mocne spadki cen mają miejsce także w Niemczech i Szwecji. Spadają także ceny nieruchomości w Polsce. W największych miastach ceny od marca zeszłego roku spadły o 4-8 proc. Ceny jednak cały czas pozostają wyższe niż rok temu. Koszt obsługi kredytów hipotecznych w Polsce, które są prawie 100 proc. oparte o zmienną stopę procentową, znacznie wzrósł, gdy

oprocentowanie przekroczyło 9 proc. Praktycznie zamarł także rynek nowych kredytów mieszkaniowych: wraz ze wzrostem oprocentowania mocno spadła zdolność kredytowa przeciętnego kredytobiorcy. Ze względu na regulacje, jest ona także wyliczana w sposób bardziej restrykcyjny niż wcześniej.

Ważnym trendem w 2023 roku będzie także inwestowanie tematyczne. Polega ono na budowaniu strategii, w ramach której, na podstawie własnych przewidywań i analiz, inwestujemy w trendy mogące w przyszłości zapewnić osiągnięcie atrakcyjnych wyników. W takim wypadku, większe znaczenie ma dostrzeżone perspektywy niż dotychczasowe wyniki danych aktywów czy branż. Ten rodzaj inwestowania może skupiać się na przykład na wybranych trendach technologicznych lub społecznych. Najciekawszymi globalnymi trendami na które warto zwracać uwagę w 2023 roku będzie cofanie się globalizacji (deglobalizacja), zielona energia, postępująca robotyzacja gospodarki oraz wzrost znaczenia pokolenia millenialsów. ■



## Polskie miody tłoczone na zimno

Wejdź na [wogoole.pl](http://wogoole.pl)  
i wybierz swój ulubiony!

**wogoole.pl**



## POZYTYWNE DOŚWIADCZENIA KLIENTÓW ZYSKUJĄ NA ZNACZENIU

63 proc. menedżerów twierdzi, że pozytywne doświadczenia klientów (CX) będą ważniejsze w 2023 r., niż jeszcze rok wcześniej. Wynika to m.in. z faktu, iż 3/4 klientów deklaruje, że wyda więcej, także w kryzysie, na zakupy w firmach, które dbają o nich. Jednak, budowanie pozytywnych doświadczeń klientów, nie jest dziś możliwe bez automatyzacji. Stąd, nie dziwi fakt, że tego typu rozwiązania zostały zaimplementowane w 2022 r. w Polsce aż 400 proc. częściej niż rok wcześniej.



## OPTYMISTYCZNE PROGNOZY DLA FREELANCINGU W POLSCE

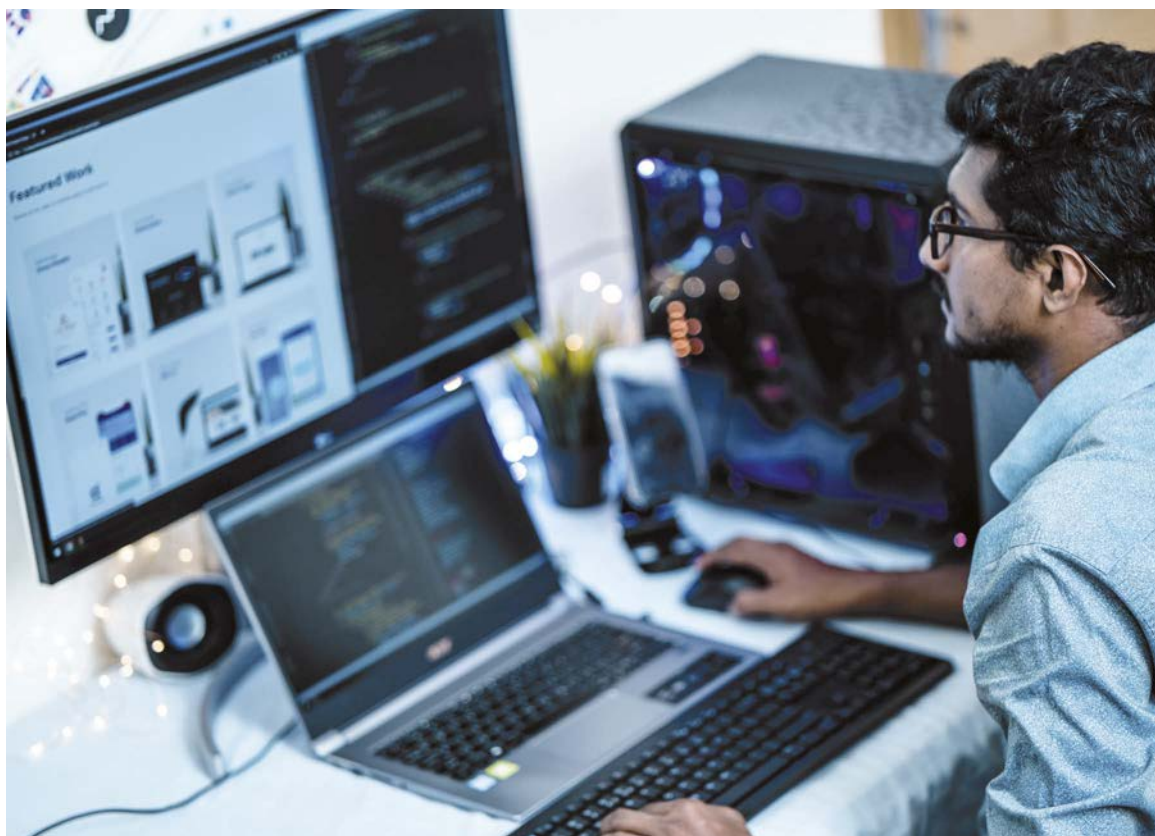
O tym, że prognozy dla freelancingu w Polsce są więcej niż optymistyczne, świadczy wzrost liczby wolnych strzelców o 11,4 proc. w stosunku do roku 2021. Obecnie jest to już 303 tys. osób, a praca zdalna i system hybrydowy, które w ostatnich latach stały się integralną częścią naszego życia zawodowego, okazały się wielkim krokiem naprzód w upowszechnianiu freelancingu – komentuje Przemysław Głośny, prezes Zarządu Useme.

## PROEKOLOGICZNE OCZEKIWANIA KONSUMENTÓW ZMIENIAJĄ POLITYKĘ FIRM

Co piąty Polak dba o środowisko i myśli o ekologii – wynika z badania Open Research, które pokazuje też, że społeczna świadomość związana z ekologią rośnie. Także podczas zakupów – według danych podawanych przez DS Smith, ponad 46 proc. Polaków zastanawia się, co zrobi z opakowaniem po zakupionym produkcie, a 50 proc. z nich wybiera wyłącznie opakowania, które można później poddać recyklingowi. Ekspert wskazuje, że tzw. zielony e-commerce to w tej chwili jeden z najważniejszych trendów w internetowym handlu, ale z biegiem czasu ekologia będzie mieć rosnący wpływ na politykę firm niemal z każdej branży. Wymusza to właśnie stale rosnące oczeki-



wania konsumentów w zakresie ochrony środowiska i klimatu.



## FREELANCER CZY ETATOWY PRACOWNIK?

Współpraca z freelancerem może być bardziej opłacalna niż zatrudnienie na umowę o pracę

Optymalizacja kosztów, oszczędność czasu i współpraca z najlepszymi specjalistami – to tylko z niektóre z korzyści zlecania pracy freelancerom. Jak wskazuje badanie Usemę aż 35,8 proc. ich klientów stanowią MŚP.

### BARTŁOMIEJ KRÓL

Business Development Manager,  
Usemę

**W**edług najnowszego raportu Usemę, w Polsce jest już po-

nad 300 tys. tzw. wolnych strzelców, a z ich usług korzystają nie tylko duże firmy, lecz również mikroprzedsiębiorcy (42,6 proc.) czy małe i średnie przedsiębiorstwa (35,8 proc.)<sup>1</sup>. Ten trend z roku na rok będzie się powiększał, gdyż coraz więcej firm dostrzega zalety

współpracy z freelancerami. Jak się okazuje, zlecenie zadań wolnym strzelcom, może opłacać się bardziej niż zatrudnianie pracowników w strukturach organizacji.

### Zalety ze współpracy

Współpraca z freelancerem sprawdza się przede wszystkim przy projektach krótkotrwałych, kiedy nie opłaca się nam zatrudnić nowej osoby do zespołu lub powtarzalnych. Podwykonawcy to dobry sposób na odciążenie pracowników etatowych, którzy mogą skupić się na realizacji ważniejszych i bardziej dochodowych projektów. Z perspektywy pracodawcy, korzyści współpracy z freelancerem dotyczą głównie czterech aspektów:





## Finanse

Comiesięczne koszty zatrudnienia pracownika na etat obejmują nie tylko pensję wraz z podatkiem, lecz także dodatkowe świadczenia (m.in. składkę emerytalną i rentową). Do tego dochodzi jeszcze kwestia onboardingu, zapewnienia pracownikowi sprzętu i niezbędnego do jego pracy oprogramowania oraz benefitów. Tymczasem freelancerzy rozliczają się zarówno w oparciu o umowy cywilnoprawne, jak i rachunki czy faktury VAT. Ponadto istnieją na polskim rynku rozwiązania, które umożliwiają osobom fizycznym wystawianie faktur VAT bez konieczności zakładania własnej działalności gospodarczej. Dla zleceniodawców współpraca B2B w oparciu o rachunek lub fakturę jest znacznie korzystniejsza niż zawieranie umów cywilnoprawnych. Główną zaletą takiego rozwiązania jest łatwiejsze rozliczenie usługi przez księgowych, którzy obsługują faktury bez naliczania dodatkowych kosztów. Pamiętajmy też, że nie każdy freelancer musi posiadać własną firmę, a przepisy nie definiują precyzyjnie, w którym momencie powinien on założyć działalność. W przypadku rozliczeń np. przez Useme klientem dla freelancera jest zawsze ten sam podmiot, który pozostawia pełną swobodę działań freelancerowi. Nie jest więc spełnione kryterium jedności miejsca, czasu i nadzoru nad pracą wolnego strzelca, a także „większej ilości obsługiwanych klientów”. Serwis wymaga przesłania gotowego dzieła przez platformę w celu udowodnienia, że dzieło zosta-

ło faktycznie wykonane. Dzięki temu chronione są interesy zarówno freelancera, jak i zleceniodawcy.

Aby zobaczyć różnicę w poszczególnych rozliczeniach – umowie o pracę, umowie b2b oraz poprzez dedykowaną platformę, warto zapoznać się z poniższą tabelą:

Powyższa symulacja uwzględnia koszty umowy o pracę osoby powyżej 26 roku życia, natomiast w przypadku umowy b2b został wzięty pod uwagę ryczałt podatkowy 8,5 proc., składka zdrowotna w wysokości 559,89 zł oraz ZUS 1211,28 zł, z kolei umowa Useme dotyczy umowy o dzieło oraz przekazania praw autorskich. Podane wyliczenia obowiązują obecnie, natomiast w 2023 roku przewidziany jest wzrost stawki ZUS do 17,1 proc.

## 2. Oszczędność czasu

Rekrutacja, a potem onboarding potrafią być czasochłonnymi procesami. Jak wynika z analizy Traffit, średni czas procesu zatrudniania w Polsce wynosi 21,58 dni (mediana wynosi 14)<sup>2</sup>. W przypadku współpracy z freelancerami, znalezienie od-

powiedniego specjalisty jest nie tylko szybsze do wykonania, ale także ma mniejsze konsekwencje finansowe, w przypadku nieudanego procesu. Pracodawca nie musi przeprowadzać długich rozmów kwalifikacyjnych, wdrażać pracowników ani ich szkolić. Wystarczy sprecyzować, na wykonaniu jakiej pracy nam zależy – najlepiej w briefie – i wybrać najlepszą ofertę np. na jednej z platform internetowych. W 2022 r. w Polsce było ponad 303 tys. freelancerów, co oznacza wzrost o 11,4 proc. w stosunku do ubiegłego roku. Ten trend bez wątpienia przyspieszyła pandemia. Upowszechnił się wtedy model pracy zdalnej, a przedsiębiorstwa zrozumiały, że zlecając działania na zewnątrz, mogą mieć dostęp do specjalistów, których trudniej jest pozyskać na lokalnym rynku. Zatrudnienie wolnego strzelca wiąże się też w większą elastycznością po stronie przedsiębiorcy – nie obciążają oni firmy stałymi kosztami, szybciej mogą uzupełniać luki związane z brakiem pewnych kompetencji w firmie. Dodatkowo unikają długotrwałego procesu rekrutacyjnego, przez co oszczędzają nie tylko pieniądze, ale też czas.

## Elastyczność współpracy

Wolni strzelcy, w przeciwieństwie do osób zatrudnionych na etacie, których czas pracy reguluje zapis w umowie, zazwyczaj mają luźniejsze grafiki lub nie pokrywają się one ze standardowym „9-17”. Podwykonawca może realizować zadania, na które brakuje czasu pracownikom etatowym lub które



**NIE KAŻDY FREELANCER MUSI POSIADAĆ WŁASNĄ FIRMĘ, A PRZEPISY NIE DEFINIUJĄ PRECYZYJNIE, W KTÓRYM MOMENCIE POWINIEN ON ZAŁOŻYĆ DZIAŁALNOŚĆ.**



firma woli zostawić na czas poza jej godzinami pracy, np. moderacja social mediów firmy czy prace programistyczne. Ponadto, decydując się na współpracę z freelancerem, nie jesteśmy zobligowani do podpisywania długoterminowej umowy, po prostu opłacamy wykonane dzieło.

### **Nowe możliwości rozwoju**

Współpraca z freelancerem to szansa dla firmy na uzupełnienie zespołu bez konieczności tworzenia nowych etatów. Łatwiej jest również zlecić wykonanie zlecenia kilku wolnym strzelcom o odpowiednich kwalifikacjach, niż poświęcać czas na szukanie pracownika, który będzie specjalistą np. od Google Ads, kampanii w social mediach i copywritingu jednocześnie.

Według danych Useme w Polsce jest obecnie 303 247 freelancerów<sup>3</sup>, a ci, aby zachować konkurencyjność na dynamicznym rynku pracy, szybciej reagują na nowe trendy. Istnieją więc spore szanse na to, że to, czego etatowy pracownik jeszcze nie wie, freelancer już opanował.

### **Gdzie i jak znaleźć freelancera?**

Poszukiwania podwykonawcy najłatwiej zacząć od współpracowników i zaprzyjaźnionych przedsiębiorców. W ten sposób mamy pewność, że wykonanie zlecenia powierzymy zaufanej osobie. Freelancera możemy znaleźć również na LinkedIn, w grupach na Facebooku oraz na specjalnych platformach, gdzie możemy opublikować ogłoszenie, a zleceniodawcy w odpowiedzi prześlą nam swoje oferty.

### **ISTOTNĄ FORMALNOŚCIĄ, NA KTÓRĄ POWINIŃMY ZWRÓCIĆ UWAGĘ, SĄ PRAWA AUTORSKIE DO ZREALIZOWANEGO DZIEŁA NP. TEKSTÓW CZY PRAC GRAFICZNYCH.**

Aby nawiązać współpracę z freelancerem, musimy wiedzieć nie tylko gdzie, ale również jak znaleźć odpowiedniego podwykonawcę, który wesprze nas i naszą firmę. Przede wszystkim, należy zapoznać się z portfolio wolnego strzelca. Powinny znajdować się w nim nie tylko zrealizowane projekty, ale też przykładowe firmy, z którymi wcześniej współpracował. Sprawdźmy również, czy wykonywał on podobne zlecenia dla organizacji z tej samej lub pokrewnej branży.

Aby uniknąć ewentualnych problemów po nawiązaniu współpracy, zwróćmy uwagę na czas odpowiedzi, łatwość oraz poziom komunikacji. Jeżeli freelancer każe nam długo czekać na odpowiedź, może to wpłynąć na czas realizacji działania i komfort całego zespołu.

### **Zadbaj o kilka kwestii i śpij spokojnie**

Gdy mamy już wybranego podwykonawcę powinniśmy odpowiednio wdrożyć go w specyfikę realizowanego projektu oraz zająć się o kilka kwestii, dzięki czemu nie będziemy się martwić o terminowość freelancera i zaoszczędzimy dużo czasu na ewentualnych poprawkach. Ponadto warto, w oparciu o stawkę godzinową, ustalić, z jakiego narzędzia będzie korzystał do zliczania czasu pracy.

W przypadku realizacji całego przedsięwzięcia lub bardziej czasochłonnych projektów dobrze ustalić, z jakiego narzędzia do zarządzania projektami będzie on korzystał. Dzięki niemu zyskamy większą kontrolę nad realizacją prac.

Istotną formalnością, na którą powinniśmy zwrócić uwagę, są prawa autorskie do zrealizowanego dzieła np. tekstów czy prac graficznych. Jeżeli nawiązujemy współpracę z podwykonawcą poprzez jeden z portali dla freelancerów, to formalności związane z przekazaniem praw autorskich najczęściej spoczywają po stronie pośrednika. W przeciwnym wypadku warto przygotować własną wersję dokumenty, który zapewni nam wyłączność na kopiowanie, przetwarzanie oraz czerpanie korzyści majątkowych z używania wykonanego przez freelancera dzieła.

Dla wielu przedsiębiorców, którzy wcześniej nie korzystali z outsourcingu, zlecenie prac freelancerowi może wydawać się skomplikowane i problematyczne. Jednak, aby współpraca z podwykonawcą przebiegła bezproblemowo wystarczy zadbać o kilka kwestii, a bez wątpienia nasz biznes doświadczy wielu korzyści – nie tylko finansowych – płynących z korzystania z usług wolnych strzelców. ■

1. Raport „Freelancing w Polsce i na świecie 2022” opracowany przez Useme.com na podstawie badania zrealizowanego z wykorzystaniem metody badawczej CAWI (Computer Assisted Web Interview). na próbie 1132 polskich freelancerów.

2. <https://gojtowska.com/2021/09/13/dlugosc-procesow-rekrutacyjnych/>

3. Raport „Freelancing w Polsce i na świecie 2022”.

# ZDALNIE, HYBRYDOWO CZY STACJONARNIE?

Dwa lata temu nikt nie przypuszczał, że pandemia zmieni rynek pracy. Pamiętam, jak na początku 2020 r. prezes firmy, w której pracowałam, kategorycznie zabronił pracy hybrydowej. Dwa miesiące później musiał ją wprowadzić.



**AGATA ZBORAŁA**

trener, Lauren Peso Polska

**J**ak wskazuje raport Deloitte, 55 proc. pracowników pełnoetatowych w Polsce twierdzi, że ich obecna praca może być wykonywana zdalnie. Około 11 mln zatrudnionych Po-

laków określiło model pracy hybrydowej jako pracę przyszłości, łącząc elementy pracy zdalnej z pracą w biurze lub u klienta. Takich pracowników nazywamy „pracownikami zdolnymi do pracy zdalnej”.

Jaki jest najlepszy sposób, aby poruszać się w świecie pracy hybrydowej?

Aby pomóc organizacjom obrać kierunek, Instytut Gallupa pod koniec 2022 r. przesłedził doświadczenia, potrzeby i plany na przyszłość paracowników. Zaleca się zadanie pięciu pytań związanych z pracą hybrydową:

## Gdzie pracownicy pracują teraz, a gdzie będą pracować w przyszłości?

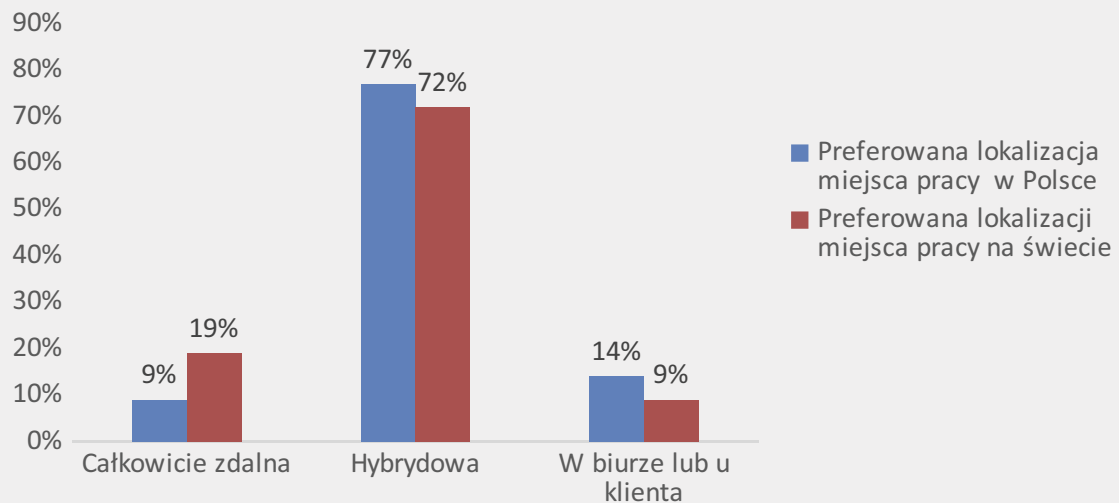
Zrozumienie, dokąd zmierzamy należy zacząć od przyjrzenia się, jak się tu znaleźliśmy i jakie są plany na przyszłość.

Przed pandemią niewielu pracowników, zdolnych do pracy zdalnej, pracowało wyłącznie z domu. Większa była grupa z hybrydową organizacją pracy. W czasie pandemii większość pracowników przeszła na model zdalny – 70 proc. pracowało wyłącznie z domu.

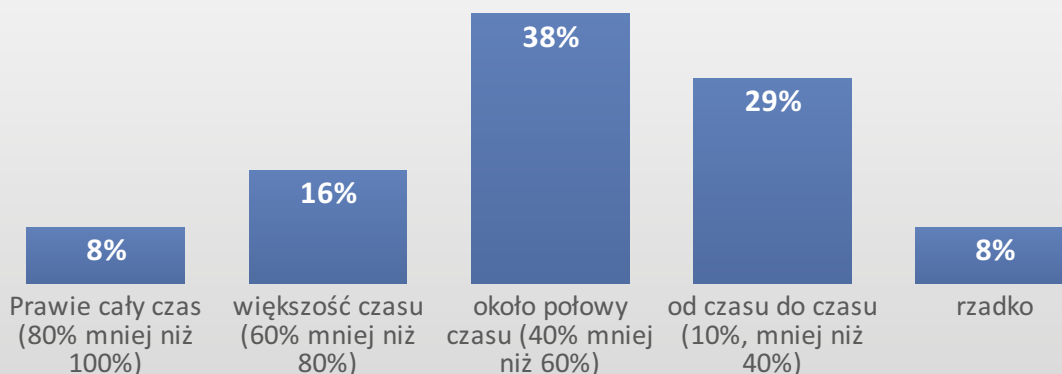
Obecnie w trybie hybrydowym lub w pełni zdalnym pracuje bezprecedensowa liczba pracowników, co oznacza, że przyszłość pracy z biura znajduje się w punkcie zwrotnym.

Pracę hybrydową, jako pracę przyszłości, wskazało 77 proc. respondentów, a 9 proc. jest otwartych wyłącznie na pracę zdalną. Blisko 50 proc. respondentów deklaruje chęć zmiany pracodawcy w przy-

## Przewidywane trendy lokalizacji pracy dla zdolnych do pracy zdalnej w Polsce i na świecie



## Jeśli zostanie dana możliwość pracy hybrydowej, jak często byłbyś gotowy pracować z biura?



padku zwiększenia liczby dni pracy w biurze. Co trzeci badany zgodziłby się na niższe zarobki, aby uzyskać lub zachować zadowalającą liczbę dni pracy zdalnej.

### Co się stanie, jeśli organizacja nie będzie wspierać pracy hybrydowej?

Z badań Gallupa wynika, że managerowie preferują pracę hybrydową. Mają wątpliwości, czy pracownicy będą w pełni zdalni. Liderzy szanują elastyczność, której pragną pracownicy, wynikającej z pracy zdalnej i hybrydowej. Martwią się o wydajność i kulturę zespołu, jeśli członek grupy pracuje głównie z domu.

Jeżeli pracownicy muszą pracować w pełni z biura, a woleliby pracować hybrydowo lub zdalnie, wtedy doświadczają:

- mniejszego zaangażowania,
- pogorszenia samopoczucia,
- chęci zmiany pracy,
- wyższego poziom wypalenia zawodowego.

Nie znamy długoterminowych skutków pracy zdalnej czy hybrydowej. Wiemy jednak, że nie tylko miejsce pracy jest dla nich ważne. Również wsparcie w utrzymaniu zaangażowania, dobrego samopoczucia oraz wyjątkowych liderów tworzących silną kulturę firmy. Te argumenty powinny dać do myślenia każdemu pracodawcy, który nie bierze pod uwagę elastyczności pracy zdalnej w przyszłości.

### Dlaczego wielu pracowników, gotowych do pracy zdalnej, preferuje pracę hybrydową?

Deloitte i Gallup zapytał pracowników preferujących pracę hybrydową, dlaczego chcą, aby ten model był kontynuowany. Odpowiedzi respondentów z dwóch badań są podobne:

- oszczędność czasu związana z dojazdem do biura (78 proc.),
- większe skupienie się na pracy (w Polsce 50 proc. badanych, na świecie mniej niż 50 proc.),

- przestrzeń do załatwiania prywatnych spraw (43 proc.),
- mniejsze wydatki na dojazdy, zamieszkanie w większej odległości od biura (22 proc.).

W badaniach pojawiły się też:

- poprawa samopoczucia,
- możliwość spotykania się ze współpracownikami w biurze.

Większość powodów, dla których pracownicy preferują pracę hybrydową, to pragnienie większej swobody osobistej w zakresie pracy. Potrzeba lepszego samopoczucia, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz elastyczności – stanowią nową „preferencję miejsca pracy” – która nie zaakceptuje tradycyjnego biura w przyszłości.

Wskazane powody pokazują, że w coraz bardziej cyfrowym świecie pracownicy nadal chcą się czuć związani ze swoimi współpracownikami i organizacją. Łączenie się z zespołem i poczucie, że są częścią kultury organizacji, jest dla nich ważne.

38 proc. pracowników w pełni zdalnych, wolaloby pracę hybrydową. Innymi słowy, chociaż pracownicy w pełni zdalni cieszą się swoją elastycznością, czterech na dziesięciu zrezygnowałoby z części tego czasu w domu, aby pobyć w biurze.

### Jak w przyszłości będzie wyglądał tydzień pracy?

Pytania menedżerów na temat pracy hybrydowej, to:

Ile dni w tygodniu zespół powinien przychodzić do biura?

Jakie powinniśmy mieć zasady planowania?

Zapytaliśmy pracowników, którzy chcą pracy hybrydowej, ile dni woleliby spędzić w biurze podczas tygodnia pracy.

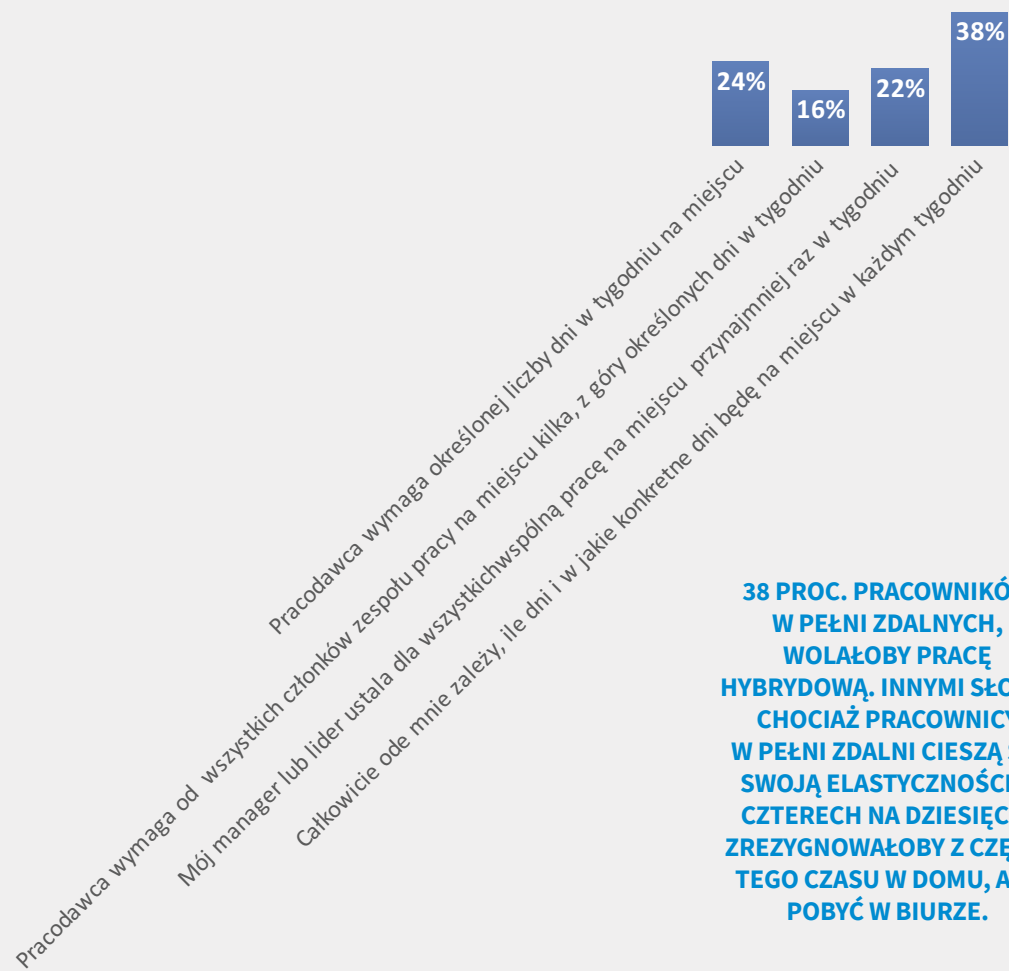
Preferowanym modelem jest podział: 2-3 dni w biurze oraz 3-2 dni zdalnie. Mniej pracowników wolałoby spędzać 1-2 dni w biurze każdego tygodnia.

Większość pracowników sądzi, że umiarkowana ilość czasu spędzonego w biurze jest ważna, a badania Gallupa konsekwentnie pokazują, że elastyczność pracy wydaje się być optymalna dla zaangażowania pracowników i zmniejszenia wypalenia.

Zapytano też pracowników, czy preferują określony rodzaj hybrydowej polityki planowania pracy.

Około 4 na 10 pracowników chce autonomii, aby dowolnie

## Polityka pracy hybrydowej: Kiedy idziemy do biura?



**38 PROC. PRACOWNIKÓW W PEŁNI ZDALNYCH, WOLAŁOBY PRACĘ HYBRYDOWĄ. INNYMI SŁOWY, CHOCIAŻ PRACOWNICY W PEŁNI ZDALNI CIESZĄ SIĘ SWOJĄ ELASTYCZNOŚCIĄ, CZTERECH NA DZIESIĘCIU ZREZYGNOWAŁOBY Z CZĘŚCI TEGO CZASU W DOMU, ABY POBYĆ W BIURZE.**





przychodzić i wychodzić; a 6 na 10 osób chce struktury.

Wśród 6 na 10 panuje jeszcze mniejsze porozumienie, jak koordynować harmonogramy osobiste i zdalne, przy czym niewiele ponad 1/3 tej grupy zgadza się, jak zdefiniować hybrydę dla swojej organizacji.

Managerowie stoją przed wyzwaniem zaplanowania pracy w zespołach wysoce współzależnych. Te wymagają kontroli i zaangażowania czasu, aby jasno ustalić, kiedy ludzie muszą być razem na miejscu.

Z kolei, zespoły wysoce niezależne muszą zwrócić uwagę na komunikację i odpowiedzialność za wyniki oraz zaplanować czas na budowanie relacji. To grono jest narażone na erozję kulturową i zaniedbanie współpracowników.

### **Jak sprawić, aby praca hybrydowa była bardziej produktywna i angażująca?**

Wiele organizacji próbuje stworzyć podstawy dla nowej normalności. Z analizy Gallup wynika, że hybrydowe miejsce pracy musi zapewniać:

- produktywność: sprawne i efektywne wykonywanie pracy;
- elastyczność: personalizacja, aby ludzie mogli rozwijać się w pracy i w domu;
- łączność: partnerstwo, które wspiera pracę zespołową i kulturę organizacyjną.

Zwiększ produktywność – kształtuj strategię hybrydowe wokół produktywności, a nie zasady. Nadszedł czas, aby na nowo zdefiniować, jak wygląda wysoka wydajność Twojego zespołu i jak najlepiej współpracować, aby

**POWIEDZENIE, ŻE TWOJA FIRMA JEST HYBRYDOWYM MIEJSCEM PRACY, JEST ŁATWIEJSZE NIŻ STWORZENIE GO. PRACA HYBRYDOWA BĘDZIE DLA MENEDŻERÓW WIĘKSZYM WYZWIANIEM NIŻ ICH STARE SPOSOBY PRACY.**

osiągnąć tę wizję. Upewnij się, że koncentrujesz się na właściwych wynikach wydajności i masz odpowiednie narzędzia do śledzenia postępów. Oceń, które działania zespołu są najlepsze na miejscu, a które można wykonać zdalnie.

Rozważ współzależność pracy. Gdy członkowie zespołu są od siebie bardziej zależni, potrzebują większej koordynacji harmonogramów i czasu osobistego. Wielu pracowników jest odpowiedzialnych za połączenie pracy współzależnej i niezależnej. Osoby te powinny zastanowić się, gdzie mogą najlepiej skoncentrować się na swoich indywidualnych zadaniach i kiedy przebywać w biurze, aby poprawić współpracę i kulturę zespołu.

Zwiększ elastyczność – myśl wirtualnie. Kiedy członkowie zespołu pracujący w biurze zachowują się tak, jakby wszyscy pracowali zdalnie, pracownicy zdalni czują się częścią zespołu, na przykład przynoszenie laptopów na spotkania (obecność na ekranie) integruje wrażenia. Ponadto przeznaczanie czasu na wspólną naukę to sposób, aby stać się zespołem hybrydowym. Zaplanuj szkolenie, które nauczy Twój zespół efektywniejszej

współpracy w środowisku wirtualnym.

Daj ludziom przekonujący powód, aby przyszedli do biura. Polityka nie odpowiada na pytanie: dlaczego ludzie powinni przychodzić do biura? Liderzy muszą opracować dobrą propozycję wartości miejsca pracy, która będzie odzwierciedlać kulturę, korzyści i interakcje doświadczane na miejscu.

### **Hybrydowa przyszłość: wyzwania i obietnica**

Powiedzenie, że Twoja firma jest hybrydowym miejscem pracy, jest łatwiejsze niż stworzenie go. Praca hybrydowa będzie dla menedżerów większym wyzwaniem niż ich stare sposoby pracy. Elastyczność pracowników utrudnia koordynację. Pracownicy zdalni mogą czuć się zaniedbani. Wymagania technologiczne muszą się zmienić. A praca hybrydowa rodzi pytania o zaufanie, odpowiedzialność i pomiar produktywności, a nawet równość i dostęp do możliwości hybrydowych.

„Hybryda” to nie tylko harmonogram pracy czy dodatek pracowniczy — to nowy sposób wspólnej pracy.

Widzieliśmy już korzyści dla tych, którzy robili to przed pandemią i żyją tym dzisiaj. Wyjątkowo kierowane zespoły hybrydowe mają zwykle bardziej zaangażowanych pracowników, bardziej celowe i znaczące interakcje, a ostatecznie większą elastyczność w łączeniu pracy z życiem prywatnym.

Wygląda na to, że model pracy hybrydowej staje się nowym oczekiwaniem siły roboczej. ■

## NIE UDA SIĘ PRZEPROWADZIĆ W POLSCE REFORMY SYSTEMU OPAKOWAŃ W WYMAGANYM TERMINIE

Polska jest jednym z ostatnich krajów Unii Europejskiej, które nie wdrożyły jeszcze systemu rozszerzonej odpowiedzialności producentów, czyli nowych zasad organizacji gospodarki odpadami opakowaniowymi. Czas na jego wprowadzenie mija 5 stycznia 2023 roku, ale mało prawdopodobnie, aby udało się go dotrzymać. To oznacza nie tylko groźbę kar ze strony Komisji Europejskiej, ale także wymierne straty społeczne i środowiskowe. Dziś koszty zagospodarowania odpadów opakowaniowych



ponoszą głównie mieszkańcy gmin. Zmiany w polskim systemie są pilnie potrzebne również z tego względu, że w UE trwają prace nad zaostrzeniem wymogów dotyczących recyklingu odpadów opakowaniowych.



Reforma Wspólnej Polityki Rolnej i przyjęte unijne strategie – na rzecz bioróżnorodności oraz „Od pola do stołu” – mają przestawić je na bardziej zrównoważone tory, a przy tym zapewnić większą odpor-

## NAJBLIŻSZE LATA PRZYNIESĄ KLUCZOWE ZMIANY W POLSKIM I EUROPEJSKIM ROLNICTWIE

ność na kryzysy wynikające ze zmian klimatycznych. – Polska jest w dobrym położeniu na tle innych krajów EU, ponieważ już w tej chwili zużywa mniej nawozów, środków ochrony roślin, ma dobrą glebę. Poradzimy sobie z realizacją tych celów – mówi Małgorzata Bojańczyk, dyrektor Polskiego Stowarzyszenia Rolnictwa Zrównoważonego „ASAP”. Badania pokazują, że takich zmian w sektorze rolno-spożywczym oczekują sami konsumenci.

## FIRMY MAJĄ NIECAŁY ROK NA PRZYGOTOWANIE SIĘ DO WDROŻENIA KRAJOWEGO SYSTEMU E-FAKTUR

Od 1 stycznia 2024 r. wejdzie w życie obowiązek wystawiania faktur poprzez repozytorium Krajowej Administracji Skarbowej, czyli Krajowy System e-Faktur (KSeF). Konsekwencją jego wprowadzenia będzie ściślejsza kontrola państwa nad ściągalskością podatków, ale też cyfryzacja firm, szybsze zwroty VAT-u i jednolity format faktur, co ułatwi ich zagregowanie i analizę w systemie. Na razie jednak wymagać będzie od firm dużych nakładów pracy, czasu i finansów. – Będzie skrócony termin zwrotu VAT, dziś on wynosi standardowo 60 dni, będzie wynosił dni 40, więc rzeczywiście to jest bardzo kuszająca opcja – mówi agencji informacyjnej Newseria



Biznes Maciej Dybaś, partner w zespole podatków pośrednich CRIDO. – Będą też pewne ułatwienia dotyczące korygowania faktur, natomiast na pewno największą korzyścią, którą pewnie będziemy odczuwać dopiero w dłuższej perspektywie czasowej, jest to, że wszystkie nasze faktury zakupowe będą miały jednorodny format.

# NOWE OBOWIĄZKI DLA FIRM.

## CZASU WCALE NIE JEST TAK WIELE

Polska jest jednym z pionierów w Unii Europejskiej we wprowadzeniu elektronicznego systemu wymiany faktur. W 2022 r. Ministerstwo Finansów uruchomiło platformę, Krajowy System e-Faktur, służącą do wystawiania i otrzymywania e-faktur. Od lipca 2024 r. elektroniczne fakturowanie ma stać się dla przedsiębiorców obowiązkowe. Rozwiązanie to niesie szereg korzyści, ale są też pewne wyzwania. W jaki sposób można uprościć cały proces zmiany?

### MAGDALENA JAREK

Manager Działu Rozwoju Aplikacji  
SAP, KBJ

**P** przed nami pierwsza od kilku lat poważna zmiana podatkowa, wymagająca dostosowania firmowych systemów finansowo-księgowych. W tym roku miną bowiem 4 lata od wprowadzenia Białej Listy podatników VAT i 7 lat od pojawienia się Jednolitego Pliku Kontrolnego. Tą zmianą jest Krajowy System e-Faktur (KSeF), który obecnie jest dobrowolny, ale, jak zakłada Ministerstwo Finansów, w połowie 2024 r. stanie się obowiązkowy dla wszystkich przedsiębiorców.

### Innowacje na skalę europejską

KSeF to teleinformatyczny system, który służy do wystawiania, odbierania i uzyskiwania dostępu do faktur ustrukturyzowanych. Ten dokument to rodzaj faktury elektronicznej w formacie XML. Od 2019 r. faktury ustrukturyzowane są obowiązkowo używane w całej Unii Europejskiej przy zamówieniach publicznych. Kolejnym krokiem jest poszerzenie zakresu obowiązywania faktur ustrukturyzowanych o transakcje B2 B oraz B2 C. Początkowo korzystanie z KSeF miało stać się obowiązkowe już w 2023 r., ale ostatecznie Ministerstwo Finansów zdecydowało się przesunąć termin na 1 lipca 2024 r. Poza nami na wprowadze-

nie e-faktur zdecydowali się także Hiszpanie, Włosi i Portugalczycy.

Jak w skrócie działa KSeF? Faktury będą musiały być wystawiane przez podatników w formie ustrukturyzowanej, czyli w formacie XML zgodnym ze schemą udostępnioną przez MF. Schema zawiera ściśle zdefiniowany katalog pól podzielony na pola obligatoryjne, fakultatywne i opcjonalne. Wystawienie faktury będzie polegało na przesłaniu pliku XML na portal KSeF. Potwierdzeniem wystawienia faktury na portalu będzie uzyskanie ID KSeF, służącego do identyfikacji dokumentu. Do momentu wejścia obowiązku w życie na stosowanie faktury ustrukturyzowanej musi zgodzić się nabywca – sprzedawca nie może korzystać z niej automatycznie ani narzucić jej stosowania drugiej stronie.

Od 1 lipca 2024 r. zgoda nie będzie wymagana. Informacja, czy dany podmiot musi otrzymywać bądź wystawiać e-fakturę, będzie widoczna w zestawieniu podatników VAT, w tzw. Białej Liście.

### Szybszy zwrot podatku i koniec archiwizowania

Jedną z głównych zalet korzystania z KSeF jest możliwość szybszego otrzymywania zwrotu



podatku VAT, ponieważ termin zwrotu został skrócony z 60 do 40 dni. Kolejną zaletą jest to, że KSeF to bezpieczne archiwum do przechowywania faktur, co oznacza, że przedsiębiorcy są zwolnieni z obowiązku archiwizowania swoich faktur. Co więcej, przedsiębiorcy korzystający z KSeF są zwolnieni z obowiązku sporządzania JPK\_FA (Jednolity Plik Kontrolny dla Faktur VAT) na żądanie organów podatkowych.

Wprowadzenie obowiązkowego systemu e-fakturowania to także udogodnienie dla Ministerstwa Finansów. Organy zyskują niemal natychmiastowy wgląd w dane, co przekłada się na skuteczniejsze wykrywanie oszustw i kontrolę w zakresie podatku VAT. Wreszcie, komunikacja z organami podatkowymi podczas audytów i innych czynności kontrolnych powinna stać się płynniejsza. Automatyzacja całego procesu w systemie spowoduje, że wszystkie dane będą dostępne na żądanie.

### **Możliwe wysokie kary**

Jednak dostosowanie pod wymagania KSeF nie jest pozbawione wyzwań. Cały proces może zająć nawet kilka miesięcy. Oznacza to, że czasu nie jest wcale tak dużo, jak mogłoby się to wydawać. Przed szczególnym wyzwaniem stoją firmy duże i średnie. Wystawienie faktury poza systemem może wiązać się z karą wynoszącą nawet 100 proc. wysokości kwoty podatku należnego wynikającego z faktury. W grę mogą więc wchodzić wysokie kwoty.

Innym wyzwaniem jest centralizacja – przedsiębiorstwo ma jedno konto w KSeF, do którego trafiają wszystkie faktury. Nie ma podziału

### **APLIKACJA E-KSF BĘDZIE AKTUALIZOWANA DO ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WYMOGÓW PRAWNYCH. WDROŻENIE TAKIEGO TYPU SYSTEMU TRWA KILKA MIESIĘCY. DODATKOWO, FIRMA POWINNA UWZGLĘDNIĆ KILKA TYGODNI NA PRZETESTOWANIE NOWEGO ROZWIĄZANIA I ODPOWIEDNIO WCZEŚNIE PODŁĄCZYĆ SIĘ DO PLATFORMY KSEF.**

na kategorie, co może prowadzić do pewnej dezorganizacji prac. Ponadto przepisy będą się zapewne zmieniać, co będzie wymagało dostosowania się ze strony przedsiębiorstw.

Ograniczeniem KSeF jest także brak walidacji rachunkowej i biznesowej przesyłanych faktur. Sprawdzane są jedynie uprawnienia osoby korzystającej z systemu, a także zgodność ze schemą, wzorem stworzonym przez Ministerstwo Finansów. W przypadku wystąpienia błędów rachunkowych konieczne będzie więc wygenerowanie faktury korygującej. Nie będzie możliwości anulowania faktury. Inne wyzwania to: brak możliwości dołączenia załącznika do faktury czy ograniczenie znaków w poszczególnych polach dokumentu. Nowy system należy przetestować odpowiednio wcześniej, dlatego przedsiębiorcy powinni przystąpić do prac nad integracją z KSeF już dziś.

### **Czas wyzwań**

Na rynku można znaleźć różne rozwiązania mające zapewnić integrację programów informatycznych z KSeF. Niemalże wyzwaniem stoi przed przedsiębiorstwami

korzystającymi z systemu SAP, powszechnie używanego przez globalne korporacje. Wymaganiom integracji SAP – KSeF odpowiada dodatek firmy KBJ – aplikacja e-KSF. Aplikacja łączy się z Krajowym Systemem e-Faktur poprzez API udostępnione przez Ministerstwo Finansów. Proces tworzenia, obioru i wysyłki faktur odbywa się automatycznie. Ponadto, przed wysłaniem dokumenty są sprawdzane pod względem technicznym. W ramach prac wdrożeniowych KBJ oferuje integracje z systemami do obiegu dokumentów – faktury zakupowe wystawione przez dostawców i odebrane z portalu mogą trafić bezpośrednio do istniejącego workflow. Oprogramowanie może zostać dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta. Aplikacja e-KSF będzie aktualizowana do zmieniających się wymogów prawnych. Wdrożenie takiego typu systemu trwa kilka miesięcy. Dodatkowo firma powinna uwzględnić kilka tygodni na przetestowanie nowego rozwiązania i odpowiednio wcześniej podłączyć się do platformy KSeF. Dlatego też odkładanie decyzji, by dostosować firmę do nowych wymagań prawnych, to niepotrzebne ryzyko.

Choć przesunięcie terminu obowiązku to dobry krok, dający przedsiębiorcom trochę oddechu, to ze względu na złożoność procesu dostosowania się do przepisów, na wdrożenie e-faktury nie ma wcale tak wiele czasu, jak mogłoby się wydawać. Czekanie na ostatnią chwilę stanowi duże ryzyko dla podatnika. Szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że do KSeF będą musieli podłączyć się wszyscy przedsiębiorcy. ■

## CZY W 2023 ROKU POLSCY FRANKOWICZE DEFINITYWNIIE WYGRAJĄ Z BANKAMI?

16 lutego 2023 roku – ten termin każdy polski frankowicz powinien zaznaczyć w swoim kalendarzu grubą, czerwoną kreską. Dlaczego ta data jest taka ważna? Otóż tego dnia o godz. 9:30 poznamy treść opinii Rzecznika Generalnego Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie o sygn. akt C-520/21, a dotyczącej zasadności roszczeń banków o tzw. wynagrodzenie za korzystanie z kapitału.



### KAROLINA PILAWSKA

adwokat, wspólnik w kancelarii Pilawska Zorski Adwokaci.

Specjalistka z zakresu sporów konsumentów z bankami. Od wielu lat z sukcesami reprezentuje interesy Frankowiczów i Złotówkowiczów w polskich sądach.

**C**o prawda, opinia Rzecznika to jeszcze nie wyrok samego Trybunału, ale musimy pamiętać, że co do zasady opinia znajduje swoje odzwierciedlenie w wyroku. Oznacza to, że opinia pokaże nam kierunek orzekania przez TSUE w tej sprawie. Dlatego też uważam, że 16 lutego 2023 r. polscy frankowicze poznają odpowiedź na pytanie, czy bankom – w przypadku uznania przez sądy umów tzw. kredytów frankowych za nieważne – będzie należało się tzw. wynagrodzenie za korzystanie z kapitału.

Na marginesie należy dodać, że sprawa ta dotyczy również zasadności roszczeń Frankowiczów o tzw. wynagrodzenie za korzystanie z kapitału, czyli z opinii dowiemy się także, czy kredytobiorcom – w przypadku upadku ich umów – będzie należne od banków wynagrodzenie. Przecież kredytobiorcy spłacali i nadal spłacają swoje kredyty, zatem banki także korzystają z tych środków, i w przeciwieństwie do kredytobiorców mogą nimi swobodnie obracać, a po drugie mają niezwykle potężne zabezpieczenie swoich roszczeń w postaci hipotek, czego nie można powiedzieć o frankowiczach, którzy z kolei żadnych zabezpieczeń od banków nigdy nie otrzymali. Co to rzeczona hipoteka, to jako prawnik uważam, że jeżeli umowa jest nieważna, hipoteka jest nieskuteczna, bo została wpisana na bazie tej nieważnej umowy i nie może stanowić zabezpieczenia dla banku, niemniej stan faktyczny pozwala twierdzić, że to zabezpieczenie rzeczywiście funkcjonuje.

### Dlaczego ta opinia jest tak ważna dla polskiego środowiska frankowiczów?

Od kilku lat obserwujemy wpływ do sądów pozwów banków przeciwko Frankowiczom o zwrot kapitału oraz tzw. wynagrodzenie za korzystanie z kapitału, które ma stanowić dla banków niejako rekompensatę za to, że sądy wydają wyroki ustalające nieważność umów kredytów hipotecznych powiązanych z kursem franka szwajcarskiego, a także z kursami innych walut obcych, typu euro czy dolar. W skrócie banki uzasadniają swoje roszczenia o wynagrodzenie tym, że przecież zawodowo zajmują się udzielaniem kredytów, jest to ich działalność gospodarcza, która ze swej natury jest zarobkowa, w związku z tym ja-



kieś wynagrodzenie z tytułu udzielenia kredytu jest im należne.

W tym wszystkim trudno jednak nie dostrzec następujących okoliczności, a mianowicie, że to banki są autorami spornych umów kredytowych, umowy te stanowią wzorce umowne, które w zakresie klauzul niedozwolonych dotyczących indeksacji i denominacji kursem waluty obcej nie podlegały negocjacji ze strony klientów, w związku z tym nieważność umów kredytów głównie „frankowych”, czyli pamiętajmy – najdalej idąca sankcja prawna jest efektem nieuczciwego działania banków, a nie kredytobiorców. Brak zysku z tytułu takiej nieważnej umowy stanowi zatem sankcję dla przedsiębiorcy, który postępował niezgodnie z prawem. Oprócz tego rodzaju sankcji mówimy także

**JEŻELI UMOWA JEST NIEWAŻNA, HIPOTEKA JEST NIESKUTECZNA, BO ZOSTAŁA WPISANA NA BAZIE TEJ NIEWAŻNEJ UMOWY I NIE MOŻE STANOWIĆ ZABEZPIECZENIA DLA BANKU, NIEMNIEJ STAN FAKTYCZNY POZWALA TWIERDZIĆ, ŻE TO ZABEZPIECZENIE RZECZYWIŚCIE FUNKCJONUJE.**

o tzw. efekcie mrozącym, który w przyszłości ma zniechęcić przedsiębiorców do stosowania niedozwolonych zapisów w umowach zawieranych z konsumentami. Na tym opiera się system ochrony prawa konsumenckiego, zarówno jeżeli chodzi o Unię Europejską, jak i Polskę. To fundament tej ochrony, zatem trudno uznać, że w opinii Rzecznik Generalny, a później TSUE w samym wyroku, zakwestionują te podstawowe założenia.

**Czego frankowicze mogą spodziewać się po opinii Rzecznika Generalnego?**

Przede wszystkim w mojej ocenie Rzecznik zakwestionuje możliwość zasądzania bankom jakiegokolwiek wynagrodzenia od kredytobiorców konsumentów. Co jednak stoi pod dużym znakiem zapytania, to odpowiedź, czy takie wynagrodzenie jest należne kredytobiorcy od banku? Można przypuszczać, że w tym zakresie Rzecznik zajmie podobne stanowisko, czyli zakwestionuje taką możliwość, ale tego akurat nie jestem taka pewna. Z kolei, gdyby odpowiedź na to pytanie była twierdząca, to może Frankowicze uzyskaliby wreszcie sposób na uzyskanie odsetek za czas opóźnienia, które polskie sądy coraz częściej „obcinają” i te odsetki, które są im niewątpliwie należne, otrzymaliby pod postacią tzw. wynagrodzenia za korzystanie z kapitału od banków. Na pewno 16 lutego 2023 roku będzie kolejnym ważnym dniem w historii sądowej batalii polskich Frankowiczów z bankami i pokaże polskiemu sądom właściwy kierunek działania w tego rodzaju sprawach. ■





# INKLUZYWNOŚĆ W FIRMIE

Warszawski sąd rozpatruje pozew pracownika państwowej telewizji, z którym została zerwana współpraca. Powodem zwolnienia było opublikowanie przez dziennikarza na YouTube teledysku „Pokochaj nas w święta”, z udziałem par jednoptciowych. Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej, na zapytanie warszawskiego sądu, orzekł, że unijna dyrektywa o równym traktowaniu w zakresie zatrudnienia i pracy dotyczy każdej formy pracy najemnej, także samozatrudnienia. Natomiast swoboda przy zawieraniu umów nie może być uzasadnieniem do dyskryminacji ze względu na orientację seksualną. O sytuacji osób nieheteronormatywnych w polskim środowisku pracy, z mec. Karoliną Gierdal rozmawiała Beata Tomczyk.

## **C**zy osoby nieheteronormatywne są w Polsce pracownikami drugiej kategorii?

Udzielenie odpowiedzi na to pytanie jest dość skomplikowane o tyle, że faktycznie jest tak, że osoby LGBT+ w Polsce nie są chronione przed dyskryminacją w zasadzie w żadnym obszarze, z wyjątkiem miejsca pracy. Wynika to z uregulowań unijnych, które nasz kraj musiał implementować do polskiego porządku prawnego w związku z przystąpieniem do Unii Europejskiej. Stąd obszar prawa pracy jest jedynym, w którym ta orientacja seksualna czy tożsamość płciowa, ukrywająca się pod przestanką płci, jest przestanką chronioną. Wobec tego przynajmniej teoretycznie osoby LGBT+ nie są pracownikami czy pracowniczkami drugiej kategorii

ze względów prawnych. Z kolei nasze miejsca pracy zawsze są lustrem społeczeństwa – czyli nie są ani lepsze, ani gorsze od osób nas otaczających. Więc jeśli w społeczeństwie wciąż funkcjonują ci, którzy mają uprzedzenia wobec osób nieheteronormatywnych, to te uprzedzenia również będą zainicjowane w środowisku pracy. Ale mamy przynajmniej narzędzia, którymi można z tym walczyć. Zwrócę uwagę na badania, które są przeprowadzane: sytuacja społeczna osób LGBT+ za lata 2018-2019 pokazuje, że większość z tych osób ukrywa się w miejscu pracy, czyli w ogóle nie ujawnia ani swojej tożsamości płciowej, ani swojej orientacji seksualnej. Tylko jedna trzecia osób, które np. pracują w sektorze prywatnym, decyduje się na nieukrywanie przed wszystkimi wokół. Pozostałe osoby albo nie ujawniają się

przez cały czas, albo ukrywają się przed częścią pracowników.

## **Czy wizja wieloletniej batalii, jaką toczy pan Jakub Kwieciński, nie sprawi, że pracownicy jeszcze bardziej będą bali się narazić pracodawcy?**

Ta sprawa jest tzw. litygacją strategiczną. Ma na celu poprawę standardu dla nas wszystkich. Musi być taki pierwszy pan Jakub, który utoruje drogę, odważy się, i będzie miał czas i środki, aby zaangażować się w tego typu postępowanie na tak wiele lat. Poza tym myślę, że to nie dotyczy tylko osób LGBT+, ale wszystkich tych, które są dyskryminowane ze względu na jakieś cechy. Bo często w stosunkach pracy jest tak, że pewne uregulowania sobie, kodeks pracy sobie, a praktyka sobie. Wizja tego, że być może uzyskam



**KAROLINA GIERDAL** – jest adwokatką, koordynatorką grupy prawnej Lambda Warszawa, członkinią Izby Adwokackiej w Warszawie oraz Sekcji Praw Człowieka przy Okręgowej Radzie Adwokackiej w Warszawie. Prowadzi kancelarię zajmującą się udzielaniem pomocy prawnej osobom dyskryminowanym.

**SPRAWA DZIENNIKARZA  
PAŃSTWOWEJ TELEWIZJI  
JEST TZW. LITYGACJĄ  
STRATEGICZNĄ. MA NA CELU  
POPRAWĘ STANDARDU DLA  
NAS WSZYSTKICH.**

sprawiedliwość albo uzyskam ją po wielu latach postępowania sądowego, może powodować, że pracodawcy będą mniej obawiać się naruszenia zakazu związanego z nierównym traktowaniem pracowników. I z drugiej strony: pracownicy mogą być zrezygnowani wizją lat walki, obawą czy dowiodą prawdy. Ale przynajmniej jedna rzecz jest po stronie pracowników i pracowniczek: to tzw. odwrócony ciężar dowodu. W sprawach o dyskryminację nie musimy udowodniać, że to, co nam się przydarzyło, czyli że np. ktoś nas zwolnił albo że zostaliśmy pominięci przy awansie – nastąpiło ze względu na jakąś naszą cechę, czyli np. że jestem lesbijką. Muszę tylko to uprawdopodobnić. A to pracodawca musi udowodnić, że miał zupełnie inne powody, żeby mnie zwolnić lub pominąć przy awansie.

**A czy pracodawca może kontrolować aktywność pracownika poza godzinami świadczenia pracy i na tej podstawie decydować o rozwiązaniu z nim umowy?**

Nie jest to w żaden sposób uregulowane wprost. Natomiast przyjmuje się, że jeżeli na portalu społecznościowym osoba wpisuje, że pracuje



w danym miejscu pracy, to pracodawca może domagać się, aby jej wypowiedzi czy nawet lajki, które ta osoba zostawia pod postami, odpowiadały pewnym zasadom i nie godziły w wizerunek firmy. Natomiast stwierdzenie, że godzi w wizerunek pracodawcy to, że ktoś jest gejem, nagrywa film, który ma za zadanie promować pozytywne wartości, a nie ma tam śladu mowy nienawiści ani niczego negatywnego wyrażonego wobec pracodawcy, i zwolnienie za taki filmik – jest przejawem homofobii i uprzedzeń pracodawcy wobec swojego pracownika.

### **Czy, a jeżeli tak, to dlaczego, warto promować inkluzywność w firmach?**

Na pewno istotne po stronie pracodawcy jest to, aby przeciwdziałać wszystkiemu negatywnemu zjawiskom, jakie dzieją się w miejscu pracy. Nierówne traktowanie czy dyskryminacja, które osoby LGBT+ mogą doświadczyć w swoim miejscu pracy, polegają na różnych ich wariantach. To nie jest tylko to, że jako pracodawca np. odmawiam z kimś zawarcia umowy o pracę lub awansu, bo nie podobają mi się, że jest osobą transpłciową. Przejawem dyskryminacji jest również molestowanie, czyli niepożądane zachowanie wobec osoby posiadającej jakąś cechę, jak – i to przykład z życia – wieszania za szyje figurek na lampie kolekcjonera tychże. Takie działania poniżają i naruszają godność człowieka. Pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać temu. A to oznacza, że musi w ramach swoich aktywności bardzo jednoznacznie wskazywać, że owe sytuacje są niedopuszczalne i że

### **TEORETYCZNIE OSOBY LGBT NIE SĄ PRACOWNIKAMI DRUGIEJ KATEGORII ZE WZGLĘDÓW PRAWNYCH. W PRAKTYCE BYWA RÓŻNIE.**

równość i zakaz dyskryminacji są istotnymi wartościami w tym miejscu pracy. I że nic nie przejdzie w takim miejscu ani bezpośrednio nękanie takiej osoby, ani żarciki. Jeżeli promowanie inkluzywności rozumiemy w ten sposób, to wszelkie działania, które pracodawca będzie podejmować, aby uświadomić, że wszyscy jesteśmy równi i że przysługują nam równe prawa, i że dyskryminacją są również owe żarciki i złośliwości, i dyskryminacją jest też molestowanie, to w tym momencie na pewno będzie się wywiązywał z tego obowiązku i to promowanie inkluzywności nastąpi.

### **W ubiegłym roku ekonomiści oraz prawnicy wezwali polskie władze do legalizacji małżeństw jedнопłciowych. Wskazywali na ich pozytywny wpływ na gospodarkę. A jakie korzyści Pani zdaniem, z ekonomicznego punktu widzenia, niosą za sobą takie zmiany?**

Nie jestem zwolenniczką ujmowania takich sytuacji w formie wymiaru ekonomicznego. Równość czasem nie będzie się nam opłacała. Czasem będzie nam się też wydawało, że wprowadzanie programów inkluzywności czy zorganizowanie warsztatów an-

tydyskryminacyjnych, jest mniej dla nas opłacalne. Trzeba to robić nie dlatego, że jest to intratne lub nie. Ale należy to robić dlatego, że wszyscy ludzie zasługują na szacunek. Jeżeli tylko jedna trzecia naszych pracowników, naszych kolegów i koleżanek z pracy, jest wyautowana, to znaczy, że wokół nas mamy wiele osób, które należą do tej grupy. I zadbanie o to, aby czuły się one bezpiecznie w tym miejscu pracy, aby chciały w tej pracy przebywać, już samo z siebie będzie wartością. Sam fakt, że tworzymy miejsce pracy, czy to jako pracodawca, czy to jako osoby, które współpracują, tworząc zespół, w którym osoby LGBT+ czują się bezpiecznie, jest już wartością samą w sobie, ponieważ pozwala tym osobom na funkcjonowanie zgodnie z ich tożsamością, zgodnie z tym, kim są w dobrym i bezpiecznym miejscu. Informacje dotyczące tego, gdzie jest bezpiecznie, gdzie się pracuje bezpiecznie, roznoszą się. I to jest po prostu korzyść sama w sobie, że osoba, która pracuje w danym miejscu, nie musi mierzyć się dodatkowo z wykluczeniem. A najbardziej bym chciała, żeby mimo wszystko tego typu działania były podejmowane przede wszystkim z uwagi na godność każdego człowieka, bez względu na orientację seksualną czy tożsamość płciową. I sam fakt tego, że wszyscy jesteśmy równi, wszystkim nam przysługują takie same prawa i nikt nie może być dyskryminowany z tej przyczyny, powinien być wystarczającą przesłanką. ■

*Opracowała Beata Tomczyk*

*Cała rozmowa w wersji wideo na [www.fmc27news.pl](http://www.fmc27news.pl)*

## SPADA SPRZEDAŻ NOWYCH MIESZKAŃ

Z danych REDNET Consulting za ubiegły rok wynika, że sprzedaż nowych mieszkań na 6 największych rynkach w Polsce spadła średnio o ponad 45 proc.! Odnotowano również podwyżki średnich cen za metr kwadratowy powierzchni lokalu. Największy procentowy skok wystąpił we Wrocławiu (18,5 proc.) zaś najmniejszy w Trójmieście (2 proc.). Najdroższym miastem nadal pozostaje Warszawa (średnio 14 tys. zł za m<sup>2</sup>).



## MNIEJ KREDYTÓW MIESZKANIOWYCH

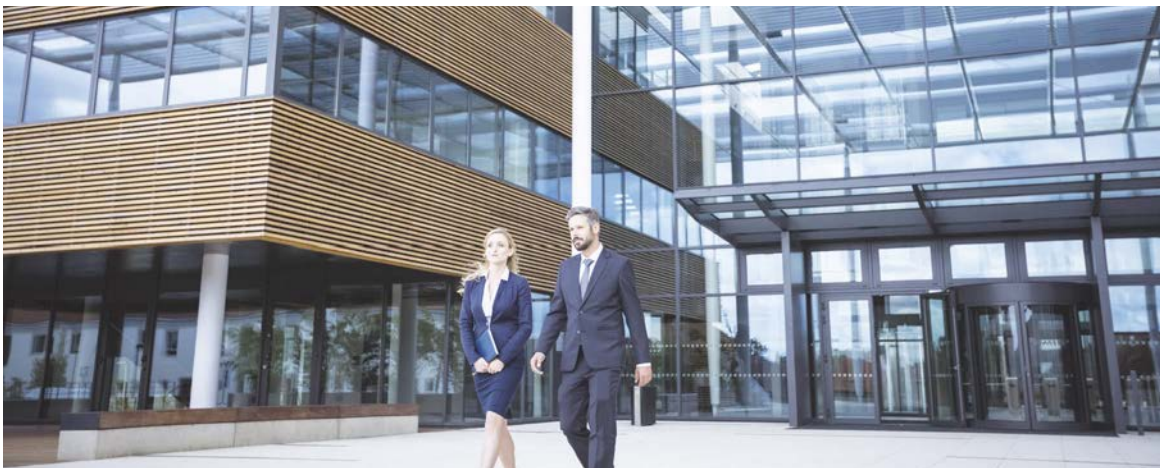
W ubiegłym roku liczba nowo udzielonych kredytów mieszkaniowych zmniejszyła się o 51,4 proc., a ich wartość spadła o 49,1 proc. r/r, do poziomu 45,4 mld zł – wynika z danych Biura Informacji Kredytowej, które prognozuje, że w 2023 roku ten segment czeka dalszy spadek wartości, do poziomu 28 mld zł. Uwagę w statystykach BIK zwraca jednak znaczący w 2022 roku wzrost liczby i wartości nowo udzielanych pożyczek pozabankowych. Stabilna sytuacja obserwowana jest natomiast w segmencie kredytów gotówkowych i ratalnych.



## ZAINTERESOWANIE BIURAMI NA STABILNYM POZIOMIE

Według raportu firmy doradczej Newmark Polska „Office Occupier – Rynek biurowy w War-

szawie” na koniec 2022 r. całkowite zasoby powierzchni biurowej w Warszawie wyniosły prawie 6,27 mln m<sup>2</sup>, popyt brutto w stolicy sięgnął 860 tys. m<sup>2</sup>, a nowa podaż osiągnęła poziom prawie 237 tys. m<sup>2</sup>.



# NOWE PRZEPISY BUDOWLANE W OCENIE DEWELOPERÓW

Nowe przepisy dotyczące budownictwa wielorodzinnego zaproponowane przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii z pewnością mogą poprawić jakość przyszłych mieszkań, a tym samym standard życia jego mieszkańców. Z drugiej strony, mogą również przyczynić się do ograniczenia przez deweloperów podaży lokali, jak i do wzrostu ich cen. Czy zatem wprowadzenie tych założeń jest realne i z jakimi jeszcze konsekwencjami mogą się one wiązać? O to RynekPierwotny.pl. zapytał przedstawicieli firm deweloperskich.

**Tomasz Łapiński,**  
dyrektor zarządzający  
inwestycjami  
mieszkaniowymi w Cordia  
Polska

Założenia przedstawione przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii mają, co do zasady, poprawić jakość realizowanych w Polsce projektów mieszkaniowych. W tym kontekście intencje rządzących są dla mnie jak najbardziej zrozumiałe. Jest jednak pewien „haczyk”: uwzględnienie zmian o tak kluczowym znaczeniu musi nastąpić już na etapie przygotowania projektu, a ten w naszej branży zazwyczaj trwa latami. Jeśli ta specyfika nie zostanie uwzględniona i nowe przepisy zostaną wprowadzone w życie zbyt szybko, deweloperzy nie będą w stanie zrealizować już zaplanowanych projektów, które wymagały z ich strony konkretnych inwestycji: zarówno czasu, jak i funduszy. To może doprowadzić wiele – zwłaszcza tych mniejszych – firm do poważnych kłopotów

finansowych, zmniejszając wartość gruntów i sprawiając, że część mieszkań, które miały trafić do oferty, nie powstanie lub powstanie z dużym opóźnieniem.

Ta sytuacja może wygenerować kolejny problem. Jeśli deweloperzy będą budować mniej, ceny mieszkań będą wyższe – wpłynie na nie dalszy spadek podaży. Oczywiście więc jest to, że wprowadzenie takich zmian musi przełożyć się na wzrost kosztów, co jest zwykle nierozdzielnie związane z podnoszeniem jakości. Dodatkowo istnieje ryzyko zatrzymania bądź przynajmniej spowolnienia wielu przygotowawczych procesów, co tylko może spotęgować tę niekorzystną tendencję.

W Cordii z uwagą przyglądamy się dyskusjom na temat nowych przepisów. Stawiamy na jakościowe, komfortowe dla mieszkańców projekty, które pod względem technicznym już teraz spełniają dużą część nowych założeń postulowanych przez MRiT. Warto też



zauważyć, że prace nad finalnym kształtem projektu wciąż trwają, a przepisy będą doprecyzowane – możliwe więc, że obawy o zbyt szybkie wprowadzenie ich w życie okażą się niezasadne, na co oczywiście liczymy.

**Tomasz Kaleta,** dyrektor  
departamentu sprzedaży,  
Develia

Na razie trudno odnieść się do proponowanych zmian, bo nie znamy jeszcze ostatecznego kształtu projektu nowelizacji ustawy o prawie budowlanym. Popieramy wszelkie rozwiązania, mające na celu doprecyzowanie obecnych przepisów, co może ograniczyć dowolność ich interpretacji. Z pewnością przyspieszy-





łoby to proces realizacji inwestycji. Z częścią postulatów nie możemy się jednak zgodzić, biorąc pod uwagę realia w zakresie dostępności gruntów czy projektowania. Chodzi m.in. o zmiany minimalnej odległości budynków od krawędzi działki (zwiększenie z 4 do 6 m) czy wymóg dużego odstępu między sąsiadującymi balkonami (min. 4 metry). Tego typu korekty odbijają się na cenach mieszkań, a część projektów może zostać niezrealizowana (szczególnie, jeśli deweloper nabył konkretną działką w oparciu o wcześniejsze warunki).

W Polsce oddaje się ponad 200 tys. mieszkań i pojedyncze, źle zaprojektowane lokale nie powinny rzutować na odbiór całej

branży. W tym trudnym czasie deweloperzy muszą dostarczać produkt możliwie najwyższej jakości, bo zanim klienci podejmą decyzję o zakupie, dokładnie analizują dostępną na rynku ofertę.

Zaostrzając warunki techniczne, tylko utrudnimy podaż nowych inwestycji, podniesiemy koszty ich realizacji i spowodujemy dalsze „rozlewanie się” miast, co zwiększa nakłady na infrastrukturę i w oczywisty sposób obniża komfort życia mieszkańców. Proponowane zmiany kłócą się ponadto z innymi postulatami władz lokalnych i urbanistów, według których w centrach aglomeracji powinno się rezygnować z garaży (aby wymusić korzystanie z komunikacji miejskiej) i adaptować

istniejące obiekty o innych funkcjach (np. biurowe czy handlowe) na cele mieszkalne, aby minimalizować szkodliwy wpływ budownictwa na środowisko naturalne.

Nie da się poprawić warunków lokalowych Polaków poprzez wprowadzanie kolejnych ograniczeń. We wszystkim należy znaleźć kompromis.

**Edyta Kołodziej, dyrektor sprzedaży i marketingu w Nickel Development**

Kierunek zmian w przepisach budowlanych ogłoszony w komunikacie resortu rozwoju z początku stycznia jest słuszny. Z ostateczną oceną możliwości wprowadzenia w życie wymienionych tam za-



sad należy jeszcze się wstrzymać. Wiele zależy od tego, co ostatecznie znajdzie się w projekcie ustawy, na ile szczegółowe będą tam opisy nowych obowiązków i parametry z nimi związane.

Dla nas wymienione zasady w większości nie stanowią szczególnego wyzwania, ponieważ sami od dawna przywiązujemy ogromną wagę do standardu. Wielokrotnie wypowiadaliśmy się w kontekście korzyści płynących z otwartych osiedli, jesteśmy zwolennikami projektowania powierzchni biologicznie czynnej, w tym również przepuszczalnego utwardzenia dróg wewnętrznych. Na zbudowanych przez nas osiedlach można znaleźć przykłady stosowania takich praktyk. Jeżeli dojdzie do upowszechnienia takich standardów – inne mieszkania zwyczajnie podrożeją z uwagi na wyższy koszt wytworzenia, a nasze będą po prostu jeszcze bardziej konkurencyjne.

**Angelika Kliś,  
członek zarządu  
ATAL**

Jest realne, aczkolwiek trudno powiedzieć, czy, kiedy i w jakim zakresie, proponowane zmiany wejdą w życie. Łatwiej nam będzie je ocenić po przedstawieniu przez resort projektu. Na ten moment opublikowano jedynie listę założeń.

Niektóre z nich budzą kontrowersje i nie uwzględniają realiów biznesowych. Np. propozycja wprowadzenia minimalnej powierzchni lokali użytkowych, czy pomysł zwiększenia minimalnej odległości budynków wielorodzinnych od granicy działki do 6 m. Taki przepis znacznie utrudniłby wykorzystanie zakupionych działek, a w konsekwencji wpłynęłoby na podaż mieszkań i wzrost ich cen. Ogólnie rzecz biorąc, dokładanie kolejnych regulacji na tym rynku, który teraz i tak jest w dołku, może skutkować podwyżkami.

Z naszego punktu widzenia bardzo ważna jest przejrzystość i spójność stosowania przepisów – od administracji centralnej, aż po samorządy i organy terenowe. Tylko działanie w takich warunkach pozwala na prowadzenie procesu inwestycyjnego w sposób przewidywalny technicznie i kosztowo.

**Andrzej Gutowski,  
wiceprezes, dyrektor  
sprzedaży RONSON  
Development**

Z dużą otwartością i aprobatą oczekujemy wszelkich rozwiązań, które mogą ustandaryzować działania deweloperskie. Chaos przestrzenny, z jakim mierzymy się w naszym kraju jest de facto kosztem społeczno-gospodarczym. I bezpośrednio wpływa na jakość życia mieszkańców.

Projekty RONSON Development od zawsze spełniają normy, które obecnie mają stać się standardem w budownictwie



wielorodzinnym. Zapewniamy odległości między budynkami kolejnych etapów inwestycji, projektujemy komfortowe metraże, dbamy o nasłonecznienie mieszkań, wykorzystujemy wysokiej klasy materiały budowlane, tworzymy przestrzenie do rekreacji dla mieszkańców w każdym wieku, szczególnie kreatywne place zabaw, a nade wszystko dbamy o poziom zazielenienia terenu. Dodatkowe nasadzenia drzew i krzewów, zielone ściany i dachy, łąki kwietne – to nasz standard.

**Justyna Wiśniewska,**  
**reprezentująca Scandic Park**

Zmiany proponowane w zakresie budownictwa wielorodzinnego w wielu aspektach są korzystne dla kształtowania przestrzeni, jak i po prostu dla klientów, którzy będą z takich przestrzeni korzystać. Przyjmujemy je jako pozytywną zmianę, która podwyższy standardy dla naszych klientów.

**Magdalena Gaudyn,**  
**Q3D Concept**

Wprowadzenie nowych wymogów (przepisów) zaproponowanych przez MRIiT, odnoszących się do budownictwa wielorodzinnego należałoby uzależnić od obecnej sytuacji ekonomicznej i rynkowej, a nie politycznej naszego kraju. Zaproponowane zmiany wymagają kompleksowej analizy i współpracy wszystkich podmiotów powiązanych z budownictwem, rynkiem nieruchomości i Izdami architektów oraz inżynierów budownictwa.

Rozpatrywanie obecnych problemów budownictwa wielorodzinnego tylko w kontekście występujących patologii, nie jest

**RYNEK MIESZKANIOWY  
UZALEŻNIONY JEST PRZED  
WSZYSTKIM OD NABYWCÓW  
I TO ONI, TAK CZY INACZEJ,  
GDZĄ SWE OCZEKIWANIA  
I POTRZEBY Z WŁASNĄ  
SYTUACJĄ EKONOMICZNĄ.**

kierunkiem właściwym, raczej bardziej politycznym.

Patrząc przez pryzmat licznych uwag i opinii złożonych przez środowisko architektów, planistów, urbanistów a odrzuconych przez ustawodawcę – odnoszących się do projektu Prawa budowlanego, wprowadzenie nowych przepisów do aktu wykonawczego, jakim są Warunki Techniczne bez współpracy z szerokim gronem specjalistów i samych odbiorców jest kierunkiem niewłaściwym.

Rynek mieszkaniowy uzależniony jest przede wszystkim od nabywców i to oni, tak czy inaczej, godzą swe oczekiwania i potrzeby z własną sytuacją ekonomiczną. Narzucanie kolejnych przepisów, obostrzeń i wymogów, hamuje ubogi już rynek mieszkaniowy. Z pewnością ograniczenie potencjału posiadanych banków ziemi przez deweloperów, przełoży się w konsekwencji na wzrost cen nieruchomości.

**Tomasz Delowski, Tętnowski  
Development**

Nowe przepisy powstają pod hasłem „walki z patodeweloperką” i niestety jak zawsze w przypadku takich działań, mogą one przynieść więcej szkody niż pożytku. Przyczyny patodeweloper-

ki leżą gdzie indziej, niż widzą to autorzy. Jednym zapisem rozporządzenia próbuje się zmienić rzeczywistość w całym kraju, a niestety potrzeby mieszkaniowe i przestrzenne centrum Warszawy, osiedla mieszkaniowego w Katowicach czy przedmieść Końskich są zupełnie inne. Zapisy powinny dawać możliwość uwzględniania tych uwarunkowań w dokumentach planistycznych gmin, a nie narzucać średni wskaźnik. Chaos przestrzenny naszych miast wynika w dużej mierze z obecnych przepisów tzw. wskaźnikomanii i braku spójnej wizji, w jaki sposób ta przestrzeń powinna być kształtowana. Do najbardziej krytykowanych przez architektów i deweloperów rozwiązań nowej ustawy należą zapisy dotyczące zwiększenia odległości budynku od granicy działki. Taki zapis może przynieść wyłącznie szkody i to nie tylko w kwestii wzrostu cen, ale również pogłębienia chaosu urbanistycznego. Wystarczające zabezpieczenie w tym zakresie stanowi konieczność analizowania strefy oddziaływania. Innym przepisem, równie krytykowanym, jest zwiększenie czasu nasłonecznienia z 3 do 3,5 godz. Taka nowelizacja zdecydowanie negatywnie wpłynie na możliwość budowy wyższych budynków, co również znajdzie swoje odbicie w cenach mieszkań, a ostateczny wpływ na zwalczanie patodeweloperki będzie znikomy. Jeśli chodzi o pozytywny aspekt ustawy, to na uwagę zasługuje zapis dotyczący balkonów – jasne sprecyzowanie metody obliczania ich powierzchni, pozwoli bez szkody dla kosztów inwestycji, zwiększać metraże balkonów i tarasów. ■



## CO STANIE SIĘ Z CENAMI NIERUCHOMOŚCI W 2023 R.?

Wydarzenia ostatnich lat znacząco wpłynęły na światową gospodarkę. Rynek nieruchomości zmienia się bardzo szybko, wielu osób po prostu nie stać na własne mieszkanie, także inwestorzy szukają krajów, w których warto lokować pieniądze. Jakie są światowe prognozy, jeśli chodzi o nieruchomości i jaki ma to wpływ na Polskę i Polaków?



**OKSANA A. ŻENDARSKA**

ekspertka od rynków nieruchomości zagranicznych w Polsce

### **D**uże zmiany na rynku nieruchomości w 2022 r.

Zasady inwestowania zmieniają się na naszych oczach pod wpływem nie tylko czynników makroekonomicznych, ale także politycznych. Pamiętajmy,

że świat nie zdążył jeszcze podnieść się po kryzysie wywołanym pandemią, gdy nadszedł kolejny cios. Kluczowym globalnym wydarzeniem i szokiem był wybuch działań wojennych na Ukrainie i następujące po nim procesy tj. migracja, międzynarodowe sankcje wobec Rosji, globalna inflacja, kryzys energetyczny w Europie itd. Wpływ tych czynników jest odczuwalny na wielu zagranicznych rynkach nieruchomości.

### **Włochy**

Przykładowo w 2022 roku trwał rozpoczęty w 2021 boom inwestycyjny we Włoszech. Spowodowany jest on jednak ulgą Superbonus 110 na renowację i poprawę efek-

tywności energetycznej budynków wprowadzoną w maju 2020 r. przez rząd Giuseppe Contego i rozszerzoną przez rząd Maria Draghiego. Działanie to całkowicie odblokowało branżę budowlaną, która w ostatnich latach znajdowała się w stagnacji. Drugim pozytywnym działaniem na poziomie prawnym były ulgi na zakup nieruchomości dla młodych rodzin. Jednak brak kontynuacji tych ulg skutkuje natychmiastowym zatrzymaniem popytu i podaży.

### Cypr

W porównaniu do roku 2021 wyniki sprzedaży są 5-6 razy lepsze. Ogólnie wzrosła liczba zagranicznych nabywców nieruchomości, szczególnie rosyjskojęzycznych. Na Cypr przybyło wiele osób – Ukraińcy, Rosjanie. W większości są to pracownicy firm informatycznych. Ceny nieruchomości poszybowały w górę na fali popytu. Mieszkania i domy podrożały o 20-30 proc. Stawki czynszu wzrosły 2-3 razy.

### Turcja

Na sytuację na rynku nieruchomości w 2022 r. wpłynęły dwa czynniki: inflacja, która zachęciła ludzi do inwestowania w mieszkania oraz rozwój wydarzeń między Rosją a Ukrainą. Neutralna rola Turcji w tej sytuacji skłoniła wielu obywateli Rosji do poszukiwania nieruchomości na terenie Turcji. Rosnący popyt zarówno ze strony lokalnych, jak i zagranicznych nabywców ostatecznie spowodował wzrost cen. O ile wcześniej (w ciągu ostatnich czterech lat) największy udział wśród zagranicznych nabywców można przypisać ludziom z Bliskiego

## PROGNOZY I ANALIZY ŚWIATOWE NA 2023 R. SĄ NIECO MNIEJ OPTYMISTYCZNE DLA DEWELOPERA ALE KORZYSTNIEJSZE DLA KUPUJĄCEGO.

Wschodu (w 2021 r. – głównie z Iranu), o tyle w 2022 r. na czele stanęli Rosjanie i obywatele Europy Wschodniej. Sprzedaż do odbiorców z Europy Zachodniej jest stabilna i od sześciu lat utrzymuje się na zbliżonym poziomie. Europejczycy nadal kupują, ale nie dominują nad innymi inwestorami.

Zainteresowanie zakupem nieruchomości za granicą w 2022 r. wzrosło około 30 proc. W tym Wśród krajów, które poprawiły swoje wyniki w porównaniu do 2021 r., są Turcja, Bułgaria, Cypr, Gruzja, Hiszpania, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Tajlandia.

### Zjednoczone Emiraty Arabskie

Rok 2022 w Zjednoczonych Emiratach Arabskich był rokiem silnego wzrostu popytu i cen nieruchomości. W 2022 r. w Dubaju sprzedano około 70 tys. nieruchomości mieszkalnych o wartości transakcji 138,9 mld AED. Mistrzostwa Świata FIFA 2022, których gospodarzem był sąsiedni Katar, pozytywnie wpłynęły również na rynek nieruchomości (np. na wynajem krótkoterminowy w Dubaju). Średnia cena za metr kwadratowy wzrosła o 27,7 proc. w porównaniu z 2021 r. Masowe przenoszenie firm z Rosji i innych krajów WNP znacząco wpłynęły

zarówno na segment luksusowych nieruchomości, jak i średni segment cenowy i segment mieszkań ekonomicznych. Do kraju napływają inwestycje z całego świata. Według Departamentu Gruntów większość transakcji zakupu nieruchomości została zawarta przez inwestorów z Rosji. Tuż za nimi plasują się obywatele Wielkiej Brytanii, Indii, Niemiec i Francji.

### Czego spodziewać się w 2023 roku?

Prognozy i analizy światowe na 2023 r. są nieco mniej optymistyczne dla dewelopera ale korzystniejsze dla kupującego. Analizując wykres przedstawiający szwedzki indeks cen nieruchomości, który przedstawiła Agencja Bloomberg. Można spodziewać się, że ceny domów w Szwecji spadną o 20 proc. do 2024 r. Oczywiście mało kto interesuje się wykresami i prognozami cen nieruchomości w Szwecji. Ale szwedzki rynek mieszkaniowy jest typowy i wzorowy. Na podstawie tego wykresu możemy przypuszczać, jak będzie się kształtowała sytuacja z cenami nieruchomości na świecie. Przez kilka lat rynek nieruchomości w Szwecji wspierały niedrogie kredyty hipoteczne. W związku z pandemią koronawirusa popyt na mieszkania wzrósł, co doprowadziło do nowej fali wzrostów cen. Poszły one w górę w ciągu ostatnich dwóch lat. Wpływ na to miała również wysoka inflacja, przerwy w łańcuchach dostaw, spowolnienie w budownictwie itp. Także w Polsce głównym powodem wzrostu cen nieruchomości była inflacja. Analitycy światowi prognozują, że poziom



inflacji światowej będzie spadać z 8,9 proc. do 6 proc., więc to powinno wyhamować wzrost cen. Grecja, Tajlandia oraz wiele wymienionych wcześniej przeze mnie krajów rozwija się doskonale i będzie rozwijać się, dzięki napływowi inwestycji z całego świata. Jeśli chodzi o Polskę, to uważam, że „model szwedzki” będzie dotyczył również Polski. Czekam na spowolnienie wzrostu gospodarczego na świecie, rosnące koszty kredytów, rosnące koszty utrzymania mieszkań. W rezultacie otrzymamy odwrócenie cen na rynku mieszkaniowym po szybkim wzroście. Prawdopodobne jest, że ceny będą spadać przez cały następny rok.

### Światowe spadki i wzrosty – w co i gdzie inwestować?

Pamiętajmy, że gospodarka jest systemem naczyń połączonych i wszędzie prędzej czy później występują takie same problemy. Rosnące koszty kredytów i koszty utrzymania sprawiają, że ludzie bardziej zastanawiają

### SPADEK CEN NIERUCHOMOŚCI MIESZKANIOWYCH JEST ZAUWAŻALNY OBECNIE TAKŻE W USA, WIELKIEJ BRYTANII, HOLANDII, NA WĘGRZECH, W ESTONII, KANADZIE, CZECHACH I INNYCH KRAJACH ŚWIATA.

się nad kupnem nieruchomości w krajach rozwijających się, w których koszty utrzymania mogą być niższe np. w Gruzji. Kraje takie jak Hiszpania, gdzie Polacy chętnie nabywali mieszkania, mogą mieć przed sobą trudne lata. Inflacja sprawia, że chcemy lokować pieniądze w mieszkaniach, apartamentach, a nawet w lokalach komercyjnych, co jest bardzo dobrym posunięciem. Polecam zwrócić uwagę na rejon Machindzauri w Batumi i projekt NOVOTEL LIVING Batumi, 50 m od linii brzegowej. Bardzo ciekawa koncepcja, działająca na wszystkie zmysły pięknie za-

planowaną przestrzenią oraz lokalizacją umiejącą uzdrowić naszą duszę i ciało. Rynek nieruchomości w Gruzji stał się bardzo konkurencyjny w stosunku do innych rynków np. Turcji, Cypru, Bułgarii, nawet Hiszpanii. Gruzja dołączyła do piątki najchętniej wybieranych krajów, jeśli chodzi o zakup nieruchomości w 2022 roku wśród inwestorów zagranicznych, w tym Polaków.

Spadek cen nieruchomości mieszkaniowych jest zauważalny obecnie także w USA, Wielkiej Brytanii, Holandii, na Węgrzech, w Estonii, Kanadzie, Czechach i innych krajach świata. Można powiedzieć, że teraz ta sytuacja ma charakter globalny.

Istnieją jednak wyjątki od reguły. Dalszy wzrost cen nieruchomości utrzymuje się na Cyprze, we Włoszech, w Grecji i w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Mimo że w Zjednoczonych Emiratach Arabskich ceny nieruchomości w 2022 r. gwałtownie wzrosły, przewiduje się dalszy wzrost cen w roku 2023. ■



## EDUKACJA ZDALNA ZACZYNA WYPIERAĆ TRADYCYJNĄ

Edukacja online, która upowszechniła się w czasie pandemii COVID-19, na dobre zadomowiła się w systemie edukacji i w niektórych segmentach, jak np. indywidualna nauka języków obcych, wypiera już tradycyjną, stacjonarną formę. Jej zaletą jest m.in. wzrost zaangażowania i atrakcyjności procesu nauczania, wzbogacenie go o elementy nauki i zabawy oraz większa efektywność przyswajania wiedzy. Wciąż są jednak takie obszary, gdzie lepiej się sprawdzi stacjonarna forma. – Edukacja online oraz tradycyjna mogą ze sobą koegzystować, a połączone w je-



den, dobrze przemyślany system edukacyjny dadzą lepsze rezultaty niż osobno – mówi Marcin Grzelak, prezes i założyciel Tutore Poland.



Z sygnałów, które dostajemy na poziomie ministerialnym i kontaktując się z Brukselą, wynika, że po zakończeniu wojny wyzwaniem będzie przede wszystkim odbudowa kapitału intelektualnego i całego systemu szkolnictwa wyższego na Ukrainie – mówi dr Dawid Kostecki, dyrektor Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA). Jak podkreśla, przeciwdziałanie drenażowi mózgowi i podtrzymanie kapitału intelektualnego Ukrainy będą kluczowe dla odbudowy tego kraju z powojennych zgliszczy.

## UKRAIŃSKIE UNIWERSYTETY OBAWIAJĄ SIĘ UTRATY STUDENTÓW I NAUKOWCÓW NA RZECZ KRAJÓW EUROPEJSKICH

Pomóc w tym mają polskie i europejskie uczelnie. – Uczelnie ukraińskie po wojnie czekają bardzo duże wyzwania, z jednej strony materialne, bo uległy zniszczeniu budynki, jest potrzeba odbudowy całej infrastruktury. Drugi aspekt to kadra – z jednej strony część kadry znalazła zatrudnienie poza granicami i tutaj będzie pewien problem ze ściąganiem ich z powrotem w obawie przed niestabilnością i trudnościami życiowymi nawet. Podobnie sprawa ma się ze studentami, część z nich również prawdopodobnie woli wybrać spokojniejsze życie w krajach, które przyjęły uchodźców, niż wracać i w trudzie odbudowywać kraj.

## CENTRA KRWIODAWSTWA I KRWIOLECNICTWA CORAZ CHĘTNIEJ INWESTUJĄ W SZTUCZNĄ INTELIGENCJĘ

Średnie dzienne zapotrzebowanie na krew w Polsce to około 4 tys. jednostek, rocznie dokonuje się około 1,3 mln pobrań od dawców. Dużym problemem w optymalizowaniu gospodarki banków krwi jest dostosowanie zapasów do przewidywanego popytu. Polacy opracowali platformę wykorzystującą algorytmy, które wyręczają ludzi w tych obliczeniach. Zdaniem ekspertów możliwości sztucznej inteligencji można wykorzystać również w innych



procesach związanych z prowadzeniem zbiorów krwi. Modele językowe mogłyby umawiać krwiodawców na wizyty.

# HUMOR PRAWNIKA

Czy prawnicy mają poczucie humoru? Czy z prawników można żartować?

**Mec. Jacek Dubois**  
rozmawia z **Tomaszem Koneckim i Robertem Górskim**.



**Mec. Jacek Dubois: Jak nasz zawód jest postrzegany przez tych, którzy żyją ze śmiechu?**

Robert Górski: Jesteście przedstawicielami zawodu, którego moi znajomi unikają. Przynajmniej kontaktu z wami, chociaż są do niego zmuszeni, bo praca artysty polega na tym, że po jakimś czasie trzeba się rozwieść. Jest ona wystarczająco intensywna i dzieje się w tak wielu różnych miejscach, że nie ma czasu na dom. Dlatego wszyscy tam są z grubszą po drugim okrażeniu. Jednak szczerze mówiąc, nie przypominam sobie kawałów o prawnikach. Ale o policjantach już tak.

**Pana ulubiony bohater, pan Prezes, z natury swojej nienawidzi prawników. Czy Pan literat w życiu prywatnym też ma odrazę do tego zawodu?**

R.G.: Grup zawodowych, których nie lubi Prezes, jest dużo więcej i co chwila dowiadujemy się o kolejnej. Osobiście nic do prawników nie mam, natomiast nigdy nie szukałem specjalnie ich towarzystwa. Zawsze wydawali mi się ludźmi, dopóki Pana nie poznałem, bardzo sztywnymi, schowanymi w pewnej konwencji, bojącymi się zażartować albo nierozumiejącymi żartów. To nie jest grupa, w której szukałem znajomych.

**Po naszej rozmowie możliwe, że wszyscy będą chcieli Pana poznać.**

R.G.: Poznać czy poznać?

**Poznać.**

R.G.: Dlatego zawsze unikałem garniturów. Wszystko, co jest w garniturze, jest jakoś sztywne. Ale to nie jest tak, że odrzucam z zasady jakąś grupę. Jestem przeciwnikiem prawdziwego Prezesa. Lubię ludzi. Daję im szansę jedną, drugą, trzecią i nikogo nie wykluczam. Nie dzielę ludzi, więc jestem zupełnie antytezą Prezesa.

**Na Pana, Panie reżyserze, mam duże skargi środowisko-**





**MEC. JACEK DUBOIS** – adwokat. Były członek Trybunału Stanu. Specjalizuje się w prawie karnym, w tym w prawie karnym gospodarczym i sprawach o ochronę dóbr osobistych. Jest wykładowcą prawa karnego materialnego i procesowego. Pisarz.

**TOMASZ KONECKI** – reżyser. Twórca hitów komediowych „Testosteron” (2007) i „Lejdis” (2008); filmów dokumentalnych i reklamowych.

**ROBERT GÓRSKI** – artysta kabaretowy, komik, satyryk, lider i autor większości tekstów Kabaretu Moralnego Niepokoju, scenarzysta i odtwórca głównej roli w serialu Ucho Prezesa.

**we, bo sztab prawników po przejrzeniu Pana filmów stwierdził, że na próżno szukać w nich prawników. To dyskryminujące. Jest planowany pozew. W związku z tym ma Pan ostatni moment, żeby się wytłumaczyć.**

Tomasz Konecki: Wszyscy delikatnie i podświadomie unikają środowiska prawników. A unikają, bo ich wiedza na ten temat jest

**ANTYBOHATER PRAWNIK  
BYŁBY TYM, KOGO POLSKI  
NARÓD BY POKOCHAŁ.**

minimalna. Dopiero czytanie Pana felietonów mówi mi, ile wesołych rzeczy można wycisnąć z tego środowiska, ile komedii można wyłowić z tego. Więc to nie jest sprawa lubienia czy nielubienia garniturów.

**W takim razie, czy myśli Pan jednak o nakręceniu filmu o prawnikach po naszej rozmowie? I co to miałyby być?**

T.K.: Z Pana felietonów można żywcem wyjąć bohaterów, z których da się wykrzesać bardzo dobrą komedię o środowisku prawniczym i sędziowskim. Ludzie niewiele wiedzą o kulturze polskiej sprawiedliwości.

**Po części nie dziwię się, bo prawnicy mało piszą o sobie, co wymusza tajemnica adwokacka. Więc jeżeli prawnicy nie mogą pisać, a wy nie chcecie kręcić filmów o prawnikach, to mamy patową sytuację.**

R.G.: Ale o księżkach powstają skecze, powstają też komedie.

**Dlatego księżka was nie pozywają, a my będziemy musieli.**

R.G.: Przypomniała mi się świetna rzecz. Kiedy robiłem „Ucho Prezesa”, to pojawiła się tam postać ministra sprawiedliwości, który wtedy niestety też nim był, bo jest bardzo długo. I ta postać była dla



mnie tak odpychająca, że pomyślałem sobie, że wszyscy mówią, że ocieplam tego prezesa, to chociaż tego człowieka nie ocieplę.

**Brakowało mi w „Uchu” ministra Ziobry, ale przecież byłaby to postać śmieszniejsza od Prezesa i mogłaby zostać zachwiana pewna równowaga.**

R.G.: Nie widziałem w nim bohatera odcinka. I już się tam nie pojawi.

**Panie literacie, wydaje mi się, że pierwsze koty za płuty i udało się nam przezwyciężyć Pana lęk przed prawnikami. Więc jak już Pan na nas tak cieplej patrzy, to czy prawnicy są jakimś dobrym potencjałem do kabaretu, Pana zdaniem?**

R.G.: Patrzę na prawników przez Pana pryzmat. A Pan zajmuje się również literaturą, więc jest Pan niekonwencjonalnym prawnikiem. Dlatego udało nam się znaleźć wspólny język.

**Ale ja nie jestem wyjątkiem. Był u mnie Piotr Siemion, przyniósł swoją książkę „Bella, ciao”, fantastyczną. Także jest nas już przynajmniej dwóch. A słyszałem też o trzecim. Czy**

**PRAWNIK MA W SOBIE COŚ Z POSTACI BISKUPA, KTÓRY MÓWI LUDZIOM, JAK MAJĄ ŻYĆ, A JEDNOCZEŚNIE DROGOWSKAZ NIE MUSI IŚĆ W TĘ STRONĘ, KTÓRĄ WSKAZUJE. I NIEMAL KAŻDY BISKUP TAK ROBI. ON TYLKO WSKAZUJE.**

**my mamy potencjał filmowy? Czy jest to materia, którą można ulepić?**

T.K.: Można ulepić. Dlatego, że każdy film szuka bardzo wyrazistych bohaterów. No i z prawnika można zrobić antybohatera. Kompletnego, wyrachowanego. W obecnych czasach jest to coś zupełnie innego, niż opisuje Pan w felietonach, wspominając czasy komuny, kiedy prawnicy nawet za darmo pomagali polskim opozycjonistom. To był zupełnie inny czas.

**Ale to trwa. Zorientowałem się ostatnio, że prawnicy w mojej kancelarii nie wystawiają rachunków, bo są bardzo zajęci. Więc nadal jest to praktyka pro bono.**

R.G.: Myślę sobie, że prawnicy są ciekawymi postaciami. Znam ich oficjalny wizerunek, garniturowy. A co wy tam robicie po pracy? Domyślałam się, że nie zawsze są to rzeczy prawidłowe czy takie, które są zgodne z waszym wizerunkiem. Prawdopodobnie macie dużo za uszami i to jest ciekawe.

**Ale wiemy, jak to ukryć, bo jesteście prawnikami.**

R.G.: Więc nasze zadanie polega na tym, jak to odkryć.

T.K.: Antybohater prawnik byłby tym, kogo polski naród by pokochał.

**Jaki ten prawnik jako antybohater powinien być? Kokaina, dziewczyny, wóda? Niechodzenie do sądu?**

T.K.: Wyrachowanie, swoje interesy kosztem interesu klienta, który do niego przychodzi. Klienta trzeba kochać. Widzowie muszą

**PRAWNICY SĄ DOWODEM NA TO, ŻE ŻYCIE PISZE NAJLEPSZE SCENARIUSZE.**

kochać klienta, żeby jeszcze bardziej znienawidzić tego prawnika.

**Czyli taki trochę z Dickensa? To były dobre czasy, kiedy za długi wsadzało się do więzienia i oni naprawdę tych prawników nienawidzili.**

R.G.: Wydaje mi się, że prawnik ma w sobie coś z postaci biskupa, który mówi ludziom, jak mają żyć. A jednocześnie drogowskaz nie musi iść w tę stronę, którą wskazuje. I wydaje mi się, że niemal każdy biskup tak robi. On tylko wskazuje. Ale ma ciekawszy kostium.

**My właściwie nie mamy nic z biskupa, bo nie tworzymy moralitetów. Jesteśmy raczej za tym, żeby tłumaczyć słabości. Ileż ja wygłosiłem przemów, tłumacząc, dlaczego mój klient, mając dwa promile alkoholu, jadąc za kierownicą, tak w zasadzie nie sprzeniewierzył się prawu. Opowiadałem o historiach, że bójka towarzyska w żaden sposób nie zakłóca pracy sklepu. Zatem staramy się być czuli dla ludzkich słabości, a nie ludzi dyskredytować czy oskarżać.**

R.G.: Ale z pewnością macie ogromny potencjał do pisania, do tworzenia historii. Macie tyle znakomitych opowieści w głowie, że jesteście też dowodem na to, że życie pisze najlepsze scenariusze. ■

*Opracowała Beata Tomczyk  
Ciąg dalszy rozmowy w formie wideo na [www.fmc27news.pl](http://www.fmc27news.pl)*



## FERIE W WERSJI BUDŻETOWEJ

Choć na ferie w tym roku wybiera się co czwarty Polak, rosnące ceny powodują, że szukamy oszczędności. Polacy mocno tną wydatki, planując wyjazd – aż 73 proc. będzie oszczędzać na standardzie hotelu i jego lokalizacji czy wyżywieniu – wynika z najnowszego badania przeprowadzonego na zlecenie firmy ubezpieczeniowej Wiener. Co drugi przeznaczy na zimowy wyjazd do 1,5 tys. zł na osobę.

**J**ak zauważają eksperci Wiener, rośnie jednocześnie świadomość ubezpieczeniowa Polaków, bo już ponad 60 proc. z nich wykupi na wyjazd przynajmniej jeden rodzaj ubezpieczenia. Nadal jednak oszczędza na tym aspekcie aż 17 proc. badanych.

Z przeprowadzonego na zlecenie firmy Wiener badania wynika, że co czwarty Polak ma w planach wyjazd podczas trwających obecnie ferii zimowych. Z dziećmi wyjeżdża tylko 35 proc. rodzin, mimo że mogłoby się wydawać, że to najpopularniejsza forma wykorzystania 2-tygodnio-

wej przerwy od szkolnych zajęć. Nieco częściej na zimowy wyjazd decydują się pary – 39 proc. wyjedzie na taki urlop z parterem lub małżonkiem. 11 proc. badanych zdecyduje się na podróż w pojedynkę, a 12 proc. – z przyjaciółmi. Zaledwie 2 proc. osób wysyła swoje dziecko na samodzielny wyjazd, np. na obóz.

### Tropiki zimą dla nielicznych

Spośród badanych, którzy ferie spędzą poza domem, aż 6 na 10 planuje samodzielnie zorganizować wyjazd w Polsce, a 24 proc. na własną rękę wyjedzie za granicę. W kwestii kierunku, zdania Polaków są podzielone: 12 proc. wyjedzie na narty, tyle samo wybierze ciepłe, egzotyczne destynacje. Nieco mniej popularną opcją jest skorzystanie z oferty biur podróży przy organiza-



cji takiego wyjazdu: co dziesiąty wykupi wycieczkę za granicę u organizatorów turystyki (11 proc.), a tylko 6 proc. wesprze się biurem podróży organizującym wycieczki po Polsce.

### **Ile wydają i na czym oszczędzają Polacy, planując wyjazd w tym roku?**

Wiener zapytał w badaniu o prognozowane wydatki w przeliczeniu na osobę. Co drugi badany, który planuje wyjechać w tym roku na ferie, przeznaczy na nie do 1,5 tys. zł na osobę. 30 proc. zaplanowało budżet wyjazdowy w wysokości 1,5 tys. – 3 tys. zł na osobę, a 12 proc. Polaków przeznaczy na wyjazd między 3 tys., a 4,5 tys. zł na osobę. Zaledwie 8 proc. Polaków wyda powyżej 4,5 tys. zł w przeliczeniu na jednego członka rodziny.

Podczas planowania tegorocznych wyjazdów Polacy będą szukali także oszczędności. Co trzeci będzie oszczędzał na standardzie

miejsca pobytu, np. hotelu czy kwatery. 26 proc. zdecyduje się na tańszą lokalizację, a co czwarty planuje zaoszczędzić na wydatkach na ubranie lub wyposażeniu sportowe. 22 proc. badanych wybierze bardziej ekonomiczną opcję dojazdu na miejsce. Mniej pieniędzy zostawimy także w restauracjach (21 proc.). Jedynie 27 proc. Polaków deklaruje, że nie zamierza oszczędzać podczas tegorocznego wyjazdu.

– Z naszego badania wynika, że obok cięć na wydatkach na hotele czy restauracje, aż 17 proc. Polaków zdecyduje się zaoszczędzić na ubezpieczeniu. I choć gorsze warunki podczas wyjazdu mogą być dokuczliwe, to najtańsza opcja ubezpieczenia lub jej zupełny brak, w razie niespodziewanego zdarzenia może nas – paradoksalnie – kosztować najwięcej. Wybór najtańszej opcji, bez zagłębienia się w poszczególne elementy to ryzyko, że polisa nie będzie nas chronić w 100 proc., albo nie po-

kryje wszystkich, koniecznych wydatków. A tu konsekwencje mogą być poważne, a przede wszystkim – kosztowne – wskazuje Rafał Juszkiewicz, ekspert ubezpieczeń turystycznych Wiener.

### **Ubezpieczeniowe wybory Polaków na ferie**

Z badania płynie wniosek, że świadomość ubezpieczeniowa Polaków rośnie. Już 61 proc. respondentów wykupiło lub planuje wykupić na zbliżający się wyjazd przynajmniej jeden z różnych typów ubezpieczeń. Najwięcej, bo 31 proc. badanych, zdecydowało się na ubezpieczenie NNW, czyli ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków. Co piąty wykupił polisę OC (odpowiedzialności cywilnej w życiu prywatnym), taki sam odsetek badanych wybrał ubezpieczenie kosztów leczenia za granicą.

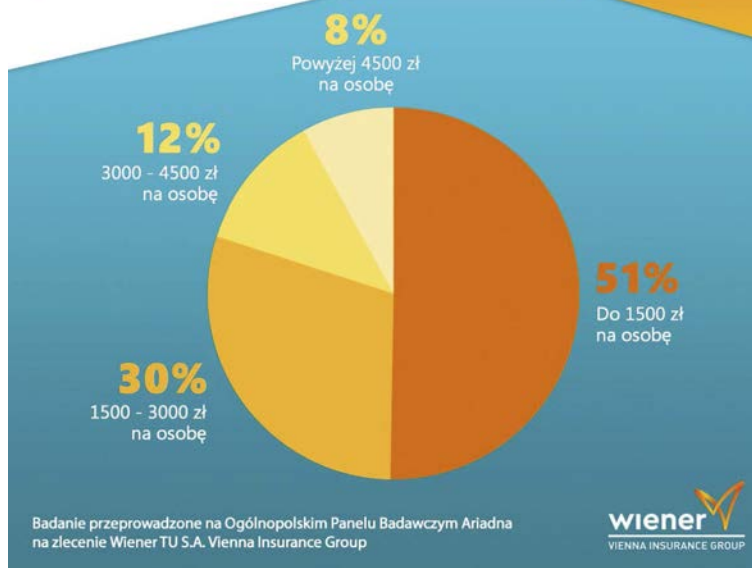
Co dziesiąty Polak ubezpieczył swój sprzęt turystyczny, a 9 proc. zadbało o ubezpieczenie bagażu.



## Na czym Polacy będą oszczędzać podczas tegorocznego wyjazdu?



## Jaką kwotę zamierzasz przeznaczyć na wyjazd podczas ferii?



7 proc. badanych wybrało ubezpieczenie, które chroni w razie rezygnacji z wyjazdu. Natomiast aż 39 proc. nie wykupiło i nie planuje wykupić żadnego ubezpieczenia.

– Wybierając kwotę ubezpieczenia, warto sprawdzić, ile wynoszą przykładowe koszty hospitalizacji w danym kraju. Może się okazać, że wybrana przez nas najniższa suma nie pokryje w pełni wszystkich wydatków. Przykładowo, w Austrii czy Czechach interwencja ratowników górskich i transport z miejsca zdarzenia do szpitala są w 100 proc. odpłatne, a koszt użycia helikoptera w akcji ratowniczej to ok. 5 tys. zł za godzinę. W razie takiej sytuacji nasz zimowy wyjazd może okazać się znacznie droższy, niż planowaliśmy. Dlatego zawsze warto podejść do wyboru ubezpieczenia rozważnie i nie kierować się przy jego wyborze wyłącznie ceną – dodaje Rafał Juszkievicz z Wiener.

Osoby, które zdecydują się na ubezpieczenie kosztów leczenia za granicą, deklarują w badaniu wybór różnych kwot ubezpieczenia. 33 proc. wybierze sumę ubezpieczenia do 19 tys. euro. 24 proc. zdecyduje się na kwoty od 20 tys. do 40 tys. euro, 15 proc. ubezpieczy się na kwotę od 41 tys. do 80 tys. euro, a co dziesiąty wybierze sumę powyżej 80 tys. euro. ■

\*\*\*

*Nota metodologiczna*

*Badanie przeprowadzone na panelu Ariadna w dniach 20-22 stycznia 2023 roku. Próba ogólnopolska losowo-kwotowa N=1042 osób od 18 lat wzwyż. Kwoty dobrane wg reprezentacji w populacji dla płci, wieku i wielkości miejscowości zamieszkania. Metoda: CAWI.*

**XI JINPING  
NAJPOTĘŻNIEJSZY CZŁOWIEK  
ŚWIATA I JEGO IMPERIUM**

Stefan Aust, Adrian Geiges

Autorzy przedstawiają błyskotliwą analizę władzy i kultu jednostki. Biorą pod lupę znakomicie wyreżyserowany obraz polityka, który chce nadać swoim autokratycznym rządom oblicze kosmopolityczne i uchodzi mu to na sucho. Nie tylko śledzą karierę Xi Jinpinga, lecz także analizują chińską po-

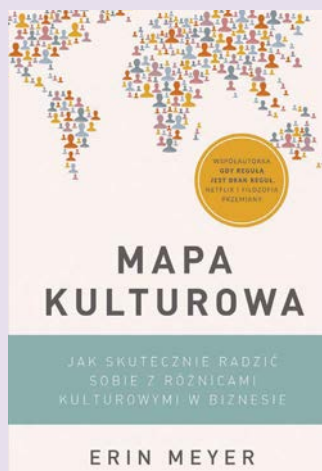
litykę ostatnich dziesięcioleci. Współczesna Chińska Republika Ludowa zawdzięcza swój sukces gospodarczy i polityczny systemowi głęboko sprzecznemu, a stojący na jej czele Xi Jinping dzierży w rękach niepodzielną władzę. Ale nie wygląda na dyktatora, a Chiny nie wyglądają na dyktaturę. Autorzy przedstawiają błyskotliwą analizę władzy i kultu jednostki. Biorą pod lupę znakomicie wyreżyserowany obraz polityka, który chce nadać swoim autokratycznym rządom oblicze kosmopolityczne i uchodzi mu to na sucho.



**MAPA KULTUROWA.  
JAK SKUTECZNIE RADZIĆ SOBIE  
Z RÓŻNICAMI KULTUROWYMI  
W BIZNESIE**

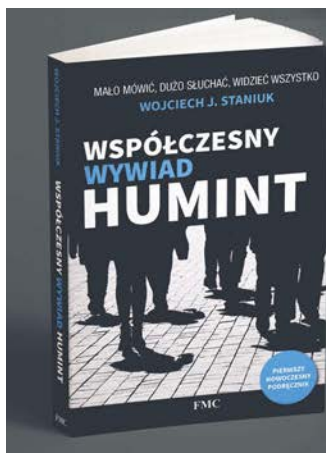
Erin Meyer

DLaczego polskiemu menadżerowi tak trudno dogadać się z zespołem z Indii? Ile trwa piętnaście minut w Londynie, a ile w Dubaju? Co to znaczy, że Polacy, Francuzi i Niemcy są przedstawicielami „kultur kosmowych”? Jak dobrze odczytać



to, co tak naprawdę mówią nam ludzie z innych krajów i kultur? Niemiec od razu przejdzie do sedna sprawy, ale kiedy krytykuje cię szef z Wielkiej Brytanii, możesz tego nawet nie zauważyć. W skandynawskim zespole trudno odkryć, kto właściwie jest menadżerem, co jest nie do pomyślenia dla ceniących hierarchię Azjatów. Kiedy różne narody i kultury zaczynają wspólnie robić biznes, czasem naprawdę trudno się dogadać. „Mapa kulturowa” to obowiązkowa lektura dla każdego, kto pracuje w międzynarodowym zespole.

REKLAMA



**PIERWSZY NOWOCZESNY  
PODRĘCZNIK O WYWIADZIE**

To naukowe opracowanie na temat funkcjonowania wywiadu osobowego dla przyszłych oficerów, urzędników wysokich i średnich szczebli oraz osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo państwa.

**ZAMÓW: 22 375 94 60**



książka dostępna na  
[fanbook.store](http://fanbook.store)

# KOBIETY CZYTAJĄ WIĘCEJ

Kobiety czytają więcej oraz częściej kupują książki i czasopisma. To trend, który potwierdzają rok w rok badania czytelnictwa Polaków prowadzone przez Bibliotekę Narodową oraz badania Krajowego Instytutu Mediów.

## ANDRZEJ WALCZAK

### S kąd te różnice?

Jak twierdzą socjologowie, ma to związek między innymi z odmiennymi oczekiwaniami rodziców i opiekunów wobec dziewczynek i chłopców. Dziewczynkom konsekwentniej podsuwa się książki od małości. U chłopców łatwiej toleruje się braki w umiejętności czytania, bowiem dorośli chętniej akceptują pogląd, że chłopiec musi się wyszaleć np. z piłką na podwórku. Ten typ wychowania przynosi efekty nie tylko w szkole, gdzie dziewczynki pilniej się uczą i otrzymują lepsze stopnie, ale i w dorosłym życiu, gdy młode kobiety kultywują nawyk czytania i zaszczepiają go w swoich rodzinach.

### Jak to wygląda w liczbach

Ponad połowa, bo 52,2 proc. kobiet deklaruje, że przeczytała w ciągu roku przynajmniej jedną książkę. Podobną deklarację składa 47,8 proc. mężczyzn. 1-2 książki rocznie czyta 17,2 proc. kobiet



oraz 15,6 proc. mężczyzn. Więcej niż pięć książek czyta 22,6 proc. pań i 11,9 proc. panów.

Najliczniej czytają osoby powyżej 65 roku życia, bo aż 22,5 proc. z nich deklaruje czytanie. Pewna zapaść następuje dla przedziału 55-65 lat, bo w nim czyta tylko 15,1 proc., zaś w przedziałach: 45-54, 35-44, 25-34 czyta odpowiednio: 16,6 proc., 18,7 proc.,

15,6 proc. osób. Wśród osób najstarszych jest też najwięcej tych, którzy deklarują czytanie więcej niż pięciu książek rocznie. Więcej niż pięć książek rocznie czytają osoby z wyższym wykształceniem, stanowiąc aż 33 proc. wszystkich deklarujących się jako czytelnicy.

Geograficzny układ czytelniczy

Czytelnicy książek najliczniej zamieszkują regiony: południowy (20,7 proc.), centralny (19,9 proc.) i wschodni (18 proc.). Najmniej wielbicieli książek mieszka w regionie południowo-zachodnim. Jest tam tylko 10,2 proc.

Jeśli zaś chodzi o wielkość miejscowości, najwięcej czytają mieszkańcy wsi, bo aż 39,6 proc. deklaruje czytelnictwo. Mieszczuchy wypadają przy nich słabo, nie przekraczając 20 proc. czytelnictwa. Najgorzej sytuacja wygląda w największych miastach, czyli tych powyżej 500 tys. mieszkańców. Tam czyta tylko 12,7 proc. osób, a przecież dostępność do książek, spotkań autorskich, targów książek i tym podobnych wydarzeń jest tam najwyższa. Wyraźnie nadmiar atrakcji innego typu odciąga od książek bardzo skutecznie. ■

*Dane podajmy na podstawie badania założycielskiego, przeprowadzonego przez Krajowy Instytut Mediów. Badanie jest dostępne na <https://kim.gov.pl/badanie-zalozycielskie/>*

*Więcej o książkach i nowościach na [Fanbook.news](https://fanbook.news)*

Najciekawszi autorzy, książkowe nowości, interesujące tematy  
Bądź na bieżąco!



Wojciech Staniuk: Wywiad działa jak korporacja ...



Robert Cheda: Putin będzie wisał | Fanbook.TV



Przemysław Borkowski: Kryminal wybrał się sam ...



Jacek Dubois: Książki to mój sposób na odreagowanie



Stanisław Syrewicz: Los to coś, co należy prowokować



Cezary Harasimowicz: Z wieszczem na ty



## PUTIN BĘDZIE WISIAŁ

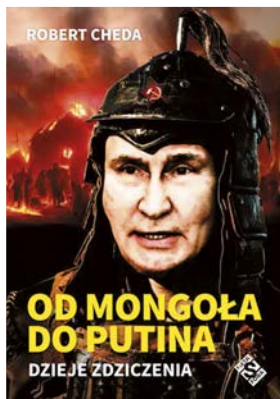
Robert Cheda, autor szokującej książki o tytule „Od Mongoła do Putina. Dzieje zdziczenia” w rozmowie z Magdaleną Mądrzak wyjaśnia, dlaczego Rosja musi upaść, a Putin zawisnie na murach Kremla. Choć Rosji poświęcono miliony artykułów, nikt tak precyzyjnie nie obnażył jej prawdziwego, barbarzyńskiego oblicza.

**Rozważmy tytuł książki. Dostrzega Pan ciągłość władzy od Mongoła do Putina?**

Widzę ciągłość, która polega na tym, że model władzy w Rosji, jej cele, czyli system sprawowania rządów przez rosyjskie elity, są niezmiennie. Skąd się wziął? Został zapożyczony. Nie z Europy, mimo że Rosja głosi, iż jest częścią cywilizacji europejskiej. Został przejęty w czasie najazdu mongolskiego od cywilizacji stepu. Rosja jest unikalnym państwem czy organizmem, jest kolejnym wcieleniem imperiów powstających na obszarze Eurazji, imperiów, które rodzą się z permanentnego konfliktu cywilizacji stepu, czyli Azji i cywilizacji lasu, czyli cywilizacji europejskiej. To są dwie różne cywilizacje, których esencją jest Rosja i ten bardzo oryginalny, a może paradoksalnie właśnie nieoryginalny, tylko skopiowany model, zaczerpnięty z obu cywilizacji.

**Uważnie badał Pan historię Rosji...**

Kiedy sięgałem w głąb historii, najpierw zetknąłem się z bardzo oficjalnym, akademickim scenariuszem: mongolski najazd był nieszczęściem, pozbawił Rosję kultury, państwowości itd. Szkoła eurozajatycka, bardzo niechętnie



przyjmowana w okresie Związku Sowieckiego, mówiła o tym, że najazd mongolski zdecydował o dziejowym wyborze Rosji i nie był nieszczęściem, wręcz przeciwnie. Dzięki niemu powstała Ruś Moskiewska, która zaczerpnęła model nowoczesnej państwowości od Mongołów. Ruś, imperium Rosyjskie, Związek Sowiecki i współczesna Rosja to są apostazje organizacji państwowej Ordy. Orda została powołana właściwie w jednym celu: budowy imperium. Była to organizacja, podporządkowująca społeczeństwo właśnie temu celowi, w więc cała gospodarka, całe prawodawstwo, cały układ społeczny i system władzy były podporządkowane ekspansji terytorialnej. To jest właściwy kod genetyczny rosyjskiej cywilizacji. Ale on nie jest rosyjski,

on jest mongolski, chazarski, bizantyjski.

**Czyngis-chan był wielkim wodzem, czy więc tytuł Pana książki sugeruje, że i Putin nim jest?**

Absolutnie nie. Putin jest zdegenerowanym, wypaczonym Temudżynem. Putin jest szaleńcem. To jest po prostu dyktator, znużony po 25 latach władzą, który stawia sobie cele i dla niego ambicją nie jest dobro wspólne. W tej chwili myśli kategoriami zupełnie abstrakcyjnymi dla reszty świata, natomiast bardzo czytelnymi dla siebie. Chce się zapisać w historii jako Temudżyn. Natomiast nie ma ku temu żadnych przesłanek ani intelektualnych, ani organizacyjnych, ani potencjału rosyjskiej Ordy. Dla Putina odpowiednikiem jest fanatyzm Hitlera. To nawet nie jest Mussolini, to jest po prostu Hitler XXI wieku, czy raczej mieszanka Stalina i Hitlera, zaś Rosja jest sztucznym tworem, niezdolnym do samodzielnego istnienia. Jedyne tkankę i spoiwem, jakie posiada, jest budowa imperium. Pisząc tę książkę uświadomiłem sobie, że nie ma takiego państwa jak Rosja. Są ogromne obszary Eurazji, skolonizowane przez elity, które wykorzystywały dorobek Wschodu i Zachodu do tego, żeby z reszty populacji uczynić niewolników przydatnych w ekspansji, w eksploatacji bogactw naturalnych, w intensywnym rozwoju gospodarczym, który jest dowodem na tezę Konecznego o niezdolności do kreatywnego udziału w cywilizacji ludzkiej.

**Dzieje zdziczenia – to druga część tytułu. To nie jest**



### **zwyczajne określenie historii jakiegoś kraju.**

Ta książka jest wynikiem mojego osobistego rozczarowania i przerażenia. Uświadomiłem sobie, że rosyjskie elity, umownie rosyjskie, nie mają nic wspólnego ze 140 mln poddanych, że nie ma spoiwa między elitami a pozostałą częścią ludności oprócz typowego knuta, zastraszania, terroru i ostatnio oczywiście manipulacji. Autorem inżynierii społecznej są bolszewicy, a kontynuatorem jest Putin dzięki technologiom medialnym zapożyczonym z Zachodu. Celem rosyjskich elit jest utrzymanie społeczeństwa w stanie zdziczenia, dlatego że niewolnik, nieświadomy, manipulowany, zależny całkowicie od władzy to istota niezdolna do buntu, niezdolna do samodzielnego myślenia i jakichkolwiek odruchów sprzeciwu. Ale to nie jest praca Putina, to nie jest nawet praca Stalina i bolszewików. To jest praca despotów, stojących na czele tego ogromnego fragmentu Eurazji od momentu utworzenia księstwa moskiewskiego. Czy Ruś Moskiewska, a później Rosja mogła pójść inną drogą? Mogła. Ale cechą charakterystyczną było niszczenie wszelkich alternatyw. Putin zniszczył rosyjską demokrację, która mimo trudności, mimo boleści, miała szansę dojrzeć

### **Dlaczego to zrobić?**

Spójrzmy na przykład Chodorkowskiego. To jest więzień polityczny, twórca Jukosu, który, jak się okazało, był bardzo realnym kontrkandydatem politycznym Putina do przejęcia władzy nad Rosją. Musimy sobie zdawać sprawę, że zniszczenie Jukosu nastą-

piło na chwilę przed momentem, kiedy miała nastąpić fuzja amerykańskiego ExxonMobil z Jukosem, która by utworzyła największą korporację wydobywczą i surowcową świata. W oparciu o to Chodorkowski zbudował kapitał polityczny, stając się alternatywą dla Rosji, by ją ucywilizować. Chodorkowski kontynuowałby karierę polityczną, dlatego musiał zostać eksterminowany. Nie bez kozery używam takiego mocnego słowa, bo czternaście lat w kolonii karnej to jest dla mnie eksterminacja.

### **Kilkakrotnie użył Pan w odniesieniu do Rosji sformułowania imperium.**

#### **Co to de facto znaczy?**

### **Wieczny podbój oraz posiadanie niewolników? Jeden z rozdziałów książki nazwał Pan „Krwawy terror krwawych elit”. To immanentne cechy Rosji?**

Zdecydowanie. To jest bardzo skomplikowana materia, bo jest bardzo wielowątkowa. Usiłowałem te wątki wydobyć w książce, nie ograniczając się tylko do spraw wewnętrznych. Jestem zwolennikiem tezy ministra spraw zagranicznych RP Daniela Rotfelda, który powiedział, że polityka zagraniczna Rosji to jest wypadkowa stanu zewnętrznego oraz sytuacji wewnętrznej. Agresja, szantaż, ekspansja jest wypadkową chęci przetrwania elit rosyjskich i powielania 800-letniego modelu stosunków społecznych. Agresja jest zatem rodzajem obrony. W inny sposób Rosja ze względu na wszystkie swoje ułomności, łącznie z niezdolnością do kreatywności, nie może przeżyć. Ekspansja gwarantuje dopływ źródeł

finansowania, dopływ technologii, budowę żelaznego muru wokół. To są wszystko mechanizmy obronne krwawych elit.

### **Pisze Pan, że Putin będzie wisiął.**

Putin będzie wisiął. Albo ulegnie, jak to się w dworskiej etykiecie nazywało, apopleksji. Czy to będzie operacja „Tabakierka”, czyli egzekucja dokonana przez rosyjskie elity władzy na Pawle I, czy też to będzie mord w Jekaterynburgu na carskiej rodzinie. Ale wydaje mi się, że emocje sięgają zenitu, dlatego Putin ma ogromne szanse zawisnąć na szubienicy. W Rosji rozpoczyna się ferment. Może nie społeczny, bo tu panuje ogromne oglupienie. Nadchodzi ten moment, kiedy Putin staje się po prostu niewygodny, a tranzyt władzy rosyjskiej był zawsze bardzo krwawy, bardzo zaskakujący. Oczywiście możemy usłyszeć historię, że Putin się rozchorował i pewnego dnia nie wstał tak jak Stalin. Ale być może będzie to wariant tak krwawy, że elity władzy zagrożone przez bunt niewolników po prostu będą musiały pokazać na murach Kremla, że kozioł ofiarny wisi. ■



Całość wywiadu oglądaj na Fanbook.tv

LUBOMIR BAKER recenzuje

**GRANICA MOŻLIWOŚCI**

Ryszard Ćwirlej



Ryszard Ćwirlej to prawdziwy specjalista od powieści kryminalnych. Bez względu na to, w jakiej epoce popełniana jest zbrodnia, autor tworzy barwny obraz czasu i znakomite postaci. „Granica możliwości” to książka osadzona w latach przełomu, czyli w 1990 roku, gdy komuna zaczęła powoli i z oporami odchodzić w przeszłość. W tym czasie milicja zamienia się w policję, ale wraz ze zmianą nazwy niekoniecznie przychodzi zmiana obyczajowa. Znani nam z poprzednich, milicyjnych kryminałów bohaterowie także muszą poddać się transformacji i różnie im to wychodzi. Bo jak na przykład Teofil Olkiewicz ma się pogodzić z tym, że nie wolno już oficjalnie pić w pracy? Radzi sobie z tym ze zwykłym u niego spokojem i farterem, ale jakież to niewygodne.

Wydaje się, że w tej powieści oprócz zbrodni i wykrycia jej sprawców, równorzędną sprawą jest opis barwnych lat 90. To czas dresowej elegancji, kaset VHS, przemycane-

go z Niemiec porno i kradzionych samochodów, którym w Polsce przebijało się numery. Nade wszystko to okres przemian gospodarczych, tworzenia się pierwszych fortun i mafii, która bez wahania strzelała po ulicach, podkładała bomby i handlowała narkotykami. To też moment dziejowy, kiedy SB-cy musieli się przebranżwić i zaczęli budować swoją przyszłość w biznesie.

Jednym z beneficjentów ustrojowych przemian jest nasz stary znajomy Gruby Rychu, wokół którego snuta jest główna intryga. Śledztwo w sprawie śmierci jego partnerki prowadzi młody Mariusz Blaszkowski, świeży absolwent szkoły oficerskiej. Wszystko wskazuje na to, że to nie ona, a biznesmen miał być celem ataku. Równocześnie w podpoznańskiej miejscowości dochodzi do wypadku, którego śmiertelne ofiary nie mają dokumentów, a samochód jest dziwnie pusty. Przy okazji tego wątku autor przypomina funkcjonowanie warsztatów samochodowych i, nazwijmy to elegancko, folklor z nimi związany. Blaszkowski nie ma łatwego zadania, by połączyć wszystkie nitki śledztwa, zwłaszcza że działają czynniki, którym bardzo zależy, by prawda nie ujrzała światła dziennego. To doskonale napisany kryminał z rewelacyjnie oddanym, niepowtarzalnym klimatem epoki.

**OSKARŻONY**

Karine Tuil



Wydawca napisał, że to jedenasta książka francuskiej pisarki, ale w Polsce wydano ją jako pierwszą. Zapewne za tą decyzją stała nagroda Goncourt des lycéens, przyznana powieści w 2019 roku. (Co ciekawe, jury tej nagrody to dwa tysiące licealistów z 56 szkół, którzy czytają 12 powieści nominowanych przez Akademię Goncourt. Przez dwa miesiące przeprowadzane są dyskusje na temat prac i spotkania z autorami, po których młodzież dokonuje wyboru).

„Oskarżony” opowiada historię francuskiej, dobrze sytuowanej rodziny Farelów, którą dosięga krach. Ojciec to dziennikarz telewizyjny, gwiazda z własnym programem. Na jego zaproszenie do studia przybywają najwięksi luminarze, w tym prezydenci, bo Jean przeczekał ich wielu. Claire, jego żona, pracuje naukowo. Jej polem badawczym są kobiety i ich usytuowanie społeczne. Od zawsze uważała się za feministkę. Jej głos rezonuje w mediach. Mają syna Alexandra – cudowne dziecko, przyszłego inżyniera o światowych możliwościach.

Połowa książki to historia każdego członka rodziny z naciskiem na rodziców. Druga część to studium rozpadu dotychczasowego życia rodziny pod wpływem oskarżenia Aleksandra o gwałt. Czytelnik nie wie, co zdarzyło się między Alexandrem a Miłą, jest świadkiem procesu sądowego, który odziera z intymności skarżącą, oskarżonego oraz rodziny obojga. Rzecz dzieje się tuż po pamiętnym sylwestrze, gdy w Kolonii doszło do masowych molestowań i gwałtów, jakich dopuścili się na niemieckich kobietach imigranci. Fala oburzenia przeciw gwałtocielom i mężczyznom w ogóle rośnie.

Powieść ta z detektywistyczną dociekliwością pokazuje mechanizmy funkcjonowania: mediów, władzy, a nade wszystko ewoluowania myśli feministycznej w nowe prądy. Pokazuje, ale bez nachalności i przejawskrawień, świat zbudowany na patriarchalnych zasadach, w których mężczyźni, jak konkluduje autorka, zawsze wygrywają i w taki lub inny sposób powodują cierpienia kobiet.

Trudno o ciekawszy głos w dyskusji o współczesnym feminizmie i jego bezdrożach. A także o roli mężczyzn i o tym, jak postrzegają ich kobiety. Nie ze wszystkimi konkluzjami się zgadzam, ale bez ujawniania fabuły nie dam rady podjąć rzetelnej dyskusji.

# VALENTINO

VALENTINO  
DONNA  
THE NEW FEMININE FRAGRANCE



WWW.VALENTINO.COM

**PERFUMERINO**  
perfumy na telefon

Sprzedaż: platforma handlowa wogoo.pl lub zadzwoń i zamów! tel.: 22 375 94 60

wogoo.pl

# Bogactwo perfum arabskich



255 zł  
100 ml

## Opulent Musk

Delikatny zapach idealny dla  
Niej lub dla Niego.

**Nuty podstawowe:** cytryna, białe  
piżmo i szafran

**Nuty środkowe:** biała lilia i jaśmin

**Nuty dolne:** białe piżmo, żywica cedrowa,  
żywica jodłowa i bursztyn



290 zł  
100 ml

## Oud Mood Elixir

Mocny zapach z esencjami  
cytrusów. Drzewny i orientalny.  
Idealny dla eleganckiego pana.

**Nuty zapachowe:** świeże, orientalne,  
cytrusowe, drzewne i pikantne

255 zł  
50 ml

## Szejk Al Shuyukh

Bogaty zapach orientu, który łączy  
nuty kwiatowe i drzewne. Idealny  
zapach dla Niego.

**Nuty podstawowe:** oud i drzewo cedrowe

**Nuty środkowe:** lawenda, szalwia i rozmaryn

**Nuty dolne:** wetyweria i paczuła



285 zł  
100 ml

## MON Pour Femme

Ekskluzywne, kobiece perfumy  
o hipnotyzujących aromatach  
kwiatowo-drzewnych. Zapach  
pełen zmysłowych, ale świeżych  
akcentów.

**Nuty:** aromatyczne, kwiatowe i drzewne

wejdź po więcej na: [wogooole.pl](http://wogooole.pl)

Sprzedaż: internetowa galeria handlowa [wogooole.pl](http://wogooole.pl) lub zadzwoń i zamów! tel.: 22 375 94 60