



50

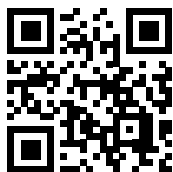
**NAJBARDZIEJ
WPŁYWOWYCH KOBIET
W POLSCE**



Bo dobra decyzja inwestycyjna zaczyna się od kobiety

HMTV

telewizja, która porządkuje
decyzje mieszkaniowe
i inwestycyjne



Poznaj nieruchomości premium
na HMTV

Kobiety, które zmieniły Polskę w 2025 r.

Rok 2025 pokazał, że siła kobiet nie polega na kopiowaniu męskich wzorców przywództwa. Kobięcy wpływ jest wielokanałowy, relacyjny, oparty na dialogu, edukacji i budowaniu wspólnoty. Często działa po cichu, ale trwale – poprzez nawyki, emocje, wartości i marzenia ludzi.

JUSTYNA SZYMAŃSKA

Rok 2025 był w Polsce czasem bardzo wyraźnego przesunięcia wpływów: od prostego mierzenia siły majątkiem i stanowiskiem w stronę znaczenia głosu, zasięgów, zaufania społecznego i realnej zdolności kształtowania zachowań. W centrum tych zmian stały kobiety: liderki biznesu, technologii, kultury, internetu, zdrowia oraz organizacji społecznych. Ich oddziaływanie miało różne oblicza – od decyzji inwestycyjnych wartych miliardy złotych po jedno wideo czy piosenkę, która zmienia sposób myślenia całego pokolenia. Łączy je jedno: w 2025 r. stały się współautorkami tego, jak wygląda Polska i jak Polki oraz Polacy myślą o przeszłości.

Wyraźnie widać, że dzisiejszy wpływ społeczny przestał być jednowymiarowy. Można go bu-

dować poprzez potężne koncerny i fundacje jak robi to Dominika Kulczyk, ale także poprzez mikrofon, kamerę, scenę koncertową czy aplikację fitness. Z jednej strony mamy inwestycje w energię, medycynę i infrastrukturę, z drugiej wpływ na codzienne wybory konsumenckie młodych ludzi albo ich poczucie wartości. Dlatego to właśnie połączenie świata biznesu, technologii, mediów i kultury masowej stało się znakiem rozpoznawczym ubiegłego roku.

Wyjątkowo silnie zaznaczył się wpływ kobiet z obszaru zdrowia, sportu i stylu życia. Anna Lewandowska to symbol zmiany sposobu myślenia o ciele i kondycji psychofizycznej. Jej programy, aplikacje i marki sprawiły, że aktywność fizyczna przestała być domeną wybranych – stała się aspiracją setek tysięcy rodzin. Wpływ ten był nie tylko komercyjny; dotyczył także zmiany języka rozmowy o zdrowiu, diecie, motywacji i dbaniu

o siebie. Podobną rolę pełniły influencerki fitness i lifestyle, takie jak Julia Żugaj, docierająca głównie do nastolatek i młodych kobiet, które uczą się pewności siebie w świecie mediów społecznościowych.

Drugą potężną sferą wpływu była kultura popularna i internet. W 2025 r. to właśnie YouTube, TikTok i platformy streamingowe stały się główną przestrzenią formowania opinii, gustów i postaw. Twórcynie takie jak Wersow gromadzą milionowe społeczności, które nie tylko śledzą ich życie, lecz także przejmują język, poczucie humoru, styl i sposoby spędzania czasu. Wpływ tych twórczyń nie ogranicza się do zakupów czy trendów – dotyka sfery emocji, obrazu własnego ciała i relacji rówieśniczych.

Niezwykle ważną rolę odegrała również muzyka. Takie artystki jak Sanah czy Daria Zawiałow udowodniły, że piosenka może być jednym z najważniej-

szych nośników emocji społecznych. Ich teksty stały się językiem relacji młodego pokolenia; koncerty – przestrzenią wspólnotowości, a media społecznościowe – kanałem dialogu z fanami. To nie tylko rozrywka, ale coś w rodzaju współczesnej poezji masowej, która uczy mówienia o samotności, miłości, zranieniu i nadziei. W ten sposób kobietom w muzyce udało się przejąć obszar, który jeszcze niedawno był zdominowany przez mężczyzn.

Równolegle do tych procesów rozwijał się świat biznesu i gospodarki, w którym kobiety coraz częściej zasiadają przy „stoliku decyzyjnym”. Dominika Kulczyk w energetyce i filantro-

KOBIETY CORAZ CZĘŚCIEJ ZASIADAJĄ PRZY „STOLIKU DECYZYJNYM”

pii, Teresa Mokrysz w sektorze FMCG, Dorota Hryniewiecka-Firley w farmacji czy Anna Rulkiewicz w prywatnej ochronie zdrowia – wszystkie one współzarządzają firmami o miliardowych obrotach i tysiącach miejsc pracy. Ich decyzje wpływają na ceny leków, dostęp do usług medycznych, kierunki transformacji energetycznej czy konkurencyjność polskiego eksportu. Co ważne, coraz częściej towarzyszy temu wyraźne poczucie odpowiedzialności społecznej: dbałość o klimat, jakość zatrudnienia i edukację.

Polska 2025 to także kraj rosnącej cyfryzacji. Tutaj jedną z kluczowych ról odegrała Justyna Orłowska, budując pro-



jekty GovTech i rozwijając e-usługi publiczne. Jej wpływ nie rzuca się w oczy, ale przekłada się na codzienność: sposób, w jaki wypełniamy wnioski, uczymy się zdalnie, kontaktujemy z urzędem. Podobnie działają naukowczynie i ekspertki, takie jak Aleksandra Przeglasińska w obszarze sztucznej inteligencji czy Olga Malinkiewicz w zakresie nowoczesnej energetyki. One nie tylko prowadzą badania, ale też tłumaczą technologię społeczeństwu, łagodząc lęk związany z automatyzacją i zmianami klimatycznymi.

Nie można pominąć również kobiet ze świata finansów i nieruchomości. Szefowe banków i towarzystw ubezpieczenio-

wych współzarządzają ogromnymi aktywami i mają wpływ na stabilność rynku, kredyty dla przedsiębiorstw czy inwestycje infrastrukturalne. Liderki deweloperki i budownictwa decydują o tym, jak wyglądają nasze miasta i gdzie pracujemy. Choć nie zawsze są obecne w mediach społecznościowych, ich realny wpływ na przestrzeń, gospodarkę i rynek pracy jest ogromny.

Ważnym nurtem 2025 r. była również aktywność społeczna i obywatelska kobiet. Jolanta Kwaśniewska czy liczne liderki organizacji pozarządowych zajmowały się edukacją, prawami kobiet, pomocą osobom starszym i wykluczonym. To wpływ nie zawsze spektakularny, ale fundamentalny, uczący empatii, współodpowiedzialności i solidarności. Bez tej warstwy Polska byłaby bardziej techniczna, ale mniej ludzka.

Patrząc całościowo, można powiedzieć, że w 2025 r. kobiety w Polsce zmieniły trzy najważniejsze sfery życia społecznego. Po pierwsze, sposób, w jaki troszczymy się o zdrowie, wygląd i kondycję psychiczną. Po drugie, język emocji i kultury masowej – muzyki, internetu i popkultury. Po trzecie, strukturę decyzyjną w gospodarce, finansach i technologii, gdzie coraz częściej zajmują miejsca liderów, nie tylko menedżerów. Rok 2025 pokazał również, że siła kobiet nie polega na kopiowaniu męskich wzorców przywództwa. Ich wpływ jest wielokanałowy, relacyjny, oparty na dialogu, edukacji i budowaniu wspólnoty. Często działa po cichu, ale trwale – poprzez nawyki, emocje, wartości i marzenia ludzi. Jeśli przyszłość Polski będzie kształtowana w podobny sposób, można się spodziewać coraz większej obecności kobiet nie tylko w kulturze i mediach, lecz również w nauce, polityce i technologii.

Dlatego mówiąc o „kobietach, które zmieniły Polskę w 2025 r.”, mówimy nie tylko o rankingu wpływu. Mówimy o pokoleniu, które przestało pytać, czy ma prawo zabierać głos i zaczęło po prostu mówić. O liderkach, które jednocześnie prowadzą firmy, fundacje, kanały internetowe, projekty społeczne i rodziny. O milionach odbiorców, którzy uznali ich autentyczność i poszli za ich przykładem. Właśnie w tym sensie rok 2025 zapisze się jako czas, w którym kobiety nie tylko współtworzyły polską rzeczywistość – one naprawdę o niej współdecydowały.

**MÓWIĄC O „KOBIETACH,
KTÓRE ZMieniŁY POLSKĘ
W 2025 ROKU”, MÓWIMY
NIE TYLKO O RANKINGU
WPŁYWU. MÓWIMY
O POKOLENIU, KTÓRE
PRZESTAŁO PYTAĆ, CZY
MA PRAWO ZABIERAĆ
GŁOS I ZACZĘŁO PO
PROSTU MÓWIĆ.**

1. ^{Iga} Świątek

TENISISTKA

Najbardziej utytułowana obecnie polska tenisistka oraz liderka światowego tenisa, wielkoszlemowa mistrzyni i ambasadorka sportu. Jej sukcesy na arenie międzynarodowej, profesjonalizm i konsekwencja w działaniu wpływają na wizerunek Polski na świecie oraz inspirują młode pokolenia sportowców.



fot.: Kulczyk Foundation



2. *Dominika Kulczyk*

FILANTROPKA, PRZEDSIĘBIORCZYNI

Inwestorka i filantropka należąca do grona najbogatszych Polek. Jej działalność obejmuje zarówno sektor energetyczny i duże inwestycje kapitałowe, jak i szeroko zakrojoną pomoc humanitarną, a rozpoznawalność medialna sprawia, że ma realny wpływ na debatę publiczną.

3. *Wersow* (*Weronika Wiśniewska*)

TWÓRCZYNI INTERNETOWA

Jedna z kluczowych postaci młodego pokolenia twórców internetowych. Poprzez YouTube (ok. 2,7 mln subskrypcji) oraz Instagram i TikTok (łącznie ponad 3 mln obserwujących) kształtuje modę, język i styl życia nastolatków oraz młodych dorosłych, a jej przekaz szybko rezonuje w społeczności.



fot.: Instagram

4. *Dorota Hryniewiecka-Firlej*

PREZESKA ZARZĄDU PFIZER POLSKA

Wpływowa liderka biznesowa z wieloletnim doświadczeniem w kształtowaniu rynku opieki zdrowotnej, kieruje się silnymi wartościami i wierzy, że empatia jest niezbędna w przywództwie, zwłaszcza w nieprzewidywalnych czasach. Znana z uważnej obecności w rozmowach i otwartości na weryfikację założeń, zarządza zachowując wewnętrzną spójność, w zgodzie ze swoimi podstawowymi przekonaniami.





fot.: PAP

5. *Małgorzata Rozenek*

OSOBOWOŚĆ MEDIALNA

Rozpoznawalna postać polskiego show-biznesu i mediów lifestyle'owych. Poprzez programy telewizyjne, media społecznościowe oraz działalność publiczną wpływa na sposób myślenia o rodzinie, macierzyństwie, zdrowiu i jakości życia, regularnie inicjując szeroką debatę społeczną.



fot.: Era Nowych Kobiet

7. *Joanna Przetakiewicz*

PRZEDSIĘBIORCZYNI

Znana przedsiębiorczyni i liderka opinii, prawniczka oraz założycielka domu mody La Mania. Inicjatorka ruchu Era Nowych Kobiet. Poprzez działalność biznesową, społeczną i medialną promuje przedsiębiorczość, niezależność i wzmacnianie pozycji kobiet.



fot.: Omenaa Foundation

6. *Omenaa Mensah*

FILANTROPKA, PRZEDSIĘBIORCZYNI

Rozpoznawalna filantropka i przedsiębiorczyni, założycielka Omenaa Foundation. Działa na styku biznesu, sztuki i mediów, realizując projekty humanitarne i edukacyjne w Polsce oraz Afryce, a dzięki aktywności publicznej realnie wpływa na debatę społeczną.



fot.: instagram/@sanahmusic

8. *Sanah*

PIOSENKARKA, ARTYSTKA SCENICZNA

Wokalistka pop o milionowych zasięgach i ogromnej popularności wśród młodych słuchaczy. Jej piosenki stają się pokoleniowymi hymnami, silnie oddziałując emocjonalnie i wpływając na język opisu relacji oraz uczuć.



9. Anna Rulkiewicz

PREZESKA GRUPY LUX MED

Prezeska jednej z największych sieci medycznych w Polsce. Zarządza organizacją o miliardowych przychodach i ma bezpośredni wpływ na standardy prywatnej opieki zdrowotnej dla milionów pacjentów.



foto: PAP

10. Daria Zawiałow

PIOSENKARKA, ARTYSTKA SCENICZNA

Artystka oddziałująca na młode pokolenie nie tylko muzyką, lecz także postawą i wrażliwością. Jej twórczość wywołuje silną identyfikację fanów oraz inicjuje dyskusje wokół tematów społecznych i emocjonalnych.



foto: instagram/@juliawieniawa

11. Julia Wieniawa

AKTORKA, PIOSENKARKA

Aktorka i influencerka łącząca świat show-biznesu, muzyki i mediów społecznościowych. Dzięki milionowym zasięgom ma silny wpływ na wyobraźnię oraz wybory konsumenckie młodego pokolenia, szczególnie kobiet.



12. Joanna Seklecka

PREZESKA ZARZĄDU ESERVICE

Czołowa menedżerka sektora finansowo-technologicznego i liderka rynku płatności bezgotówkowych. Poprzez rozwój nowoczesnych rozwiązań płatniczych oraz cyfryzację usług realnie wpływa na transformację polskiej gospodarki.



13. Joanna Erdman

PREZESKA ZARZĄDU
FUNDACJI POLSKA BEZGOTÓWKOWA

Wpływową liderką polskiego rynku finansowego, współzałożycielką mBanku oraz inicjatorką Programu Polska Bezgotówkowa. Doświadczona mentorka i menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem, która aktywnie działa na rzecz ubankowienia i transformacji cyfrowej Polski.



14. Beata Stelmach

PREZESKA ZARZĄDU
TOTALIZATORA SPORTOWEGO

Menadżerka i ekonomistka z doświadczeniem w sektorach publicznym i prywatnym. Jako prezeska zarządu Totalizatora Sportowego odpowiada za strategiczny rozwój jednej z najbardziej rozpoznawalnych firm z branży gamingowej, łącząc cele biznesowe z odpowiedzialnością społeczną.



foto.: Wikipedia/Magda Warsaw

15. Anna Lewandowska

ZAŁOŻYCIELKA MAREK FOODS BY ANN, PHLOV,
DIET&TRAINING BY ANN

Jedna z najbardziej wpływowych postaci w obszarze zdrowia i sportu w Polsce. Poprzez programy treningowe, diety i marki komercyjne realnie zmienia nawyki żywieniowe i styl życia setek tysięcy osób.



16. Aneta Podyma

PREZESKA UNUM ŻYCIE TUIR

Ceniona menedżerka sektora finansowo-ubezpieczeniowego i liderka innowacyjnych rozwiązań w ubezpieczeniach na życie. Poprzez strategiczne zarządzanie i etyczne podejście do klienta wpływa na rozwój rynku.



fot.: Wikipedia/Pedro J Pacheco

17. Justyna Steczkowska PIOSENKARKA, ARTYSTKA SCENICZNA

Rozpoznawalna wokalistka, autorka tekstów i kompozytorka, laureatka wielu nagród muzycznych. Jej twórczość i ekspresja sceniczna od lat kształtują polską kulturę muzyczną.



19. Olga Malinkiewicz WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA SAULE TECHNOLOGIES

Współzałożycielka firmy rozwijającej perowskitowe ogniwa słoneczne. Jej prace nad nowymi technologiami energetycznymi mogą znacząco wpłynąć na kierunek transformacji energetycznej w Polsce i na świecie.



18. Beata Drzazga PRZEDSIĘBIORCZYNI

Jedna z najbardziej wszechstronnych liderek w polskim biznesie i medycynie. Przedsiębiorczyni, twórczyni i prezeska wielu firm w Polsce i za granicą, ekspertka w zarządzaniu, autorka tekstów biznesowych i współautorka prac naukowych z zakresu ochrony zdrowia, ceniona prelegentka konferencji ekonomicznych i medycznych, filantropka oraz dziekan Wydziału Medycznego Akademii Górnośląskiej im. Wojciecha Korfanteo w Katowicach, która poprzez działalność biznesową, edukacyjną i charytatywną inspirowa i wspiera rozwój innych.



fot.: Bartosz Maciejewski

20. Klaudia Zwolińska KAJAKARKA GÓRSKA

Czołowa polska zawodniczka kajakarstwa górskiego. Srebrna medalistka olimpijska z Paryża 2024 w slalomie K1, zapisała się w historii tej dyscypliny jako jedna z nielicznych Polek z olimpijskim podium.



21. *Sylwia Mokrysz*

PROKURENT I CZŁONEK ZARZĄDU MOKATE

Reprezentantka firmy rodzinnej z branży FMCG, czołowego producenta na rynku kawy i herbaty. Marki: Mokate, Loyd, Minutka są znane i lubiane przez konsumentów w kraju i za granicą.



22. *Małgorzata Kulis*

PREZESKA VOLVO TRUCKS POLSKA

Jedna z najbardziej wpływowych polskich menedżerek w branży motoryzacyjnej; prezeska Volvo Trucks Polska, która poprzez strategiczne zarządzanie, rozwój innowacyjnych rozwiązań transportowych i promowanie zrównoważonego biznesu wpływa na rozwój sektora transportu ciężkiego w Polsce i kreuje nowoczesne standardy w branży.



23. *Anna Włodarczyk-Moczowska*

PREZESKA COMPENSY

Liderka branży ubezpieczeniowej. Kieruje towarzystwem ubezpieczeniowym, które zapewnia ochronę dla ponad 2,5 mln klientów indywidualnych. Pod jej przywództwem Compensa dynamicznie się rozwija i realizuje strategię wzrostu, której celem jest wejście do grona trzech największych ubezpieczycieli majątkowych w Polsce.



foto: Bartosz Maciejewski

24. *Aleksandra Mirosław*

SPORTSMENKA

Wybitna specjalistka we wspinaczce sportowej na czas, mistrzyni olimpijska z 2024 r., trzykrotna mistrzyni świata i rekordzistka globu, inspirująca młode pokolenia sportowców.



25. *Ludmiła Falak-Cyniak*

WICEPREZES ZARZĄDU PKO BANK POLSKI

W PKO Banku Polskim nadzoruje Obszar Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej. Jej podejście do zarządzania charakteryzuje się strategicznym myśleniem, skutecznym kierowaniem ludźmi i adaptacją do zmian, co w połączeniu z otwartością na innowacje i międzynarodową współpracę, czyni ją liderką doskonale przygotowaną do efektywnego prowadzenia organizacji przez złożone wyzwania finansowe i operacyjne współczesnego świata.



fot.: PAP

27. *Elżbieta Filipiak*

PREZESKA I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA KLUBU PIŁKARSKIEGO CRACOVIA, PRZEWODNICZĄCA RADY NADZORCZEJ COMARCH

Wpływowa postać polskiego sportu i biznesu. Poprzez decyzje właścicielskie i doświadczenie menedżerskie wpływa na rozwój klubu oraz kształt polskiej piłki nożnej.



26. *Ewa Szmidt*

PREZESKA I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA GRUPY EMPIK

Menedżerka odpowiadająca za rozwój największej polskiej sieci kulturalno-handlowej. Ma realny wpływ na rynek książki, muzyki i kultury masowej.



28. *Anna Grabowska*

WICEPREZESKA ZARZĄDU ŻABKA POLSKA, DYREKTORKA ZARZĄDZAJĄCA ŻABKA INTERNATIONAL

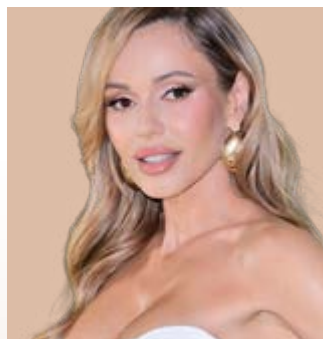
Jedna z kluczowych menedżerek sektora detalicznego. Odpowiada za rozwój nowych rynków i kształtowanie strategii ekspansji zagranicznej w Grupie Żabka.



29. *Maria Jeleniewska*

TWÓRCZYNI INTERNETOWA

Popularna twórczyni internetowa młodego pokolenia. Dzięki autentyczności i umiejętności budowania relacji z odbiorcami ma realny wpływ na opinie i wybory młodych użytkowników internetu.



fot.: instagram/@doda

30. *Doda*

PIOSENKARKA

Wyrazista postać polskiej sceny muzycznej i popkultury. Jej twórczość, wizerunek i wypowiedzi regularnie wywołują szeroką dyskusję i wpływają na trendy kulturowe.



fot.: PAP

31. *Dorota Gawryluk*

DZIENNIKARKA

Doświadczona dziennikarka i dyrektorka pionu informacji i publicystyki Telewizji Polsat. Poprzez wieloletnią obecność medialną wpływa na kształt debaty publicznej w Polsce.



32. *Katarzyna Józwiak*

PREZESKA ZARZĄDU SMARTNEY GRUPA ONEY, CZŁONKINI RADY NADZORCZEJ BPCE EQUIPMENT SOLUTIONS ORAZ RADY ZWIĄZKU PRZEDSIĘBIORSTW FINANSOWYCH W POLSCE

Ekspertka fintech i consumer finance, wpływowa menedżerka w polskim sektorze finansowym. Poprzez rozwój innowacyjnych usług pożyczkowych, cyfryzację procesów i strategiczne zarządzanie aktywnie wpływa na transformację rynku finansowego w Polsce, zwiększając dostępność nowoczesnych produktów kredytowych.



fot. Tomasz Sagan

33. Jolanta Kwaśniewska

ZAŁOŻYCIELKA FUNDACJI
„POROZUMIENIE BEZ BARIER”

Była pierwsza dama, prawniczka i działaczka społeczna. Od lat angażuje się w pomoc osobom z niepełnosprawnościami i potrzebującym, wpływając na kulturę dialogu społecznego.



34. Joanna Skoczeń

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA
I PREZESKA VANITYSTYLE

Liderka sektora benefitów pracowniczych, który rozwija - wspólnie z zespołem - w obszarze sportu i kultury od blisko dwóch dekad, tworząc rozwiązania wspierające profilaktykę zdrowia, motywację w pracy i aktywność fizyczną setek tysięcy ludzi.



35. Justyna Wasińska

CZŁONKINI ZARZĄDU POLSKIEJ WYTWÓRNI
PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH (PWPW) S.A.

Wpływowa menedżerka sektora technologii i bezpieczeństwa dokumentów. Odpowiada za compliance oraz rozwój nowoczesnych rozwiązań w obszarze papierów wartościowych, a także produktów i usług cyfrowych.



36. Irena Eris

TWÓRCZYNI MARKI DR IRENA ERIS

Współtwórczyni jednej z najbardziej rozpoznawalnych polskich marek kosmetycznych. Jej nazwisko stało się symbolem jakości w segmencie beauty premium.



fol.: PAP

37. *Lara Gessler*

PRZEDSIĘBIORCZYNI, OSOBOWOŚĆ MEDIALNA

Restauratorka i przedsiębiorczyni aktywnie obecna w mediach. Poprzez rozwój konceptów gastronomicznych i działalność publiczną wpływa na trendy kulinarne w Polsce.



38. *Aleksandra Przegalińska*

DOKTOR NAUK HUMANISTYCZNYCH, DOKTOR HABILITOWANA NAUK SPOŁECZNYCH, AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Badaczka sztucznej inteligencji i edukatorka. Kształtuje sposób, w jaki społeczeństwo, media i biznes postrzegają AI, automatyzację oraz etykę technologii.

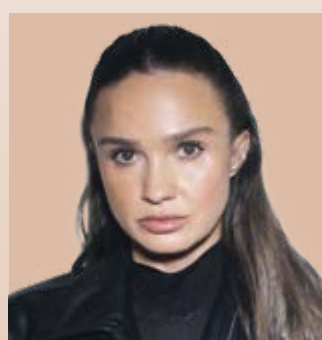


39. *Monika*

Siecińska-Jaworowska

PREZES ZARZĄDU SUEMPOL

Absolwentka germanistyki. Z firmą rodzinną Suempol związana od jej założenia w 1989 r. W 2002 r. przyjęła rolę prezesa zarządu. Oprócz skutecznej, nagradzanej działalności biznesowej (Przedsiębiorca Roku EY 2014, Wybitny Agropodsiębiorca RP 2017, Złoty Krzyż Zasługi 2018) znana jest również z działalności charytatywnej i bycia mecenasem kultury.



fol.: materiały prasowe

40. *Magda Butrym*

TWÓRCZYNI MARKI „MAGDA BUTRYM”

Projektantka luksusowej mody, której marka jest rozpoznawalna globalnie i wzmacnia prestiż polskiego designu.



41. *Maria Kwiatkiewicz*

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA MARKI YES

Przedsiębiorczyni w branży jubilerskiej, która poprzez innowacyjne projekty i obecność medialną wpływa na wizerunek polskiej biżuterii premium.



42. *Maffashion*

(*Julia Kuczyńska*)

EPGRAM, JUSEE

Ikona polskiej mody internetowej. Od lat współtworzy trendy w stylu życia, a jej decyzje zakupowe przekładają się na masowe wybory konsumenckie.



43. *Anna Kamińska*

CZŁONEK ZARZĄDU GRUPY PSB HANDEL

Wpływowa menedżerka sektora budowlanego. Poprzez rozwój sieci dystrybucji i innowacyjne podejście do biznesu wpływa na funkcjonowanie rynku budowlanego.



44. *Klaudia Halejcio*

AKTORKA, INFLUENCERKA

Aktorka i influencerka, która poprzez działalność artystyczną i obecność w mediach wpływa na kulturę popularną oraz inspiruje młode pokolenia.



45. Katarzyna Zawodna-Bijoch

PREZESKA SKANSKA COMMERCIAL
DEVELOPMENT EUROPE

Prezeska międzynarodowej firmy deweloperskiej, odpowiedzialna za projekty biurowe warte miliardy złotych i rozwój przestrzeni miejskich.



46. Elżbieta Kaczmarek

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA FIRM
CORRECT, COM40

Przedsiębiorczyni związana z przemysłem meblarskim i produkcyjnym. Współzarządza firmami współpracującymi z globalnymi markami, wpływając na polski eksport.



47. Elżbieta Czetwertyńska

PREZESKA CITI HANDLOWY

Prezeska jednego z kluczowych banków w Polsce. Ma realny wpływ na finanse korporacyjne, inwestycje oraz obsługę dużych instytucji publicznych.



fot. Polsat

48. Agnieszka Gozdyra

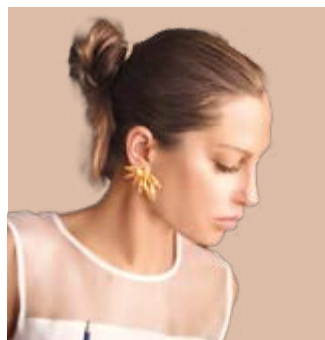
DZIENNIKARKA

Rozpoznawalna dziennikarka i komentatorka życia publicznego. Prowadzi programy publicystyczne i reportaże, aktywnie uczestnicząc w debacie społeczno-politycznej.



49. Angelika Cieślowska
PREZESKA KORPORACJI BUDOWLANEJ
DORACO

Prezeska firmy realizującej duże projekty infrastrukturalne i przemysłowe, kształtująca przestrzeń publiczną w Polsce.



fol. lilou

50. Magdalena
Mousson-Lestang
LILOU

Przedsiębiorczyni branży jubilerskiej, twórczyni marki specjalizującej się w biżuterii personalizowanej. Poprzez kreatywne projekty i innowacyjne kolekcje kształtuje trendy w segmencie luksusowych dodatków.

Home&Market

Już w marcu raport **„ORDERY FINANSOWE”**

Raport „Ordery Finansowe” to prestiżowe nagrody, wyróżniające instytucje i produkty finansowe, które realnie wyznaczają standardy jakości, innowacyjności i zaufania na polskim rynku.

Zapraszamy do współpracy.

Agnieszka Prasowska

agnieszka.prasowska@federalmediacompany.com

tel. 22 375 94 64

Aleksandra Piekarska

aleksandra.piekarska@federalmediacompany.com

tel. 22 375 94 63

Jakość, która pracuje w czasie

Lutowe wydanie „Home&Market” poświęcone jest kobietom, które realnie wpływają na kierunki zmian w Polsce. W tym kontekście coraz częściej pojawia się pytanie o wpływ rozumiany nie jako widoczność, lecz jako odpowiedzialność za decyzje, których skutki ujawniają się dopiero po latach. O takim właśnie wymiarze pracy w nieruchomościach opowiada **Agnieszka Kaleta**, dyrektorka sprzedaży i marketingu w Monting Development.



Fot.: Kasia Hołopiak

Coraz częściej słyszy się, że rynek nieruchomości wchodzi w fazę dojrzałości. Co to w praktyce oznacza?

Przede wszystkim przesunięcie punktu ciężkości. Dojrzałość nie polega dziś na skali ani liczbie realizowanych projektów, lecz na jakości decyzji podejmowanych na samym początku procesu. Coraz rzadziej kluczowe pytanie brzmi „ile zbudujemy”, a coraz częściej „jak to miejsce będzie funkcyjno-

wać za dziesięć czy piętnaście lat”. Najważniejsze decyzje dotyczą skali, proporcji i relacji z otoczeniem. One nie są spektakularne i często nie widać ich od razu, ale to właśnie one decydują o tym, czy projekt po latach nadal działa – społecznie, funkcjonalnie i ekonomicznie.

Czy rynek nauczył się już takiego myślenia?

Jesteśmy w trakcie tej zmiany, ale to proces wymagający dużej

dyscypliny. Dziś coraz częściej zdajemy sobie sprawę, że krótkoterminowa efektywność bywa sprzeczna z trwałą wartością. Odporność projektu na zmiany stylu życia, demografii czy technologii wymaga rezygnacji z rozwiązań, które „dobrze wyglądają na starcie”, ale nie starzeją się dobrze. To nie jest łatwe ani oczywiste, bo oznacza także świadome przyjęcie ograniczeń.

Jak ta zmiana wpływa na sposób pracy osób odpowiedzialnych za sprzedaż i komunikację?

Nasza rola wyraźnie przesunęła się bliżej początku procesu inwestycyjnego. Coraz częściej uczestniczymy w definiowaniu projektu. To naturalne, bo jesteśmy w bezpośrednim kontakcie z klientami i szybciej niż rynek widzimy, jak zmieniają się ich oczekiwania. Dziś sprzedaż i marketing nie polegają na



Chłodna 35



Chłodna 35

wzmacnianiu atrakcyjności projektu za wszelką cenę, lecz na weryfikowaniu, czy proponowane rozwiązania rzeczywiście odpowiadają na długoterminowe potrzeby użytkowników.

Co jest teraz dla klientów najważniejsze?

Bezpieczeństwo, spokój, komfort i przewidywalność. Klienci coraz częściej pytają nie o efektywność, lecz o to, jak budynek będzie funkcjonował w przyszłości: kto będzie jego użytkownikiem, jak ułoży się relacja z sąsiedztwem, czy projekt zachowa swoją jakość po latach. To wyraźna zmiana – mniej zainteresowania deklaracją, więcej uwagi poświęconej codziennemu doświadczeniu mieszkańca.

Czy takie podejście widać już w realizowanych projektach?

Tak, choć wymaga ono konsekwencji i gotowości do podejmowania trudnych decyzji.

Bardzo dobrym przykładem jest realizacja Monting Development, projekt Chłodna 35 w Warszawie, gdzie kluczowe rozstrzygnięcia dotyczące skali i sposobu funkcjonowania budynku zostały podporządkowane długofalowej jakości miejsca. Świadomie wybraliśmy rozwiązania, które wzmacniają projekt strukturalnie. Przekłada się to na trwałą wartość projektu i przewidywalność jego funkcjonowania.

W przestrzeni publicznej często mówi się o odpowiedzialności deweloperów wobec miasta.

To naturalne oczekiwanie. Deweloperzy realnie kształtują fragmenty miast i odpowiadają nie tylko za sam budynek, ale też za jego relację z otoczeniem – ulicą, sąsiedztwem, przestrzenią wspólną. Coraz częściej oceniane jest nie to, jak inwestycja wygląda w momencie oddania,

lecz jak funkcjonuje kilka lat później. To ważna zmiana perspektywy.

Czy w tej transformacji widzi Pani szczególną rolę kobiet?

Nie sprowadzałabym tego do płci, lecz do kompetencji. W coraz bardziej złożonych projektach kluczowe stają się umiejętności słuchania, łączenia różnych perspektyw i myślenia w długim horyzoncie. To one decydują o jakości zarządzania procesem i o tym, czy projekt zachowuje spójność od koncepcji po realizację.

Jakiej zmiany życzyłaby Pani całemu rynkowi?

Więcej spokoju w podejmowaniu decyzji – na każdym etapie. Najlepsze projekty nie muszą być głośne. Ich wartość ujawnia się w detalu, trwałości i w tym, że po latach nadal działają – bez konieczności tłumaczenia, dlaczego miało być inaczej.

TRZEBA DBAĆ O RÓŻNORODNOŚĆ Z POSZANOWANIEM NALEŻYTYCH KOMPETENCJI

Pierwsza kobieta na czele Totalizatora Sportowego to doświadczona menadżerka, ekonomistka i dyplomatka. O byciu liderką w tak złożonej organizacji, równo rok po objęciu tego stanowiska, mówi **Beata Stelmach**, prezeska zarządu Totalizatora Sportowego.

1 lutego mija rok od momentu objęcia przez Panią funkcji prezeski zarządu w Totalizatorze Sportowym. Jak ocenia Pani 12 miesięcy swojej pracy w tak specyficznej branży?

Nigdy nie stroniłam od wyzwania, a tego podjęłam się przecież świadomie, startując w konkursie i w pełni wierząc w to, że wniosę wartość dodaną do spółki. Na miniony rok spoglądam z satysfakcją – to nie była wyłącznie prosta droga, musiałam przecież nauczyć się wielu rzeczy o branży i podjąć kilka niełatwych decyzji, ale dzięki temu jeszcze bardziej doceniam to doświadczenie. Na pewno się nie zatrzymuję i wraz z początkiem roku planuję kolejne działania.

Wspomniała Pani o trudnych decyzjach – proszę podzielić się jakimś przykładem.

Duża organizacja to ogrom procesów i decyzji, jakie wiążą się z zarządzaniem. Mnie na wstępie czekało niełatwe zadanie rozpra-

wienia się z problemem kadrowym, a że nie lubię odwlekać w czasie czegoś, co jest nieuniknione, bardzo szybko osobiście zaangażowałam się w zakończenie procesu rekrutacji dyrektorów oddziałów terenowych Totalizatora Sportowego. Połączyłam to z poznawaniem naszych zespołów właśnie na poziomie regionalnym.

Z perspektywy czasu widzę, że wybory były trafne, a nowa kadra zarządcza to świetny, różnorodny zespół, w którym 40 proc. osób na stanowiskach dyrektorskich to kobiety. Cieszy mnie, że wśród tych osób mamy menadżerów w różnym wieku oraz że część osób awansowano wewnętrznie, a część zatrudniono z zewnątrz jako świetnych ekspertów. To wszystko stanowi o sile tej kadry. Doceniam też, że dzięki temu procesowi również ja od razu miałam możliwość wejścia w środowisko firmy – i to nie z perspektywy fotela prezesa gdzieś w centrali, ale na poziomie lokalnym. To dla mnie ważne, bo sam

Totalizator Sportowy też jest taką firmą – z silną obecnością lokalną, wychodzącą do ludzi z ofertą, ale też ze swoim wsparciem.

Czy fakt, że jest Pani pierwszą kobietą na czele Totalizatora Sportowego, pomaga w zarządzaniu tak wielką, złożoną firmą?

Nie rozpatruję tego w kategorii płci. Myślę, że więcej kobiet na najwyższych stanowiskach w najbardziej rozwiniętych spółkach to tylko kwestia czasu, a raczej – kwestia statystyki. Przecież statystycznie rzecz ujmując, kobiety mają takie same kompetencje, wykształcenie i predyspozycje do obejmowania tego typu funkcji. Wymaga to tylko odrobiny pracy nad ich nastawieniem – by startowały w konkursach i aplikowały z odwagą oraz pewnością siebie.

Ale bardzo ważne jest także dopilnowanie, by we wszystkich organizacjach zapewnione były przejrzyste procesy rekrutacyjne, by zadbano o różnorodność, a na

Fot. Stach Leszczyński



koniec – by płeć niedoreprezentowana (w większości przypadków dotyczy to mniejszej obecności kobiet na tych najwyższych stanowiskach) otrzymała systemowe wsparcie, doprowadzając ostatecznie do równowagi z poszanowaniem należytych kompetencji. Jeśli mój przykład może być inspiracją dla choćby jednej kobiety, to sprawia mi to ogromną radość.

Na czym skupia się Pani w roli prezeski zarządu Totalizatora Sportowego, poza wspomnianymi sprawami kadrowymi?

Zasoby ludzkie to tylko element tej wielkiej układanki, jaką jest nasza firma. Jesteśmy przede wszystkim przedsiębiorstwem technologicznym, które w tym roku kończy 70 lat. Patrząc na tę organizację, nie mogę wyjść z podziwu, że mimo siedmiu dekad funkcjonowania na rynku, w prze-

różnych ustrojach gospodarczych i uwarunkowaniach, konsekwentnie stawiała na rozwój.

Dziś ja wraz ze świetnym zespołem ekspertów mogę przewodzić dalszym zmianom. Skupiamy się na uatrakcyjnianiu naszej i tak już bogatej oferty. To nie tylko znane i lubiane gry liczbowe LOTTO, które dostępne są zarówno fizycznie w kolekturach, jak i online. To także sieć salonów gier na automatach oraz jedyne legalne w Polsce kasyno internetowe.

Dodatkowo w każdym z tych obszarów dbamy o rozwijanie naszej idei przewodniej, czyli Odpowiedzialnej Gry, tak by gracze z rozumą cieszyli się rozrywką. Mamy ręce pełne roboty, ale dzięki profesjonalizmowi i zaangażowaniu tworzymy produkty, które pozwalają ludziom spełniać marzenia o wygranych, a jednocześnie przekładają się na realne wsparcie społeczne.

Totalizator Sportowy dużo mówi o swojej misji. W jaki sposób ta spółka oddziałuje na rzeczywistość wokół nas?

Przede wszystkim dzięki sprzedaży produktów możemy przekazywać środki na m.in. sport i kulturę. Jesteśmy do tego zobowiązani systemowo, a kwoty wsparcia rosną z roku na rok. Wstępnie szacujemy, że za 2025 r. na te dwie dziedziny życia przekazaliśmy ponad 1,7 mld zł.

Poza tym prowadzimy mecenat finansowany również z własnej kieszeni, który obejmuje nie tylko piłkarską Ekstraklasę, nie tylko kulturalne „igrzyska”, jakimi jest Konkurs Chopinowski, lecz także niezliczone inicjatywy regionalne ważne dla społeczności lokalnych. Wspieranych przez nas projektów jest naprawdę wiele.

Jest też jeszcze jeden istotny aspekt naszej misji – rozwój Totalizatora Sportowego pozwala na skuteczniejsze hamowanie zakupów przestępców hazardowych, którzy – zwłaszcza w obszarze kasyna internetowego – realizują własną agendę polegającą na nielegalnym oferowaniu usług hazardowych, bez stosownych zabezpieczeń i bez udostępniania graczom narzędzi odpowiedzialnej gry.

Tymczasem w Totalizatorze Sportowym dokładamy wszelkich starań, by przy oferowaniu klientom atrakcyjnej rozrywki pamiętać o promowaniu odpowiedzialnego z niej korzystania. Działamy transparentnie i uczciwie, bo tego wszyscy oczekujemy od monopolisty i spółki Skarbu Państwa. W końcu na to zaufanie, jakim darzą nas Polki i Polacy, pracujemy nieprzerwanie od 70 lat.

LIDERSTWO DŁUGIEGO DYSTANSU

O ludziach, kulturze i Blue Spirit Volvo Trucks

W świecie, w którym tempo zmian przyspiesza, a presja na krótkoterminowe wyniki rośnie, coraz wyraźniej widać, że prawdziwą przewagą konkurencyjną staje się jakość przywództwa.

Badania McKinsey & Company pokazują, że firmy z większym udziałem kobiet w zarządach mają o 25 proc. wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników finansowych.

Z kolei raport Credit Suisse potwierdza, że organizacje z co najmniej jedną kobietą w zarządzie generują wyższy zwrot z kapitału i stabilniejszy wzrost w długim okresie.

Rozmawiamy z **Małgorzatą Kulis**, prezes zarządu **Volvo Trucks Polska**, liderką, która od niemal 27 lat współtworzy Grupę Volvo w Polsce i od 2012 r. kieruje Volvo Trucks Polska. To rozmowa o decyzjach, które budują organizacje na lata, o kulturze opartej na zaufaniu i odpowiedzialności oraz o Blue Spirit – duchu współpracy i sprawczości, który od lat definiuje DNA Volvo Trucks.

Co dziś – z perspektywy niemal 27 lat w Grupie Volvo – uważa Pani za swoją najistotniejszą decyzję przywódczą?

Najważniejszą decyzją było dla mnie zawsze to samo: stawiać na ludzi i na długoterminowość, nawet wtedy, kiedy rynek wymaga nagłych ruchów. W praktyce oznacza to budowanie zespołów opartych na zaufaniu, rozwijanie talentów i dawanie przestrzeni do odpowiedzialności.

Nie da się zarządzać dużą organizacją, udając, że lider wie wszystko najlepiej. Trzeba być autentycznym i świadomym swoich słabszych stron, umieć słuchać, tworzyć warunki do działania i być konsekwentnym. I to dotyczy każdego lidera, niezależnie od płci.

Dziś to podejście ma twarde potwierdzenie w danych. Według

Gallupa zespoły o wysokim poziomie zaangażowania osiągają o 21 proc. wyższą rentowność. Długofalowe inwestowanie w ludzi nie jest więc kosztem – jest jedną z najbardziej opłacalnych decyzji strategicznych.

Jak definiuje Pani wpływ liderki w dużej, międzynarodowej organizacji – gdzie on realnie się zaczyna, a gdzie kończy?

Wpływ lidera zaczyna się tam, gdzie zaczyna się kultura organizacyjna. W decyzjach, w codziennych zachowaniach, w tym, co jest nagradzane, a co nie jest akceptowane.

Kończy się w momencie, w którym lider próbuje kontrolować wszystko sam. Dobra organizacja działa wtedy, kiedy ludzie rozumieją kierunek i czują sprawczość. Rolą lidera jest nadawanie

sensu, priorytetów i rytmu, a nie mikrozarządzanie.

Dla mnie bardzo istotna w tym wszystkim jest też transparentność i jasna komunikacja. W Volvo Trucks mówimy o Blue Spirit – duchu współpracy, odpowiedzialności i zaufania. To nie jest hasło na slajdach. To jest codzienna praktyka.

W czasach niepewności właśnie te elementy budują zaufanie, a zaufanie, jak pokazują badania Edelman Trust Barometer, jest dziś jednym z kluczowych czynników utrzymania lojalności pracowników.

Samotność lidera i ciężar trudnych decyzji?

W przywództwie jest jeszcze jeden wymiar, o którym rzadko mówi się głośno: samotność lidera. Im wyżej w organizacji, tym mniej osób, z którymi można

szczerze podzielić się ciężarem decyzji. Są momenty, w których lider musi podjąć wybory niepopularne, trudne emocjonalnie i kosztowne wizerunkowo, ale konieczne z punktu widzenia przyszłości firmy.

To są decyzje o zmianach strukturalnych, kierunkach strategicznych, inwestycjach, które chwilowo obniżają wyniki, albo o rozstaniach z ludźmi. One nigdy nie są łatwe. I nigdy nie są w pełni akceptowane, boją.

Ale właśnie w takich momentach weryfikuje się dojrzałość przywódcza. Lider nie jest od tego, żeby być lubianym. Jest od tego, żeby brać odpowiedzialność za długofalowy rozwój organizacji – nawet jeśli oznacza to chwilowy opór, niezrozumienie czy osobistą cenę.

Jak pokazują badania PwC, ponad 60 proc. MD wskazuje, że najtrudniejsze decyzje strategiczne są jednocześnie najbardziej kluczowe dla długoterminowego wzrostu firmy. Przywództwo to więc nie tylko inspirowanie i wspieranie zespołów, ale także umiejętność bycia samotnym

W VOLVO TRUCKS
MÓWIMY O BLUE SPIRIT
– DUCHU WSPÓŁPRACY,
ODPOWIEDZIALNOŚCI
I ZAUFANIA. TO NIE JEST
HASŁO NA SLAJDACH.
TO JEST CODZIENNA
PRAKTYKA.



w decyzjach, które mają konsekwencje na lata.

Jak zmieniło się Pani podejście do zarządzania ludźmi na przestrzeni lat?

Dzisiaj jestem jeszcze bardziej przekonana, że „zarządzanie to nie jest coś, co robi się ludziom, ale coś, co robi się razem z ludźmi”. Z czasem rośnie też świadomość, że każdy zespół potrzebuje innego stylu prowadzenia, a do tego dochodzi zmiana pokoleniowa.

Są momenty, kiedy trzeba dać dużo autonomii, a są takie, kiedy sytuacja wymaga jasnych decyzji i kierunku. W kryzysie ludzie oczekują spokoju, prostych zasad, kierunku i komunikacji. W stabilnych czasach – rozwoju i inspiracji.

Dzisiejsze przywództwo coraz mniej przypomina hierarchiczną strukturę, a coraz bardziej – umiejętność budowania relacji i szybkiej adaptacji. I to właśnie te kompetencje – empatia, samoświadomość, komunikacja, elastyczność – coraz częściej decydują o skuteczności liderów.

Co było dla Pani największym wyzwaniem po objęciu stanowiska dyrektora zarządzającej Volvo Trucks Polska w 2012 r.?

Największym wyzwaniem było wejście w nowy obszar i jednocześnie zmierzenie się z tym, że branża była mocno stereotypowa. Przyszedłam z Volvo Financial Services do Volvo Trucks i miałam świadomość, że nie jestem osobą techniczną, nie zarządzałam też wcześniej obszarem serwisowym. Musiałam szybko zbudować swój autorytet aby wejść w sieć posprzedażną i trafnie oceniać

realia i szanse rynku pojazdów użytkowych, aby być partnerem zarówno dla naszych klientów jak i moich współpracowników. Ale potraktowałam to jako rozwój, nie jako przeszkodę. Wiedziałam, że mogę wygrać ciekawością, zaangażowaniem, konsekwencją i zaufaniem do ludzi, którzy są ekspertami. Sprostanie temu wyzwaniu to jest jedna z moich największych satysfakcji biznesowych. I jednocześnie dowód na to, że doświadczenie przywódcze nie musi wynikać wyłącznie z twardych kompetencji i technicznego backgroundu – kluczowe są zdolność uczenia się i budowania zespołów.

WIERZĘ W SWOJĄ
INTUICJĘ DO LUDZI,
EMPATIĘ I W TO, ŻE ROLA
LIDERA JEST UWALNIAĆ
POTENCJAŁ – A NIE GO
BLOKOWAĆ. EFEKTY
PRZYCHODZĄ JAKO
KONSEKWENCJA.

Często powtarza Pani, że „siłą firmy są ludzie” – jak ta filozofia przekłada się na codzienne decyzje menedżerskie?

To bardzo konkretne. Po pierwsze: najpierw człowiek, potem tabelki. Biznes bez ludzi nie istnieje. Po drugie: budowanie środowiska, w którym ludzie wiedzą, po co coś robimy. Po trzecie: dawa-

nie kredytu zaufania, otwartość na błędy, które nas uczą i wzmacniają i głośne docenianie tego, co działa.

Wierzę w swoją intuicję do ludzi, empatię i w to, że rolą lidera jest uwalniać potencjał – a nie go blokować. Efekty przychodzą jako konsekwencja. I tym właśnie odznacza się nie tylko mój najbliższy zespół, ale cała organizacja Volvo Trucks Polska.

Dane potwierdzają, że takie podejście działa: według Deloitte organizacje o silnej kulturze zaufania osiągają nawet o 50 proc. wyższe wskaźniki innowacyjności.

Jak udaje się Pani łączyć korporacyjną skalę z wartościami typowymi dla firm rodzinnych?

Skala daje silne podstawy, narzędzia, procesy i stabilność, ale wartości buduje się lokalnie – w relacjach. Można być częścią międzynarodowej grupy i jednocześnie tworzyć atmosferę, w której ludzie czują się zauważeni.

Dla mnie to oznacza bliskość z zespołem, uważność i szacunek do codziennej pracy – także tej wykonywanej w serwisie czy w terenie.

Kiedy ludzie czują, że są częścią czegoś większego, chcą brać odpowiedzialność. W Volvo Trucks doszliśmy do momentu, w którym po prostu lubimy spędzać ze sobą czas i razem pracować.

Volvo Trucks jest naprawdę wyjątkową organizacją – taką, która daje ludziom szanse i realne perspektywy szeroko rozumianego rozwoju: zawodowego, kompetencyjnego, przywódczego i osobistego. To firma, w której można budować karierę na lata, zmieniać role, rozwijać się w różnych obszarach i mieć wpływ. To jed-

na z tych rzeczy, z których jestem najbardziej dumna.

Jakie kompetencje kobiet są dziś szczególnie kluczowe w zarządzaniu dużymi organizacjami?

Empatia, uważność, umiejętność budowania relacji i konsekwencja. Kobiety często mają też większą skłonność do przygotowania i analizowania ryzyka – czasem aż za bardzo.

Warto to przekuć w siłę, ale bez perfekcjonizmu, który potrafi blokować.

Dzisiaj, kiedy zarządzamy zespołami wielopokoleniowymi, a rynek zmienia się szybciej niż kiedykolwiek, kluczowe są komunikacja, elastyczność i samoświadomość.

To nie są „miękkie” kompetencje. Według Harvard Business Review właśnie one w największym stopniu korelują z długoterminową efektywnością zespołów i odpornością organizacji na kryzysy.

Jaką jedną zasadę wyniesioną z życia prywatnego przenosi Pani do świata zarządzania?

Szacunek do ludzi i odpowiedzialność za słowo. W życiu pry-

watnym nauczyłam się, że relacje buduje się na konsekwencji i zaufaniu – nie na obietnicach bez pokrycia. I dokładnie to samo obowiązuje w zarządzaniu.

Jeśli coś mówię zespołowi, to znaczy, że biorę za to odpowiedzialność. Jeśli podejmuję decyzję, to nie uciekam od jej konsekwencji. A jeśli popełnię błąd – potrafię to przyznać, przeprosić.

Druga rzecz to umiejętność odpuszczania kontroli. W życiu nie da się wszystkiego zaplanować i przewidzieć. W biznesie jest tak samo. Trzeba dać ludziom przestrzeń, zaufać ich kompetencjom i pozwolić im działać po swojemu – nawet jeśli czasem zrobią coś inaczej, niż ja bym to zrobiła. Dziś to wiem.

To paradoks przywództwa: im mniej próbujesz kontrolować, tym silniejszą i bardziej odpowiedzialną organizację budujesz. Dziękuję za tę rozmowę i szansę podzielenia się swoim doświadczeniem. Po raz kolejny myślę sobie, że nowoczesne przywództwo nie polega na sile głosu, ale na sile decyzji. Nie na perfekcyjnych planach, ale na konsekwencji w działaniu. Nie na byciu zawsze najlepszym i lubianym, ale

na byciu odpowiedzialnym: za siebie i za ludzi.

W świecie, w którym krótkoterminowe wyniki często wygrywają z długofalową wizją, takie liderstwo jest nadal rzadkie – i coraz bardziej potrzebne. Oparte na zaufaniu, kulturze, relacjach i odwadze do podejmowania niepopularnych decyzji.

To również dowód na to, że kompetencje kobiet w biznesie nie są „alternatywą” dla klasycznego modelu zarządzania, ale jego naturalną ewolucją. Empatia, konsekwencja, komunikacja i samoświadomość przestają być miękkimi dodatkami – stają się twardą przewagą konkurencyjną.

Bo ostatecznie organizacje nie rosną dzięki strategiom zapisanym w prezentacjach. Rosną dzięki ludziom, którym ktoś okazał zaufanie, wytyczył kierunek i sens. I dzięki liderom, którzy mają odwagę brać na siebie ciężar decyzji, gdy jest trudno. W Volvo Trucks nazywamy to Blue Spirit. I właśnie ten duch – odpowiedzialności, współpracy i sprawczości – sprawia, że ta organizacja naprawdę daje ludziom skrzydła.



ZESTAWIENIE **NAJBOGATSZYCH** KOBIET NA ŚWIECIE W 2025 R.

wg amerykańskiego magazynu Forbes pokazuje zarówno siłę dziedzictwa rodzinnego, jak i sukces w biznesie i inwestycjach. Kobiety z tej listy nie tylko zarządzają ogromnymi majątkami, ale także kształtują globalne branże – od detalicznej po kosmetykę, energię czy logistykę. Poniżej przedstawiamy pięć kobiet, których majątek i wpływ plasują je w czołówce światowej elity finansowej.



Alice Walton

\$ 101 mld dol.

Alice Walton, której majątek w 2025 r. wyniósł 101 mld dolarów, została uznana za najbogatszą kobietę na świecie przez Forbes. Choć nie zajmuje się bezpośrednio zarządzaniem Walmartem, wzrost wartości akcji spółki znacząco wzmocnił jej pozycję finansową. Jej pasją jest sztuka – w rodzinnym Bentonville prowadzi Crystal Bridges Museum of Art, prezentujące m.in. dzieła Andy'ego Warhola i Georgii O'Keeffe.



Françoise Bettencourt Meyers

\$ 81,6 mld dol.

Françoise Bettencourt Meyers dysponuje majątkiem w wysokości 81,6 mld dol. Jako spadkobierczyni imperium L'Oréal konsekwentnie rozwijała swój dorobek, choć w 2025 r. wartość akcji firmy spadła o 20 proc., głównie wskutek niższej sprzedaży na rynku chińskim.



Julia Koch

\$ 74,2 mld dol.

Julia Koch dysponuje majątkiem w wysokości 74,2 mld dol., co plasuje ją w rankingu Forbes na trzecim miejscu wśród najbogatszych kobiet świata. Po śmierci męża, Davida Kocha, odziedziczyła wraz z dziećmi 42 proc. udziałów w Koch Industries – jednej z największych prywatnych firm w USA, działającej w branżach od energetyki po nieruchomości.



Jacqueline Mars

\$ 42,6 mld dol.

Właścicielka części imperium słodczy Mars Inc. z USA, z majątkiem 42,6 mld dol., od lat zajmuje czołowe pozycje w rankingu najbogatszych kobiet świata.



Rafaela Aponte-Diamant

\$ 37,7 mld dol.

Rafaela Aponte-Diamant ze Szwajcarii, właścicielka MSC Shipping, posiada majątek o wartości 37,7 mld dol., utrzymując pozycję w światowej czołówce najbogatszych kobiet.

Bankowość
Korporacyjna
i Inwestycyjna



Bank Polski

Z dobrym zespołem można osiągnąć wiele

PKO Bank Polski.
Zespół ekspertów,
którym ufam

Leasing
Faktoring
Bankowość transakcyjna
Finansowanie handlu
Produkty kredytowe
Oddziały zagraniczne

Udzielenie kredytu i zawarcie umowy leasingu zależą od oceny zdolności kredytowej i finansowej klienta. Szczegóły oraz tabela prowizji i opłat są dostępne w oddziałach PKO Banku Polskiego oraz na stronie pkobp.pl.

ZESTAWIENIE NAJPOTĘŻNIEJSZYCH Kobiet NA ŚWIECIE W 2025 R.

wg amerykańskiego magazynu „Forbes” – zajmują kluczowe stanowiska w globalnych firmach i mają realny wpływ na rozwój swoich branż. Dzięki doświadczeniu, wizji i strategicznemu podejściu kształtują rynki na całym świecie.

Tan Su Shan

CEO DBS



Singapur

Tan Su Shan objęła stanowisko dyrektora generalnego DBS, największego banku w Azji Południowo-Wschodniej z aktywami o wartości 637 mld dol., w marcu 2025 r. Dołączyła do banku w 2010 r., rozpoczynając od budowania biznesu zarządzania majątkiem, a następnie kierując jednostkami bankowości konsumencji i instytucjonalnej, które generują około 90 proc. przychodów DBS. Jest także założycielką i prezesem Financial Women's Association w Singapurze.

Colette Kress

CFO i EVP Nvidia



**Stany
Zjednoczone**

Jako wiceprezes wykonawcza i dyrektor finansowa Nvidii, Colette Kress nadzorowała jedną z najszybciej rozwijających się firm technologicznych na świecie. W roku fiskalnym 2025 Nvidia odnotowała 130,5 mld dol. przychodów – ponad dwukrotnie więcej niż w roku poprzednim. Kress pełniła wcześniej kluczowe stanowiska finansowe w Cisco i Microsoft, a obecną funkcję pełni od 2013 r.

Hana al Rostamani

prezes First Abu Dhabi Bank



**Zjednoczone
Emiraty Arabskie**

Hana al Rostamani pełni funkcję dyrektora generalnego First Abu Dhabi Bank od 2021 r., będąc pierwszą kobietą na czele tego banku, którego aktywa na koniec pierwszej połowy 2025 r. wyniosły 365 mld dol. Al Rostamani zasiada również w kilku radach doradczych, umacniając pozycję banku na rynkach regionalnych i międzynarodowych.

Gwynne Shotwell

prezes i COO SpaceX



**Stany
Zjednoczone**

Inżynier mechanik z wykształcenia. Dołączyła do SpaceX w 2002 r. jako jedynasta pracowniczka firmy. Obecnie kieruje nią jako prezes i dyrektor operacyjny, nadzorując rozwój SpaceX w globalnego lidera branży kosmicznej.





Zapraszam

Beata Drzazga
Założyciel

5

NAJWAŻNIEJSZYCH KOBIET – FINANSE

Finanse zyskują kobiecą perspektywę. Liderki, ekspertki i menedżerki skutecznie łączą wiedzę, doświadczenie i odwagę w podejmowaniu decyzji, realnie wpływając na kształt rynku. Przedstawiamy pięć kobiet, które dziś wyznaczają standardy i kierunki rozwoju w świecie finansów.



1. Ludmiła Falak-Cyniak

wiceprezes zarządu PKO Bank Polski

W PKO Banku Polskim nadzoruje Obszar Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej. Jej podejście do zarządzania charakteryzuje się strategicznym myśleniem, skutecznym kierowaniem ludźmi i adaptacją do zmian, co w połączeniu z otwartością na innowacje i międzynarodową współpracę, czyni ją liderką doskonale przygotowaną do efektywnego prowadzenia organizacji przez złożone wyzwania finansowe i operacyjne współczesnego świata.



2. Katarzyna Józwik

prezeska zarządu Smartney Grupa Oney, członkini rady nadzorczej BPCE Equipment Solutions oraz Rady Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce

Ekspertka fintech i consumer finance, wpływowa menedżerka w polskim sektorze finansowym. Poprzez rozwój innowacyjnych usług pożyczkowych, cyfryzację procesów i strategiczne zarządzanie aktywnie wpływa na transformację rynku finansowego w Polsce, zwiększając dostępność nowoczesnych produktów kredytowych.



3. Anna Włodarczyk-Moczowska

prezeska Compensy

Liderka branży ubezpieczeniowej. Kieruje towarzystwem ubezpieczeniowym, które zapewnia ochronę dla ponad 2,5 mln klientów indywidualnych. Pod jej przywództwem Compensa dynamicznie się rozwija i realizuje strategię wzrostu, której celem jest wejście do grona trzech największych ubezpieczycieli majątkowych w Polsce.



4. Aneta Podyma

prezeska Unum Życie TUiR

Ceniona menedżerka sektora finansowo-ubezpieczeniowego i liderka innowacyjnych rozwiązań w ubezpieczeniach na życie. Poprzez strategiczne zarządzanie i etyczne podejście do klienta wpływa na rozwój rynku.



5. Joanna Seklecka

prezes Zarządu eService

Czołowa menedżerka sektora finansowo-technologicznego i liderka rynku płatności bezgotówkowych. Poprzez rozwój nowoczesnych rozwiązań płatniczych oraz cyfryzację usług realnie wpływa na transformację polskiej gospodarki.

Kompetencje, odwaga i wpływ

Z **Dorotą Hryniewiecką-Firlej**, prezes zarządu Pfizer Polska, rozmawiała Justyna Szymańska.

Jak postrzega Pani rolę kobiet w sektorze zdrowia i nauki w Polsce – czy obserwuje Pani istotne zmiany w ich reprezentacji i wpływie?

Obserwuję wyraźną zmianę zarówno w reprezentacji kobiet, jak i w ich realnym wpływie na procesy decyzyjne. Coraz częściej odchodzimy od myślenia w kategoriach ról czy płci, a koncentrujemy się na kompetencjach i zdolności do podejmowania trafnych decyzji w złożonym, dynamicznym otoczeniu. Kompetencje nie mają płci. Kobiety i mężczyźni realizują swoją sprawczość w różnych obszarach, uzupełniając się i wzmacniając efekt końcowy. Taki model współpracy wymaga odwagi w kwestionowaniu schematów, dążenia do doskonałości oraz równego traktowania talentów – niezależnie od płci czy ścieżki kariery.

Co według Pani decyduje dziś o wpływie kobiet – kompetencje, doświadczenie, relacje, czy może coś więcej?

Przedewszystkim zdolność do dokonywania świadomych wyborów w warunkach niedostępności pełnych danych. Kompetencje i doświadczenie stanowią fundament doskonałości, relacje wzmacniają skuteczność dzia-



łania, ale kluczowa jest odwaga podejmowania decyzji mimo niepewności. Coraz większą rolę odgrywa intuicja połączona z empatią, która pozwala lepiej rozumieć ludzi, intencje i złożoność sytuacji, zanim wszystko da się opisać liczbami. W świecie ciągłej zmiany realny wpływ budują liderzy i liderki, którzy potrafią łączyć analityczną rzetelność z uważnością na człowieka, zachowując przy tym wewnętrzną spójność i radość z działania.

Czy Pfizer ma własne inicjatywy, programy lub strategie wspierania rozwoju kobiet na stanowiskach kierowniczych lub naukowych?

W Pfizer rozwój kobiet jest integralną częścią długofalowej strategii budowania przewagi organizacyjnej. Tworzymy środowisko oparte na równości szans, wyso-

kich standardach doskonałości oraz odwadze w podejmowaniu nowych ról i wyzwań. Programy rozwojowe, mentoringowe oraz jasne ramy zarządzania talentami wspierają kobiety w realizowaniu ich potencjału w sposób autentyczny, bez konieczności dopasowywania się do jednego modelu przywództwa. Ważnym elementem tej kultury jest także radość z rozwoju i poczucie sensu pracy, którą wykonujemy.

Na czym polega w praktyce kultura inkluzywna w Pfizer – zwłaszcza w kontekście pracy z różnorodnymi zespołami?

Opieramy się na wartościach, które realnie kształtują codzienne decyzje i sposób współpracy. Odwaga oznacza gotowość do zadawania trudnych pytań i zmiany założeń. Doskonałość wyraża się w odpowiedzialności za jakość decyzji i realizację celów. Równość to tworzenie przestrzeni, w której różnorodne perspektywy są rzeczywiście słyszone i uwzględniane. Radość natomiast buduje zaangażowanie, poczucie sensu i energię zespołów. Dzięki temu różnorodność staje się źródłem lepszych decyzji, innowacyjności i zdolności do skutecznego działania w coraz bardziej złożonym i nieprzewidywalnym świecie.

5

NAJWAŻNIEJSZYCH KOBIET - TRANSPORT & MOTORYZACJA UŻYTKOWA

Kobiety, które decydują o transporcie

Transport i motoryzacja użytkowa to dziś jedne z najbardziej strategicznych sektorów polskiej gospodarki – od nich zależy mobilność obywateli, bezpieczeństwo łańcuchów dostaw oraz tempo transformacji energetycznej. Choć branża ta przez lata była postrzegana jako zdominowana przez mężczyzn, coraz wyraźniej widać, że kluczowe decyzje zapadają również przy udziale kobiet.

W gronie najważniejszych decydekntek znajdują się liderki odpowiadające zarówno za flotę i ofertę pojazdów użytkowych, jak i za operacje lotnicze, bezpieczeństwo przestrzeni powietrznej, kolej dalekobieżną czy transport drogowy. Ich kompetencje obejmują zarządzanie miliardowymi inwestycjami, wdrażanie nowych technologii, dekarbonizację transportu oraz zapewnienie ciągłości przewozów w warunkach dynamicznych zmian rynkowych.

To właśnie te kobiety w coraz większym stopniu współtworzą przyszłość mobilności w Polsce, łącząc wiedzę operacyjną z długofalowym myśleniem strategicznym.



1. Dorota Dmuchowska

członkini zarządu ds. operacyjnych (COO) PLL LOT

Jedna z najważniejszych postaci w polskim transporcie lotniczym. Odpowiada za operacje, flotę i bezpieczeństwo narodowego przewoźnika, współdecydując o kierunkach rozwoju transportu pasażerskiego i cargo.



2. Magdalena Jaworska-Maćkowiak

prezes zarządu Polska Agencja Żeglugi Powietrznej (PAŻP)

Zarządza kluczową instytucją odpowiedzialną za bezpieczeństwo i płynność ruchu lotniczego w polskiej przestrzeni powietrznej. Jej decyzje mają charakter systemowy i wpływają na funkcjonowanie całego sektora lotniczego.



3. Hanna Jażdżyk

członkini zarządu PKP Intercity

Współodpowiada za strategiczny rozwój dalekobieżnego transportu kolejowego w Polsce. Decyduje o modernizacji taboru, ofercie przewozowej i jakości usług, kluczowych dla mobilności międzyregionalnej.



4. Małgorzata Kulis

prezeska Volvo Trucks Polska

Jedna z najbardziej wpływowych polskich menedżerek w branży motoryzacyjnej; prezeska Volvo Trucks Polska, która poprzez strategiczne zarządzanie, rozwój innowacyjnych rozwiązań transportowych i promowanie zrównoważonego biznesu wpływa na rozwój sektora transportu ciężkiego w Polsce i kreuje nowoczesne standardy w branży.



5. Monika Trzosek

Commercial Vehicles & Offering
Director Volvo Trucks Polska

Jedna z kluczowych dyrektorek w segmencie pojazdów użytkowych. Odpowiada za sprzedaż, ofertę produktową, rozwiązania flotowe oraz dostosowanie technologii (elektromobilność, efektywność TCO) do realnych potrzeb przewoźników. Jej decyzje mają bezpośredni wpływ na konkurencyjność flot transportowych w Polsce.

Unosić skrzydła innym

Z **Beatą Drzazgą**, przedsiębiorczynią, mentorką, filantropką,
rozmawiała Katarzyna Mazur

Jakie cechy charakteru i przekonania były dla Pani najbardziej pomocne w zawodowej drodze?

Myślę, że kluczowe było jedno przekonanie – że biznes nie ma płci. Zawsze powtarzam, że ani w życiu, ani w pracy płeć nie powinna nikogo definiować ani ograniczać. Bardzo pomogło mi też to, że byłam – i nadal jestem – pozytywnie zbuntowana.

Nie zgadzałam się na schematy, które społeczeństwo próbuje nam narzucać. Już w szkole podstawowej próbowałam zmieniać rzeczywistość wokół siebie. Uważałam, że można rozmawiać z nauczycielami inaczej, bardziej partnersko. Później podobnie było w pracy zawodowej. Ten bunt dawał mi odwagę. A odwaga połączona z wizją i ogromną potrzebą tworzenia to mieszanka wybuchowa.

Tworzenie daje mi ogromną radość. To mnie napędza.

Często spotyka się Pani z młodymi przedsiębiorcami. Jaka rolę w Pani ocenie odgrywa dziś mentoring?

Na początku swojej biznesowej drogi czułam się bardzo samotna. Nie miałam współników, wszystko było na moich barkach. Nie chciałam obciążać pracowników swoimi lękami czy niepewnością,

więc wiele rzeczy przeżywałam sama. Ogromnym wsparciem okazały się konferencje i spotkania branżowe. Networking, rozmowy w kuliuarach, wymiana doświadczeń – to wszystko dodawało mi energii i pozwalało spojrzeć na problemy z innej perspektywy. Dziś przedsiębiorcy coraz chętniej dzielą się wiedzą. Rozumiemy, że wymiana doświadczeń przyspiesza rozwój. Gdy występuję na panelach czy konferencjach i słyszę od ludzi, że coś im pomogło, że dzięki jednej rozmowie podjęli dobrą decyzję, to wiem, że mentoring ma sens.

Kobiety lepiej radzą sobie z presją w biznesie?

Kobiety są lepiej przygotowane na trudności. Mężczyźni częściej są zaskoczeni kryzysem. Poza tym kobiety częściej myślą długofalowo. Inwestują, budują poduszkę bezpieczeństwa. To daje spokój psychiczny.

Prowadzenie firmy to nie jest droga usłana różami. To ciągle wyboje, zmiany, problemy. Ja bardzo wcześnie nastawiłam się na to, że trudności są normą. Dzięki temu mnie nie paraliżują.

Dziś coraz więcej Pani działań ma charakter społeczny.

Zawsze miałam potrzebę pomagania. Przedsiębiorcom, kobie-



tom, zwierzętom. Po sprzedaży firmy, kiedy zrozumiałam, że moje dzieci nie muszą przejmować biznesu, który ja zbudowałam – mają prawo do własnych marzeń – stworzyłam sobie przestrzeń na nowe aktywności. Dziś angażuję się w Klub Przedsiębiorczości, misje gospodarcze, wsparcie młodych firm, ale też w pomoc zwierzętom. To daje mi ogromne poczucie sensu. Mam w sobie ogromną energię do działania. Może kiedyś zwolnię, zacznę więcej malować, grać na fortepianie. Ale na razie wciąż chcę unosić skrzydła innym.

TOP 10



Wycena reklamowa:
2-5 mln zł
/ kampania



1. Iga Świątek

PROFIL: sport premium, globalna marka, wiarygodność

DLACZEGO #1: najwyższy prestiż + zero ryzyka wizerunkowego – to wiarygodność oparta na faktach i konsekwentnie budowanej reputacji.

Iga Świątek to niekwestionowana liderka nie tylko na kortach tenisowych, ale też rankingów, m.in. marek osobistych. W 2024 r. według „Forbes Women” wartość jej medialnej obecności to 2,1 mld zł, na którą złożyło się 451 tys. publikacji o łącznym zasięgu 12,3 mld potencjalnych kontaktów. „Lubię liczby, ale przynajmniej, że to mocno abstrakcyjne, kiedy widzi się wycenę swojej marki osobistej liczoną już nie w milionach, a w miliardach czy liczbę ponad 300 tys. publikacji na mój temat. Pozwala to uświadomić sobie wymiar własnego wpływu i osiągnięć oraz stojącą za nimi odpowiedzialność” – powiedziała Iga Świątek cytowana przez forbes.pl.



1,5-3 mln zł



2. Anna Lewandowska

PROFIL: zdrowie, rodzina, kobiety, lifestyle

DLACZEGO?: Ponieważ łączy gigantyczne zasięgi, wysoki poziom zaufania oraz realny wpływ na decyzje zakupowe.

Anna Lewandowska, której wartość reklamowa została oszacowana w ubiegłym roku przez Forbes Woman na 289 mln zł, konsekwentnie buduje własną, niezależną markę osobistą. 25,3 tys. publikacji o łącznym zasięgu 2,8 mld potencjalnych kontaktów potwierdza skalę jej medialnej obecności i efekt długofalowej, spójnej strategii wizerunkowej.



0,8-2 mln zł



3. Wersow

PROFIL: Gen Z, social media, natychmiastowy efekt sprzedażowy

DLACZEGO: Interakcja za influencerami przekłada się na konwersję sprzedażową

Weronika Wiśniewska, znana jako Wersow, należy do grona najpopularniejszych polskich influencererek. Tworzy treści rozrywkowe, modowe, beauty i podróżnicze, a jej popularność znacząco wzrosła po dołączeniu do Ekipy. Dziś jej zasięgi sięgają milionów – na Instagramie obserwuje ją ponad 3,7 mln osób, a kanał na YouTube subskrybuje ponad 2,6 mln użytkowników.



0,7-1,5 mln zł



4. Sanah

PROFIL: kultura masowa, emocje, młode pokolenie

DLACZEGO: Bardzo szeroka i dobrze zdefiniowana grupa odbiorców

Sanah osiągnęła w 2024 r. wg Forbes Woman wartość medialną na poziomie 242 mln zł, co potwierdza jej silną pozycję w polskim show-biznesie i muzyce popularnej. Artystka cieszy się ogromnym zasięgiem w mediach, a jej aktywność w social mediach i częste pojawianie się w prasie oraz telewizji przekłada się na wysoką rozpoznawalność i wpływ na opinię publiczną. Silna obecność medialna Sanah sprawia, że jest atrakcyjną partnerką dla marek i kampanii reklamowych, łącząc prestiż z realnym potencjałem marketingowym.



0,6-1,2 mln zł



5. Julia Wieniawa

PROFIL: beauty, moda, lifestyle

DLACZEGO: Silna obecność w Instagramie, TikToku i telewizji zapewnia pełen, wielokanałowy mix medialny.

Wartość medialna jej marki wyniosła w 2024 r. wg Forbes Woman 248,6 mln zł, a zasięg przekroczył 1,3 mld kontaktów z przekazem. Jej obecność w mediach i mediach społecznościowych generuje znaczący wpływ na opinię publiczną, a częste publikacje w prasie, telewizji i online wzmacniają rozpoznawalność marki. Silna wartość medialna Julii przekłada się również na atrakcyjność dla partnerów biznesowych, czyniąc ją efektywną ambasadorką kampanii reklamowych.

NAJWARTOŚCIOWSZYCH **MEDIALNIE** KOBIET

pod kątem rynku reklamowego / agencji reklamowych

 **0,5–1 mln zł**



6. Daria Zawiałow

PROFIL: miejski premium, autentyczność

DLACZEGO: Wysoki prestiż wizerunkowy oraz wartościowa, zaangażowana grupa odbiorców.

Wyróżnia się wysoką wartością medialną, która wynika zarówno z dużego zasięgu jej działalności muzycznej, jak i regularnej obecności w mediach społecznościowych oraz tradycyjnych. Silna rozpoznawalność i pozytywny wizerunek artystki sprawiają, że jej marka generuje znaczący wpływ na opinię publiczną i jest atrakcyjna dla partnerów komercyjnych.

 **0,5–1 mln zł**



7. Doda

PROFIL: masowa rozpoznawalność, kontrowersja

DLACZEGO: Bardzo szeroki zasięg przy jednoczesnym znaczącym ryzyku wizerunkowym.

Dorota „Doda” Rabczewska, której wartość medialna wyniosła w 2024 r. wg Forbes Woman 207,2 mln zł, od lat przyciąga uwagę mediów dzięki barwnej osobowości, kontrowersjom, poczuciu humoru i bezkompromisowemu stylowi. W 2024 r. pojawiło się ponad 35,3 tys. publikacji na jej temat, generując zasięg medialny na poziomie 783 mln kontaktów.

 **0,4–0,9 mln zł**



8. Małgorzata Rozenek

PROFIL: kobiety 30–50, rodzina, lifestyle

DLACZEGO: Pełny miks medialny obejmujący telewizję i social media, budujący zarówno zasięg, jak i zaufanie odbiorców.

Szacuje się, że jej dochody z projektów medialnych wynoszą około 300 tys. zł, a wynagrodzenia z kampanii reklamowych mogą sięgać nawet pół miliona złotych. Za każdy post sponsorowany na Instagramie gwiazda otrzymuje od 25 do 50 tys. zł, co czyni ją jedną z najlepiej opłacanych influencerów w Polsce. Dodatkowo Małgorzata prowadzi własną markę – Mrs. Drama, a jej konto w mediach społecznościowych śledzi ponad 1,5 miliona użytkowników, co potwierdza jej znaczący wpływ w przestrzeni digitalowej.

 **0,4–0,8 mln zł**



9. Maffashion

PROFIL: moda, e-commerce, młode kobiety

DLACZEGO: Bezpośredni wpływ na decyzje zakupowe.

Maffashion, czyli Julia Kuczyńska, osiągnęła w 2024 r. wg Forbes Woman wartość medialną swojej marki osobistej na poziomie 81,9 mln zł, a zasięg publikacji o niej przekroczył 536 mln kontaktów.

 **0,3–0,7 mln zł**



10. Klaudia Halejcio

PROFIL: lifestyle, rodzina, IG

DLACZEGO: Generuje wysoką skuteczność kampanii marketingowych

Klaudia Halejcio cieszy się wysoką wartością medialną, która przekłada się na szeroki zasięg i dużą ekspozycję w mediach. Jej obecność w telewizji, social mediach i kampaniach reklamowych wzmacnia rozpoznawalność marki, budując zarówno zaufanie odbiorców, jak i realny wpływ na decyzje konsumenckie.

Każda chwila jest ważna

Z **Justyną Wasińską**, członkinią Zarządu PWPW S.A., rozmawiała Katarzyna Mazur

Zasiada Pani w Zarządzie spółki Skarbu Państwa, jest mediatorem, szkoleniowcem i coachem. Łączy to Pani z życiem rodzinnym i prywatnym. Wiele osób mogłoby zapytać, jak się to Pani udaje?

Wystarczy chcieć i sobie na to pozwolić. Często stawiane jest pytanie, czy kobieta musi zrezygnować z życia rodzinnego, żeby zrobić karierę zawodową? Otóż, nie musi. Wszystko zależy od zmiany sposobu myślenia kobiety i jej otoczenia. Wymieniła Pani dużo moich aktywności zawodowych. W tej chwili zostały one zredukowane do jednej. Dołączając do Zarządu PWPW S.A., musiałam zobowiązać się do tego, że będzie to moje jedyne miejsce zatrudnienia.

To oznaczało konkretne ograniczenia?

Tak. Jestem na przykład mediatorem w Sądzie Polubownym przy KNF, co teoretycznie nie koliduje z obowiązkami zarządczymi, ale po sfinalizowaniu kilku spraw mediacyjnych jeszcze z zeszłego roku, formalnie ją zawieszę.

Jaką rolę odgrywa w tym wszystkim Pani rodzina?

Bardzo ważną. Mój znajomy powtarza: „małe dzieci – mały kłopot, duże dzieci – ich kłopot” – i jest w tym sporo prawdy. Mam dorosłe już dzieci. Córka i syn w pełni

rozumieją moją sytuację zawodową, wspierają mnie, a nawet są ze mnie dumni.

W Pani historii ważna jest także rola mentorki.

Bodźcem do dalszego rozwoju były dla mnie słowa mojej przyjaciółki i mentorki. Iwona Ustach, która jest wiceprezeską Domu Maklerskiego Noble Securities od dawna powtarzała:

„Masz doświadczenie w compliance, mediacjach, studia podyplomowe, a przede wszystkim uważność na człowieka. Dlatego nie postawisz sobie nowych celów?” Nie ukrywam, że to dzięki niej zdecydowałam się na kolejne kroki zawodowe. Uznałam, że sama próba będzie wartościowa – pozwoli mi sprawdzić swoją sprawczość i pokazać innym, jak działam.

Jak doszło do tego, że zaczęła Pani poszerzać swój warsztat mediatora o inne obszary rozwojowe?

W trakcie prowadzenia mediacji często byłam pytana, czy może prowadzę też coaching albo terapię?

Pytania klientów stały się impulsem, by rozejrzeć się za możliwością poszerzenia wiedzy. Zaczęłam od tzw. „PPP”, czyli rocznego przygotowania do programu psychoterapeutycznego w Instytucie

Gestalt. Techniki poznane podczas szkolenia doskonale uzupełniły mój warsztat Mediatora.

Jakie były kolejne kroki?

Równolegle postanowiłam rozwinąć drugą ścieżkę – coaching.

A jednak długo nie miała Pani przekonania do coachingu biznesowego?

To prawda. Z czasem okazało się, że najlepiej sprawdzam się w coachingu zespołowym – to było moje naturalne środowisko. Świat biznesu, relacji pracowniczych i work – life balance był mi bliski. Gdybym została w sądzie (mam zdany egzamin sędziowski), prawdopodobnie wybrałabym Wydział Pracy.

Co jest dla Pani najważniejsze na obecnym stanowisku?

To, że jako członkini zarządu nie tylko mogę mówić o zmianach, ale faktycznie je wprowadzać.

W jednym z wywiadów mówiła Pani o różnicach pokoleniowych w podejściu kobiet do kariery. Co szczególnie zwraca Pani uwagę?

Obserwując moją dwudziestoletnią córkę, widzę jej pełen entuzjazmu start w życie. Po „coachingowemu” powiedziałabym „SEE-DO-GET”. I to bardzo kontrastuje z tym, jak my, czyli kobiety w moim wieku, byłyśmy ograni-



czane przez zaszciości edukacyjne, kulturowe czy wychowawcze.

Jak to przekłada się na praktykę zawodową?

Bardzo wyraźnie. Mężczyzna, widząc ogłoszenie o pracę, często myśli: „Spełniam wymagania w 150 proc.!”. Kobieta natomiast zaczyna kalkulować: „Czy ja na pewno się nadaję, czy mam wystarczającą wiedzę, czy dam radę?”. A nasz potencjał jest znacznie większy niż nam się wydaje.

Co może pomóc w przełamaniu tego schematu?

Świadomość, że każda chwila jest ważna. Za tydzień danego ogłoszenia już nie będzie, więc warto powiedzieć sobie: „Wiem, co mogę zrobić, a jeśli nie, wiem, kogo mogę zapytać. Potrafię wszystko zorganizować, żeby sobie poradzić”. Takie podejście naprawdę się sprawdza.

Jak została odebrana Pani obecność w zarządzie PWPW S.A.?

Towarzyszyło temu zaskoczenie, ale miłe. Firma ma już 107 lat, a ja jestem pierwszą i jedyną kobietą, która znalazła się w jej zarządzie. Na początku było to dla mnie trochę peszące, potem cieszyło. Cały czas jednak podkreślam, że zosta-

łam wybrana ze względu na kompetencje i doświadczenie, a nie płeć czy historię.

Jaką postawę w tym zakresie prezentowała Rada Nadzorcza?

PWPW S.A. nie jest notowana na giełdzie, nie będzie więc zobowiązana do implementacji przepisów dotyczących parytetów, mówię o tzw. „Dyrektywie Women on Boards”. Więc nasza Rada Nadzorcza wykazała się dużą otwartością i dalekowzrocznością.

Warto też doprecyzować, kogo dotyczą te regulacje.

Warto, bo nie dotyczą tylko kobiet. Dyrektywa mówi o niedoreprezentowanej płci w organach zarządczych i nadzorczych. Może więc oznaczać konieczność uzupełnienia zarządu o mężczyznę w firmie zdominowanej przez kobiety.

Jak Pani postrzega różnice w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn?

Kobiety patrzą na organizację bardziej całościowo, dbając o równowagę i bezpieczeństwo firmy. Z wykształcenia i doświadczenia wiem, że ryzyko to nie tylko zagrożenie, ale też szansa. Kobiety w zarządach też podejmują ryzyko, ale nie stawiają wszystkiego na jedną

kartę – to chroni organizację i pozwala jej rozwijać się w sposób zrównoważony.

Panowie też częściej koncentrują się na wynikach, a ja niemal odruchowo pytam: „A ludzie?”. To dla mnie punkt wyjścia do rozmowy na temat podejmowanych decyzji.

Jest Pani bardzo mocno związana z PWPW S.A.?

Już tak. To fantastyczne miejsce pracy. Wieloletni pracownicy mówią: „Matka Wytwórnia”. I naprawdę coś w tym jest.

Ma Pani swoje motto?

Dwa zdania wypowiedziane przez Coco Chanel. Pierwsze – „Utrzymuj wysoko swoje obcasy, głowę i wartości”, czyli dla mnie: nie bój się wyrażać własnego zdania i bronić swoich decyzji. Drugie – „Może się zdarzyć, że urodziłaś się bez skrzydeł, ale przynajmniej nie przeszkadzaj im wyrosnąć!”. Moje skrzydła wyrosły, zaczynają być kolorowe. Robię dobre rzeczy i ludzie to widzą.

Bardzo mocna puenta.

To mi daje poczucie sensu i energii do działania. Jednocześnie pamiętam, że jestem tylko człowiekiem i – jak każdy – mogę się mylić.

Cyfryzacja i AI – szansa czy zagrożeniem dla aktywności zawodowej kobiet?

Czy kobiety zyskały nową przyjaciółkę, która odciąży je w pracy, czy kolejnego wroga, który tę pracę im odbierze?



MARIETTA POŹNIAK

radca prawny

Statystyki nie kłamią: AI to nie tylko modne słowo, ale potężna siła zmieniająca oblicze rynku. Niestety, nowoczesne technologie stanowią znacznie większe zagrożenie dla zawodów kobiecych. W Polsce aż 39,1 proc. miejsc pracy zajmowanych przez kobiety jest narażonych na skutki działania generatywnej sztucznej inteligencji, podczas gdy u mężczyzn odsetek ten wynosi 22,8 proc.¹. Wynika to z faktu, że panie częściej pracują w sektorze biurowym, gdzie wiele zadań można zautomatyzować. Sytuacji nie ułatwia stres. Kobiety częściej obawiają się

korzystać z nowych narzędzi z lęku przed potwierdzeniem krzywdzącego stereotypu o braku kompetencji technicznych. Boją się również negatywnej oceny za korzystanie ze wsparcia AI, przez co używają jej znacznie rzadziej niż mężczyźni. Sytuację pogarsza okoliczność, że kobiety wykonują dwa razy więcej nieodpłatnej pracy domowej, co znacznie ogranicza ich czas na podnoszenie kompetencji cyfrowych.

Jeśli jednak pracownice nie zaczną aktywnie korzystać z technologii, ryzykują pozostanie w tyle za mężczyznami, co znacznie pogłębi lukę płacową między płciami i możliwościami zatrudnienia. Warto zmienić myślenie: AI to nie „męska domena”, ale narzędzie, które przejmie żmudne, powtarzalne zadania, dając kobietom przestrzeń na empatię, komunikację i kreatywność. Umiejętność obsługi technologii to dziś jedna z najsilniejszych kart przetargowych przy negocjowaniu podwyżki czy zmianie pracy.

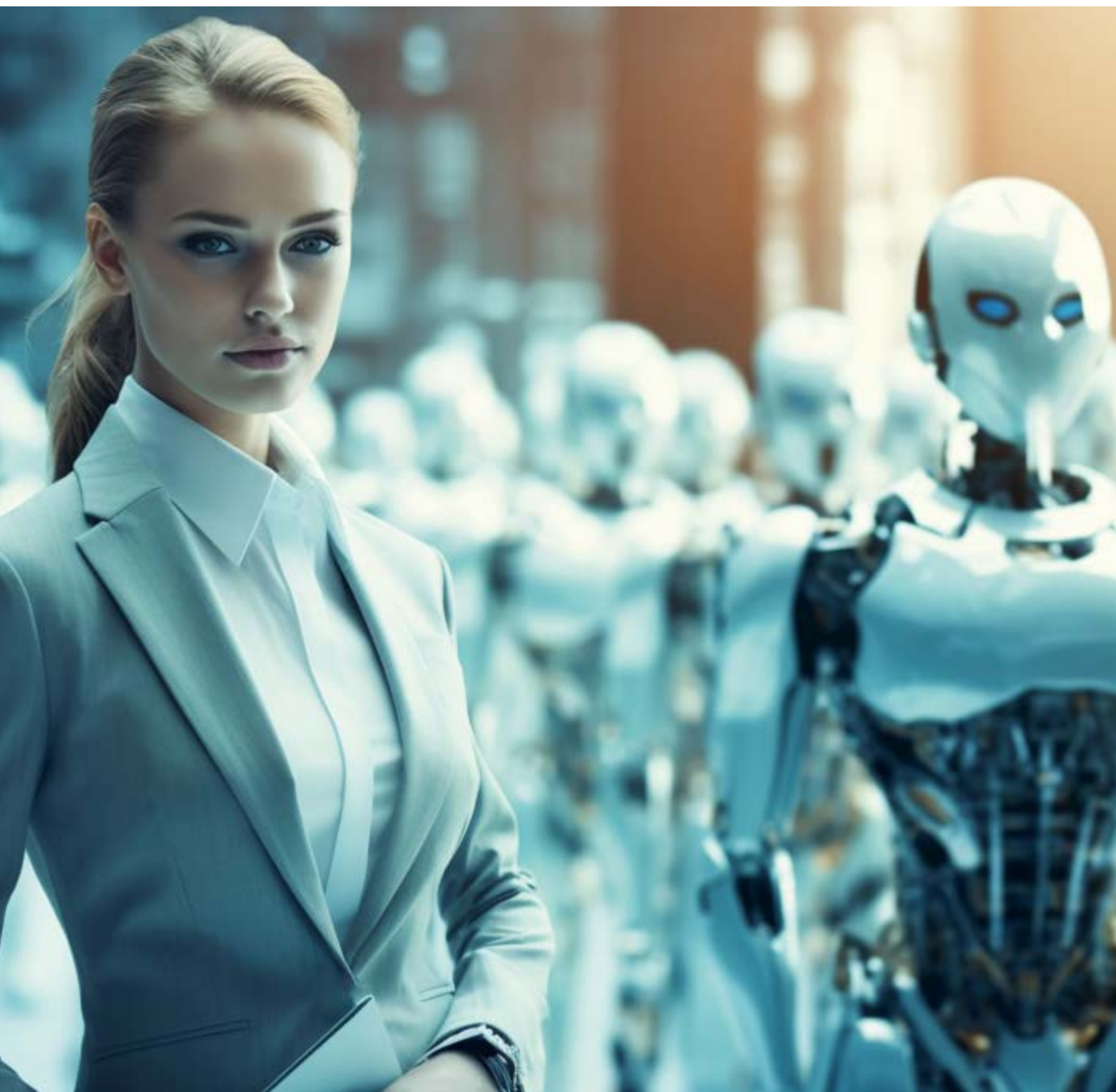


Zrozumienie, że korzystanie ze sztucznej inteligencji to nie jest droga na skróty, a nowoczesny sposób pracy, staje się dziś koniecznością. Otwartość kobiet na nowe kompetencje cyfrowe, zwłaszcza przy stworzeniu przez pracodawców odpowiednich warunków do rozwoju, pozwoli przekształcić AI w re-

**AI TO NIE „MĘSKA
DOMENA”, ALE NARZĘDZIE,
KTÓRE PRZEJMIE ŻMUDNE,
POWTARZALNE ZADANIA,
DAJĄC KOBIETOM
PRZESTRZEŃ NA
EMPATIĘ, KOMUNIKACJĘ
I KREATYWNOŚĆ**

alnego sojusznika aktywności zawodowej kobiet.

1. Troszyński, M., Berg, J., Gmyrek, P., Kamiński, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., Rostanec, K. (2025). Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. Raport badawczy. Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa – Państwowy Instytut Badawczy, dostęp: 13 stycznia 2026 r.



Przedsiębiorczość kobiet to kompetencje, ciągłość i długofalowe myślenie – nie kwestia płci

Historia FLOSLEK pokazuje, że nowoczesna przedsiębiorczość kobiet nie jest odpowiedzią na modę czy społeczne oczekiwania, ale wynikiem konsekwentnie budowanych kompetencji, odwagi decyzyjnej i odpowiedzialności za rozwój organizacji. Od ponad trzech dekad rozwijamy firmę w oparciu o jakość, wiedzę i stabilność – bez patrzenia na płeć, a z pełnym skupieniem na potencjale ludzi.



KATARZYNA FURMANEK
prezes zarządu FLOSLEK

Dziś w FLOSLEK pracuje 90 osób, z czego 61 proc. stanowią kobiety. Blisko połowa zespołu – 48 proc. – ma staż pracy powyżej pięciu lat, co potwierdza, że kobiece firmy bardzo często budują trwałe relacje i długofalowe zaangażowanie pracowników. W obszarze badań i rozwoju, który jest sercem naszej działalności, kobiety stanowią aż 86 proc. zespołu. To one odpowiadają za innowacyjność, bezpieczeństwo i skuteczność produktów, które muszą speł-

niać najwyższe standardy rynkowe. Średni wiek pracowników wynosi 36 lat – to połączenie doświadczenia z nową energią i otwartością na zmiany.

Coraz więcej kobiet decyduje się na własny biznes, ponieważ szuka realnego wpływu, sprawczości i możliwości budowania firm w zgodzie z własnymi wartościami. Kobiece przedsiębiorstwa często rozwijają się w sposób stabilny, ostrożny finansowo i odporny na kryzysy, co czyni je ważnym filarem gospodarki. Jednocześnie dostęp do kapitału i finansowania nadal bywa większym wyzwaniem dla kobiet, mimo że dane pokazują ich skuteczność i odpowiedzialne podejście do ryzyka.

FLOSLEK stoi dziś u progu naturalnej zmiany pokoleniowej. Po 30 latach budowania firmy nadechodzi moment przekazywania sterów kolejnemu pokoleniu – docelowo mojej córce. To symbol ciągłości, ale też dowód,

że kobieca przedsiębiorczość nie kończy się na jednym etapie. Ewoluuje, profesjonalizuje się i coraz odważniej kształtuje przyszłość rynku.

Czy kobiety prowadzą biznes inaczej? Często bardziej długoterminowo, uważnie i odpowiedzialnie. W dzisiejszej gospodarce to nie różnica – to przewaga konkurencyjna.



Siła innowacji zaczyna się od empatii

Rozmowa z Katarzyną Jóźwik,
prezeską Smartney Grupa Oney

Smartney jest dziś największym fintechowym pożyczkodawcą w Polsce. Co było kluczowe w tej transformacji?

Wzrost Smartney to praca wielu zaangażowanych zespołów, kierujących się prostym, ale wymagającym założeniem: DA SIĘ. To sposób myślenia, który pozwala nam tworzyć innowacje tam, gdzie doceni je klient, z odwagą, ale i uważnością – i właśnie ta równowaga okazała się naszą przewagą. Mam przyjemność reprezentować organizację zwinną, skuteczną i dbającą o zrównoważony rozwój. Efekty mówią same za siebie: największy portfel pozabankowy, szybkie procesy, wysoki NPS i zadowoleni pracownicy. To oni robią zmianę każdego dnia – małymi krokami, a nie wielkimi deklaracjami.

Podkreśla Pani, że innowacja zaczyna się od empatii. Co to oznacza w praktyce?

To, że zanim zaprojektujemy technologię, chcemy zrozumieć człowieka, który będzie z niej korzystał. Nasz w pełni online kredyt konsolidacyjny powstał dlatego, że ludzie chcą zarządzać finansami z kanapy, a nie z kolejki w oddziale. Nasze procesy działały w kilka minut, bo wiemy, jak dużo

spokoju daje szybka decyzja. Każdy produkt zaczyna się od pytania: co pomoże klientowi naprawdę? Dlatego UX to nasz filar, nie dodatek. Wprowadzając zmiany w Strefie Klienta, najpierw wsłuchaliśmy się w potrzeby użytkowników. Technologia ma sens tylko wtedy, gdy poprawia życie.

Co jest dziś największym wyzwaniem dla consumer finance?

Stereotypy i niepewność regulacyjna. Zbyt długo w branży utrzymywał się obraz pożyczek jako czegoś „podejrzanego” i nie wszyscy zdążyli dostrzec, jak wielką transformację przeszła branża oraz jaki fantastyczny jest jej potencjał. Zbyt wiele mówi się o zagrożeniach, nie doceniając skali pozytywnego wpływu na życie milionów Polaków. Pożyczka to narzędzie, nic więcej. Korzystają z niej ludzie świadomi, zaradni, planujący. Towarzyszy nam od początku cywilizacji i nadal będzie, bo daje sprawczość.

Drugim wyzwaniem jest wspomniana stabilność regulacyjna. Prawo zmienia się dynamicznie, a walka z fraudami jest coraz trudniejsza. Finanse potrzebują jednak przewidywalności – zarówno dla firm, jak i dla gospodarstw domowych. Ważne jest, by sek-



tor był bezpieczny, ale też otwarty na rozwój. Trzeba skupić się na dostarczaniu wartości zarówno klientom, jak i właścicielom.

Często podkreślamy, że liderowanie to coś więcej niż styl zarządzania. Jak Pani o nim myśli?

Wierzę, że prawdziwy lider nie mieści się w prostych definicjach. Nie ma „kobiecego” czy „męskiego” zarządzania – jest zarządzanie świadome, sytuacyjne, odpowiedzialne i spójne. Decyzyjność bez empatii jest twarda i krucha. Empatia bez odwagi – niewystarczająca. Liderstwo rodzi się w harmonii tych jakości: w umiejętności słuchania, ale też w gotowości, by iść przodem, kiedy inni jeszcze patrzą pod nogi.

Jedno zdanie, które najlepiej opisuje Pani przywództwo?

Przede wszystkim dbam o to, by wszyscy mieli jasno określone wspólne cele, i stawiam na pracę zespołową – wspólnie się rozwijamy. A reszta? Po prostu: DA SIĘ.



Waluta, której nie zje inflacja. Marka osobista to coś więcej niż cyfry

W biznesie przywykliśmy do mierzalności. Liczą się wskaźniki, płynność, EBITDA i zwrot z inwestycji. Jednak na najwyższych szczeblach zarządzania istnieje jeszcze jeden, często niedoszacowany aktyw: kapitał reputacyjny. To jedyna waluta, której nie dotyczy inflacja i której nie da się kupić jedną transakcją. Trzeba ją zaprojektować.



OLIVIA DROST
prezesa oLIVE media

W mojej codziennej pracy z kobietami na stanowiskach C-level często spotykam się z syndromem „najlepiej strzeżonej tajemnicy”. Dotyczy to wybitnych ekspertek, których

kompetencje są niepodważalne wewnątrz organizacji, ale ich głos pozostaje niesłyszalny na zewnątrz. Często wpadają w pułapkę „perfekcyjnej ekspertki” – chcą, by obroniły je wyniki i dowieszone KPI. To błąd. Wyniki to fundament, ale marka to elewacja, która przyciąga wzrok. Bo w dzisiejszym ekosystemie nie wystarczy być skuteczną – trzeba być widoczną tam, gdzie zapadają decyzje.

Kapitał, który zostaje

Kiedy projektujemy strategię komunikacji dla kobiet na wy-

sokich szczeblach zarządczych, kluczowym wyzwaniem nie jest „co napisać”, ale „jaką wartość wniesić do debaty”. Marka osobista liderki to nie jest autopromocja. To narzędzie zarządzania zaufaniem, które w biznesie skraca proces decyzyjny o połowę. Według raportu Edelman Trust Barometer, ufamy „ludziom takim jak my” bardziej niż markom czy korporacyjnym deklaracjom.

Dla kobiet w biznesie to potężny lewar. Budowanie marki osobistej nie jest już „miłym dodatkiem” do CV – to strategiczny projekt infrastrukturalny. Jeśli

nie projektujesz swojej marki świadomie, robisz to przez zaniechanie. A w próżni narracyjnej inni dopiszą historię, która niekoniecznie będzie prawdziwa i autentyczna.

Najlepsza polisa dla liderki

Inwestycja w wizerunek to najbezpieczniejsza lokata. Firmy przechodzą transformacje, rynki korekty, ale nazwisko i autorytet zostają na lata. Silny branding osobisty działa jak efekt nimbusu: jeśli rynek postrzega Cię jako liderkę w jednej dziedzinie, podświadomie przypisuje Ci kompetencje w kolejnych. Pozwala to nie tylko wywierać wpływ na

otoczenie i inspirować zmiany, ale też realnie przyciągać talenty. Z danych LinkedIn wynika, że firmy, których liderzy budują markę osobistą, mają o 58 proc.

**MARKA OSOBISTA
LIDERKI TO NIE
AUTOPROMOCJA. TO
NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA
ZAUFANIEM, KTÓRE W
BIZNESIE SKRACA PROCES
DECYZYJNY O POŁOWĘ.**

większą szansę na pozyskanie topowych ekspertów. Ludzie chcą dziś pracować dla wizjonerów, nie dla budynków.

Warto zadać sobie jedno pytanie: czy gdybyś dziś opuściła swoje stanowisko, Twój wpływ pozostałby tak samo silny? Jeśli masz wątpliwości, czas zacząć budować swoją architekturę wpływu. Prawdziwy wpływ zaczyna się tam, gdzie kończy się wizytówka z nazwą firmy. Budowanie marki osobistej to nie luksus – to Twoja polisa na wolność i prawo do dyktowania warunków na własnych zasadach. Dziś, jutro i w każdym kolejnym rozdaniu.

Decyzje podejmowane bez mapy. O budowaniu i skalowaniu firmy w zmiennym świecie wellness

Zaczynaliśmy w 2007 r. w trzy osoby, równolegle z etatem, gdy rynek fitnessu w Polsce dopiero się rodził. Karty wypisywaliśmy ręcznie – tysiące nazwisk, nazw firm, numerów. Na początku nie mieliśmy produktu w klasycznym sensie, ale mieliśmy relacje i zaufanie. To one były naszym kapitałem. Uczyliśmy się rynku razem z nim, współtworząc go od zera.



JOANNA SKOCZEŃ

prezes zarządu Vanity Style

Pierwszą naprawdę trudną decyzją było wejście w partnerstwo strategiczne i połączenie sił z dużym graczem. Dało to firmie szansę na przyszłość, której bez tej decyzji trudno byłoby jej zapewnić: skalę i technologię.

Dzięki temu przeszliśmy od ręcznie wypisywanych kart do systemów, terminali, integracji, automatyzacji. Z małego start-upu staliśmy się częścią infrastruktury rynku.

Z poczuciem odpowiedzialności

Pandemia była kolejnym momentem granicznym. Każdej nocy analizowaliśmy scenariusze, a rano rzeczywistość pisała je na nowo. Po raz pierwszy poczułam, że moje decyzje nie dotyczą już tylko biznesu, ale bezpieczeństwa ludzi,

którzy mi zaufali. Wtedy zobaczyłam, jaką siłą jest zespół, który potrafi wziąć odpowiedzialność nie tylko za siebie, ale za całość. Dzięki temu dziś łączymy skalę z bliskością użytkownika.

Przewaga firmy nie rodzi się wyłącznie z tempa wzrostu ani z technologii, lecz z decyzji podejmowanych wtedy, gdy rynek się chwieje. Przywództwo zaczyna się w momencie, w którym trzeba działać bez mapy i wziąć na siebie skutki tej decyzji, zanim zrobi to ktokolwiek inny.

materiał partnera

Rola liderek w transformacji cyfrowej firm

W czasie, gdy transformacja cyfrowa staje się jednym z kluczowych priorytetów strategicznych organizacji na całym świecie, znaczenie przywództwa nabiera nowego wymiaru. Cyfryzacja nie ogranicza się dziś do wdrażania technologii – to złożony proces obejmujący zmianę modeli biznesowych, kultury organizacyjnej oraz sposobu podejmowania decyzji. W tym kontekście rola kobiet na stanowiskach przywódczych okazuje się szczególnie istotna.



EDYTA MALESZA-MALATRAT
dyrektorka ds. marketingu i PR
w Grupie Symfonia

Badania jednoznacznie wskazują, że różnorodność płciowa w przywództwie przekłada się na wymierne efekty biznesowe. Analiza The Conference Board pokazuje, że firmy, w których kobiety stanowią co najmniej 30 proc. kadry kierowniczej, mają aż 12-krotnie większe szanse na znalezienie się w gronie 20 proc. najlepiej prosperujących organizacji. W warunkach dynamicznych zmian technologicznych taka przewaga umożliwia szybszą adaptację do rynku oraz skuteczniejsze decyzje w warunkach niepewności¹.

Różnorodność sprzyja innowacyjności

Różnorodność płciowa sprzyja także innowacyjności – sama doświadczyłam tego wielokrotnie, ale i badania potwierdzają, że obecność kobiet w zespołach decyzyjnych wiąże się z wyższą kreatywnością i lepszą jakością decyzji strategicznych, co bezpośrednio przekłada się na efektywniejsze wdrażanie rozwiązań cyfrowych². My kobiety częściej stosujemy styl zarządzania oparty na współpracy, empatii i budowaniu relacji – kluczowy w środowisku ciągłych zmian, eksperymentowania i uczenia się³.

Raporty branżowe wskazują również, że kobiety częściej inwestują w rozwój talentów oraz tworzenie inkluzywnych zespołów, zdolnych łączyć kompetencje technologiczne z biznesowymi. Dzięki temu organizacje są lepiej przygotowane do wdrażania zaawansowanych technologii, takich jak sztuczna inteligencja czy



analityka danych⁴. W Symfonii wiemy to od dawna – 60 proc. zespołu zarządzającego stanowią u nas kobiety,

Znaczenie kobiet w przywództwie cyfrowym potwierdzają także dane finansowe. Według raportu MSCI firmy z silną reprezentacją kobiet na stanowiskach kierowniczych osiągają wyższy zwrot z kapitału własnego (10,1 proc.) niż organizacje pozbawione tej różnorodności (7,4 proc.)⁵.

Mimo udokumentowanych korzyści, kobiety wciąż są niedostatecznie reprezentowane w rolach przywódczych. Organizacje, które chcą skutecznie przeprowadzić transformację cyfrową, powinny

**RAPORTY BRANŻOWE
WSKAZUJĄ, ŻE KOBIETY
CZĘŚCIEJ INWESTUJĄ
W ROZWÓJ TALENTÓW
ORAZ TWORZENIE
INKLUZYWNYCH
ZESPOŁÓW, ZDOLNYCH
ŁĄCZYĆ KOMPETENCJE
TECHNOLOGICZNE
Z BIZNESOWYMI.**

więc aktywnie wspierać rozwój liderek poprzez mentoring, polityki inkluzywne i eliminowanie barier systemowych.

Liderki, integrując perspektywę technologiczną z humanistyczną i etyczną, stają się dziś kluczowymi katalizatorami trwałej i odpowiedzialnej transformacji cyfrowej.

1. <https://www.forbes.com/sites/kateduchenne/2025/01/22/the-transformative-power-of-women-in-leadership-roles/>

2. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03852-2>

3. <https://www.forbes.com/sites/kateduchenne/2025/01/22/the-transformative-power-of-women-in-leadership-roles/>

4. <https://www.womentech.net/how-to/how-are-female-leaders-pioneering-change-in-digital-transformation-landscape>

5. <https://www.forbes.com/sites/kateduchenne/2025/01/22/the-transformative-power-of-women-in-leadership-roles/>





Różnorodność i równość w biznesie – jesteśmy dopiero w połowie drogi

Choć udział kobiet „na szczycie” w Polsce rośnie, wciąż pozostaje poniżej średniej europejskiej. Czy szklany sufit naprawdę pęka, czy nadal jest barierą trudną do przełamania?



JAKUB BEJNAROWICZ
dyrektor regionalny na Europę, CIMA

Jak wskazują dane Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE), w Polsce kobiety zajmują 29,5 proc. kluczowych stanowisk decyzyjnych w największych spółkach giełdowych, przy średniej europejskiej na poziomie 35,8 proc.

Według danych Fundacji Liderów Biznesu, która przeanalizowała udział kobiet we władzach

spółek notowanych na Głównym Rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), aż 107 największych spółek będzie musiało dostosować skład swoich władz do unijnej dyrektywy Women on Boards. Obecnie tylko 12 spełnia te wymogi. Sytuację, w której kobietom nadal może być trudno kruszyć szklany sufit, potwierdzają też wyniki badania Hays Poland



Kobiety na rynku pracy 2024. Tylko 20 proc. respondentów zadeklarowało, że najwyższe stanowiska w ich firmach zajmują kobiety (o 1 pkt proc. więcej niż rok wcześniej). Jak wynika z danych udostępnionych CIMA, w branży finansowo-księgowej wskaźnik zatrudnienia kobiet na stanowisku prezesa czy dyrektorki zarządzającej firmy był nieco wyższy – 28 proc. (wzrost o 8 pkt proc. rok do roku). Mimo postępu, droga do pełnej równości jest jeszcze długa.

Dlaczego różnorodność się opłaca?

Eliminacja barier utrudniających osiągnięcie równości szans przynosi wymierne korzyści biznesowe. Organizacje, które traktują to priorytetowo i zwiększają udział kobiet w zarządach, radach nadzorczych i na stanowiskach kierowniczych, osiągają lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe – potwierdzają to badania McKinsey czy Ban-

ku Światowego. Różnorodność powinna być więc postrzegana przez biznes jako szansa, którą należy wykorzystać.

Oto przykład: zróżnicowanie punktów widzenia w tzw. boardroomach pomaga tworzyć rozwiązania korzystniejsze dla wszystkich pracowników. Kobiety wnoszą świeżą perspektywę, nowe doświadczenia i kompetencje. Podejmując kroki zmierzające do wyrównania szans, firmy

mogą więc inicjować i przyspieszać wewnętrzną transformację. Aby wspierać eliminację barier, warto wspierać kobiety w ich aspiracjach, zapewniając np. elastyczne możliwości rozwoju, programy przywódcze, czy mentoring. Wspólnie możemy stworzyć zarówno środowisko, w którym kompetencje, doświadczenie i umiejętności będą kluczowymi kryteriami awansu, niezależnie od płci, jak i przyszłość, w której każdy będzie miał równe szanse na rozwój. Naszym zadaniem powinno być nie tylko wspieranie obecnych i przyszłych liderów, ale także tworzenie ścieżek rozwoju dla kolejnych pokoleń, aby pomóc im osiągać sukcesy. To właśnie jedna z naszych misji w The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) – dokładać starań, by profesja finansowo-księgowa stanowiła atrakcyjną drogę kariery zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn, i otwierać drzwi do globalnych możliwości.

**ABY WSPIERAĆ
ELIMINACJĘ BARIER,
WARTO WSPIERAĆ
KOBIETY W ICH
ASPIRACJACH,
ZAPEWNIAJĄC NP.
ELASTYCZNE MOŻLIWOŚCI
ROZWOJU, PROGRAMY
PRZYWÓDCZE, CZY
MENTORING.**

Kobiecy styl prowadzenia firmy ma swoją specyfikę

Dyskusja o różnicach między kobietami i mężczyznami w biznesie regularnie wraca do mediów i często sprowadza się do uproszczeń: kobiety boją się ryzyka, mężczyźni są zdecydowani, kobiety są empatyczne. Rzeczywistość jest znacznie bardziej złożona.



EWA WIELGÓRSKA
prezes zarządu Fairy Flats

Na podstawie obserwacji i doświadczeń przedsiębiorczyń można wskazać kilka powtarzalnych schematów, które pokazują, że kobiecy styl prowadzenia firmy ma swoją specyfikę – i ogromny potencjał.

Ostrożność zamiast brawury

Kobietom często przypisuje się niechęć do ryzyka. W praktyce nie zawsze jest to wada. Nadmierne ryzyko, szybkie przeinwestowywanie gubi wiele młodych

firm. Kobiety częściej rozwijają biznes oddolnie – ucząc się rynku, klientów i własnych możliwości. To podejście wolniejsze, ale stabilniejsze. Kluczowe jest jednak, by ostrożność nie przerodziła się w paraliż. Jeśli poświęcamy firmie czas, nie boimy się eksperymentować i wyciągamy wnioski z porażek, biznes ma szansę iść do przodu – niezależnie od płci.

Samodzielność zamiast skomplikowanych partnerstw

Wielu kobietom lepiej pracuje się w modelu samodzielnym niż w rozbudowanych partnerstwach. Paradoksalnie, prowadząc firmę samodzielnie, gros kobiet działa sprawniej, szybciej podejmuje decyzje i zachowuje większą spójność wizji. To nie oznacza, że spółki są złe – ale że nie zawsze są najlepszym rozwiązaniem, szczególnie na wczesnym etapie rozwoju.

Empatia jako przewaga

konkurencyjna – ale z granicami

Empatia to jedna z największych biznesowych przewag kobiet. Umiejętność słuchania, budowania relacji i wyczuwania potrzeb klientów często przekłada się na lepsze produkty i usługi. Jednocześnie empatia bywa pułapką – zbyt łatwo skupić się na jednym niezadowolonym kliencie kosztem rozwoju firmy. Kluczowe jest jasne komunikowanie zasad





**KOBIETY NIE PROWADZĄ
BIZNESU ANI GORZEJ,
ANI LEPIEJ NIŻ
MĘŻCZYŹNI. PROWADZĄ
GO INACZEJ.**

i granic. Empatia działa najlepiej wtedy, gdy idzie w parze z asertywnością.

Biznes a życie rodzinne

Wiele kobiet rezygnuje z własnej firmy, obawiając się, że nie pogodzi jej z życiem prywatnym.. Problemem nie jest jednak biznes, lecz brak delegowania i nadmierne skupienie się na operacyjnych drobiazgach. Budowanie zespołu i koncentracja na kluczowych działaniach po-

zwalają odzyskać kontrolę nad czasem.

Inny styl, ta sama skuteczność

Kobiety nie prowadzą biznesu ani gorzej, ani lepiej niż mężczyźni. Prowadzą go inaczej. Częściej stawiają na stabilny wzrost, relacje i empatię. Gdy łączą je z odwagą decyzyjną, jasnymi zasadami i umiejętnością delegowania, stają się jednymi z najsukcesowniejzych liderów na rynku.

Znaczenie liderek – role models dla młodszych pokoleń

Coraz częściej mówimy dziś o potrzebie wzorców, autorytetów i liderek, które pokazują młodszemu pokoleniu, że można budować karierę na własnych zasadach, nie rezygnując z autentyczności. Role models nie są ideałami bez skazy, to osoby z realnym doświadczeniem, które potrafią mówić o sukcesach, ale też o drodze, błędach i momentach wątpienia. Właśnie dlatego rola liderki jako wzorca jest dziś tak istotna, bo pokazuje, że droga na szczyt może być ludzka, różnorodna i dostępna.



**DOROTA
POMACHO-PĄTKIEWICZ**
prezeska Green Caffè Nero

Kiedy kilkanaście lat temu awansowałam na stanowisko dyrektorskie, wydarzyło się coś, czego zupełnie się nie spodziewałam. Zostałam zauważona i zaproszona do Fundacji Liderki Biznesu przez inne kobiety. To było bardzo wzmacniające doświadczenie – nie tylko dlatego, że ktoś docenił moją drogę, ale dlatego, że nagle znalazłam się w gronie kobiet, które naprawdę chcą się wspierać, a nie rywalizować. Przeszłam szkolenie



mentorskie, superwizje i dziś jestem certyfikowaną mentor-ką. I mówię to z pełnym przekonaniem: mentoring zmienia obie strony.

Zanim mentor i mentee złączą współpracę, spotykają się, żeby się poznać, określić wzajemne oczekiwania, ustalić cel i podpisać kontrakt mentorski. Proces mentoringowy trwa zwykle od ośmiu do nawet dwudziestu spotkań. Rozmawia się, omawia ćwiczenia, lektury, refleksje. W przeciwieństwie do coachingu mentor może – choć nie musi – dzielić się własnym doświadczeniem. Dla mnie to ogromna wartość, bo uczę się równie

dużo, co osoba po drugiej stronie stołu. Każda historia, każdy dylemat przypomina mi, dlaczego sama podejmowałam takie, a nie inne decyzje. Czasami powrót do tych sytuacji sprawia, że z biegiem czasu oceniam je zupełnie inaczej.

Podobnie jest w codziennej pracy. Przez lata zatrudniałam wiele osób, które zaczynały na stanowiskach asystenckich, a dziś są szefami działów czy dyrektorami. Niektóre awanse wymagały czasu i „dorośnięcia” do roli, ale zaufanie i – pozwolę sobie to powiedzieć – kobieca intuicja często okazywały się trafne. Jedna z osób, z który-

mi bardzo blisko pracowałam, została uhonorowana tytułem CMO Roku. Byłam z niej dumna jak z własnego sukcesu.

Nie tylko wyniki

Dziś jako prezeska Green Caffè Nero mam świadomość, jak ważna jest widoczność liderek. Zatrudniamy około 1300 osób, z czego blisko 70 procent to kobiety. Wierzę, że kobieta na stanowisku prezesa daje im realną nadzieję i motywację. Nie bez znaczenia jest też fakt, że w naszym trzyosobowym zarządzie dwie osoby to kobiety – to nie deklaracja, tylko codzienna praktyka.

Mój styl zarządzania? Tak, wyniki są ważne. Ale równie ważna jest atmosfera zaufania, komfort pracy i dobra współpraca zespołowa. Bo najlepsze rezultaty osiąga się tam, gdzie ludzie czują się bezpiecznie, mogą popełniać błędy i uczyć się na nich. Jeśli młodsze pokolenia mają czerpać z naszych doświadczeń, to właśnie to chciałam im pokazać: że liderka nie musi być z kamienia, żeby być skuteczną.

Dlatego tak bardzo wierzę w znaczenie liderek jako punktów odniesienia dla młodszych pokoleń. Nie chodzi o to, by ktoś chciał być „taki jak my”, ale by zobaczył, że ścieżek jest wiele, a sukces może mieć różne definicje. Jeśli swoją postawą, decyzjami i sposobem pracy mogę dodać komuś odwagi albo skrócić drogę przez czyjeś wątpliwości, to uważam to za jedno z najważniejszych zadań liderki. Bo prawdziwy wpływ mierzy się nie tylko wynikami, ale ludźmi, którzy dzięki nam odważyli się zrobić kolejny krok.





CORAZ WIĘCEJ OSZCZĘDNOŚCI

W 2025 r. dochody Polaków zwiększały się w tempie przekraczającym 5 proc., a stopa oszczędności sięgnęła ok. 8 proc., czyli o 3 pkt proc. więcej niż średnia z ostatnich 20 lat. Coraz częściej oszczędzanie nie jest motywowane obawą przed nieprzewidywanymi zdarzeniami, lecz odkładaniem środków na „białą godzinę” – realizację planów i celów, które chcemy urzeczywistnić. – Odsetek osób, które deklarują posiadanie oszczędności, wzrósł w ciągu ostatnich trzech lat z 68 do 75 proc. To pozytywna zmiana, która pozwala rozwijać poduszkę bezpieczeństwa – mówi Daniel Szezwieczek, dyrektor odpowiedzialny za obszar oszczędności w ING Banku Śląskim.

POLSKIE MIASTA CORAZ BARDZIEJ INTELIGENTNE

Polskie miasta, choć nie należą do światowych ani europejskich liderów w zakresie rozwiązań smart, coraz częściej inwestują w technologie i cyfryzację. Takie działania przynoszą m.in. poprawę jakości życia mieszkańców, oszczędności oraz wspierają zrównoważony rozwój. Obszar Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii rozwija się dynamicznie, wprowadzając technologie smart city w usługach publicznych czy monitoringu środowiska. Strategia rozwoju regionu zakłada, że cyfryzacja może pomóc zatrzymać odpływ mieszkańców, zwłaszcza z centrów miast.



PERSONALIA



PAWEŁ MARCINIAK

nowym dyrektorem zarządzającym Market Segment Polska

Związany z Capgemini od 2007 r. Przed objęciem obecnej funkcji pełnił rolę dyrektora ds. sprzedaży, odpowiadając za rozwój segmentu rynkowego w Polsce. Jest ab-

solwentem Manchester Business School (University of Manchester), gdzie uzyskał tytuł magistra w zakresie International Business & Management. Ukończył również studia na kierunku General Management na Uniwersytecie Bocconiego w Mediolanie.



SZYMON MIŃCZUK

objął stanowisko Chief Operating Officer (COO) w G City Europe

Związany z sektorem nieruchomości komercyjnych od ponad 20 lat. Dotychczas w G City Europe pełnił funkcję Retail Directora. Wcześniej zdobywał doświadczenie

w takich firmach jak Caelum Development, GTC oraz Echo Investment, realizując projekty obejmujące wszystkie kluczowe formaty handlowe – od centrów wyprzedażowych i retail parków, przez klasyczne centra handlowe, aż po inwestycje typu mixed-use.

PERSONALIA

**TOMASZ KRÓL**

prezesem zarządu Ailleron

Posiada ponad 23-letnie doświadczenie w zarządzaniu finansami w złożonych strukturach grup kapitałowych. Specjalizuje się w realizacji projektów rozwojowych, zarządzaniu

ryzykiem, badaniach due diligence, procesach M&A, wdrażaniu zmian organizacyjnych, optymalizacji procesów, zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz budowaniu strategii biznesowych. Z Ailleron związany jest od ponad 6 lat.

**LUIZA JURGIEL-ŻYŁA**

rzeczniką Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego

Ma 17-letnie doświadczenie w obszarze komunikacji i public relations. Realizowała projekty dla międzynarodowych organizacji, sektora publicznego oraz

wspierała działania agencji PR. W swojej karierze była m.in. rzeczniką prasową Instytutu Pileckiego, pracowała w agencjach Flynn czy N42. Wcześniej odpowiadała za opracowanie strategii marketingowej i PR dla polskiego med-techu – firmy CliniNote.

UNIJNE MILIARDY NA ODPORNOŚĆ MIAST NA EKSTREMALNE ZJAWISKA

Z różnych programów w obecnej perspektywie finansowej UE ponad 11 mld zł zostanie przeznaczone na wzmacnianie odporności klimatycznej polskich miast i gmin. Konieczność większych inwestycji wynika z rosnącej częstotliwości ekstremalnych zjawisk pogodowych i ich poważnych skutków. W ramach grudniowego naboru 2025 r. w nowej edycji programu adaptacji do zmian klimatu dotacje trafią do miast i gmin Polski Wschodniej. Łącznie ponad 200 mln zł zostanie przeznaczone m.in. na rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury oraz projekty ograniczające skutki suszy, powodzi i fal upałów.



PRZYSPIESZENIE PROJEKTÓW I ZAMÓWIEŃ OBRONNYCH W UE

W połowie grudnia 2025 r. postowie do Parlamentu Europejskiego z czterech komisji poparli nowe propozycje w ramach pakietu Omnibus V. Mają one m.in. przyspieszyć zatwierdzanie pozwoleń na projekty obronne i eksport sprzętu między państwami członkowskimi, uprościć zamówienia publiczne oraz ułatwić dostęp do finansowania. Europostowie podkreślają, że europejski przemysł obronny powinien produkować więcej, działać bardziej skoordynowanie i wyciągać wnioski z doświadczeń Ukrainy.



Relacje z partnerami biznesowymi zmieniają się w obliczu KSeF?

Krajowy System e-Faktur staje się faktem. Jego uruchomienie ma ułatwić wymianę faktur pomiędzy przedsiębiorcami, a także umożliwić Ministerstwu Finansów kontrolę nad wystawionymi fakturami i uszczelnienie systemu podatkowego. Choć o KSeF mówi się głównie w kontekście podatkowym, jego rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie firm wykracza daleko poza księgowość.

JAROSŁAW KURKOWSKI
CFO eService

W praktyce zmienia on sposób, w jaki firmy będą komunikować się ze sobą w kwestii rozliczeń, wystawiania dokumentów sprzedażowych i procesowania płatności. Dla wielu firm kluczowym wyzwaniem będzie dostosowanie procesów operacyjnych i technologicznych do nowego modelu obiegu danych.

Zmiana sposobu myślenia

System KSeF jest obligatoryjny dla przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, spółek, grup VAT czy jednostek samorządu terytorialnego, a także dla podmiotów wskazanych przez tych podatników, jak na przykład biura rachunkowe. Systemu mogą także używać osoby fizyczne wskazane w zawiadomieniu ZAW-FA, którym podatnik lub organ egzekucyjny nadali uprawnienia do korzystania z tego systemu.

KSeF zmieni sposób myślenia o tym, czym jest faktura. Do tej pory była ona dokumentem przekazywanym kontrahentowi – e-mailem, przez platformę cyfrową lub w formie papierowej. Moment jej dostarczenia był niejednoznaczny i często stawał się źródłem sporów. KSeF na zawsze zmieni tę kwestię: faktura wystawiona i przyjęta przez system będzie od teraz uznawana za doręczoną odbiorcy. Centralny system obiegu faktur stanie się punktem odniesienia dla obu stron transakcji. Ograniczy to formalne spory, ale jednocześnie wymaga od firm większej dyscypliny procesowej i gotowości do pracy na ustrukturyzowanych danych.

Zniknięcie problemu „niedostarczonej faktury” nie oznacza jeszcze automatycznego uproszczenia rozliczeń. Firmy będą musiały teraz jasno określić, kto monitoruje faktury w KSeF, jak szybko są one pobierane i przetwarzane oraz w jaki sposób obsługiwane są korekty. To na tym etapie wielu przedsiębiorców

zaczyna dostrzegać, że wdrożenie KSeF wymaga nie tylko zmian w systemie księgowym, ale również zwrócenia szczególnej uwagi na punkt styku pomiędzy działami sprzedaży, obsługi klienta i finansów. Ma to tym większe znaczenie, że jednym z istotnych skutków wdrożenia KSeF jest skrócenie czasu obiegu dokumentów. Faktura trafia do systemu natychmiast po wystawieniu, co ułatwi jej szybkie zaksięgowanie po stronie odbiorcy. W efekcie skróci się cykl rozliczeniowy, a płatności staną się bardziej przewidywalne. W relacjach B2B oznacza to rosnące

**ZNIKNIĘCIE PROBLEMU
„NIEDOSTARCZONEJ
FAKTURY” NIE
OZNACZA JESZCZE
AUTOMATYCZNEGO
UPROSZCZENIA
ROZLICZEŃ.**



oczekiwania wobec partnerów w zakresie terminowości i przejrzystości rozliczeń.

Kolejny krok w kierunku pełnej cyfryzacji

Skuteczne wdrożenie KSeF w firmie zależy w dużej mierze od tego, jak dobrze zintegrowany jest on z już istniejącymi rozwiązaniami biznesowymi. Dla wielu przedsiębiorców największym wyzwaniem okazuje się powiązanie faktury z codziennymi procesami sprzedażowymi i rozliczeniowymi. W tym kontekście coraz większą rolę odgrywają dostawcy technologii płatniczych i rozwiązań dla biznesu, którzy mają doświadczenie w pracy na dużych wolumenach transakcji i danych.

Z perspektywy dostawcy usług płatniczych jakim jest eService, KSeF nie jest wyłącznie zmianą w obszarze fakturowania, ale kolejnym krokiem w kierunku

pełnej cyfryzacji, którą sami realizujemy już od pewnego czasu. Nasze doświadczenia wskazują, że dla wielu firm największym wyzwaniem nie są przepisy, lecz połączenie faktury z realnym procesem sprzedaży i płatności. KSeF sprawia, że te obszary zaczynają funkcjonować znacznie bliżej siebie. Firmy, które już teraz postawią na automatyzację, będą lepiej przygotowane do nowych realiów współpracy B2B. Od 1 lutego 2026 wszystkie faktury eService będą publikowane i dostępne w systemie KSeF – sformatowane jako plik XML według schematu wskazanego przez Ministerstwo Finansów. Jednocześnie będziemy dystrybuować faktury we wszystkich możliwych formatach na własnej platformie Portal Klienta, co będzie wygodnym rozwiązaniem w czasie niedostępności KSeF. Za pośrednictwem portalu dostępne będą kody QR

do wyświetlenia i weryfikacji faktur KSeF, a ponadto wizualizacje faktur w formacie PDF. Funkcjonalność wystawienia duplikatów faktur pozostanie w systemach eService na wypadek ewentualnych utrudnień w dostępie do KSeF.

Wprowadzenie KSeF przyspiesza proces, który już wcześniej był widoczny na rynku. Gotowość technologiczna, integracja systemów i zdolność do pracy na ustrukturyzowanych danych stają się codziennością. Dla firm lepiej przygotowanych oznacza to szansę na budowę bardziej stabilnych i przewidywalnych relacji z kontrahentami. KSeF zmienia zasady gry w B2B, ale dla przedsiębiorstw, które potraktują go jako impuls do lepszego powiązania faktur z płatnościami, może stać się początkiem bardziej dojrzałego cyfrowego modelu współpracy, a nawet stanowić istotną przewagę konkurencyjną.



Home&Market

ODPOWIEDZIALNY PRACODAWCA 2025

Raport „Odpowiedzialny Pracodawca” pokazuje, jak zmienia się podejście firm do roli pracodawcy w dynamicznym i wymagającym otoczeniu rynkowym. Coraz większe znaczenie mają nie tylko wyniki biznesowe, lecz także odpowiedzialność społeczna, troska o pracowników, kultura organizacyjna oraz długofalowe podejście do rozwoju. Wyróżnienia przyznane w ramach raportu trafiają do pracodawców, którzy konsekwentnie budują bezpieczne, stabilne i przyjazne miejsca pracy, wyznaczając standardy dla całego rynku.



DOZ S.A.



ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

Jako firma działająca od 25 lat w obszarze zdrowia, DOZ koncentruje się na inicjatywach prozdrowotnych w różnych obszarach działalności. Jednym z priorytetów DOZ Fundacji jest kampania Zdrowy Mózg. W ramach kampanii odbyło się już 200 spotkań, podczas których seniorzy mogli skorzystać z bezpłatnych konsultacji, a pracownicy DOZ prowadzili prelekcje dotyczące profilaktyki chorób otępiennych. Działania Fundacji kierowane są również do młodszych pokoleń, dlatego organizowane są wykłady, podczas których studenci mogą dowiedzieć się więcej o karierze w DOZ oraz poznać firmę. Od 2011 roku organizowany jest DOZ Maraton. Pracownicy DOZ nie tylko biorą udział w wydarzeniu jako biegacze, lecz także współtworzą je jako kibice w Strefie Kibica DOZ.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

DOZ stawia na dialog i ułatwia dostęp do narzędzi, które zachęcają pracowników do dzielenia się pomysłami. Wsparciem w tym zakresie jest Intranet Głos DOZ, w którym publikowane są komunikaty wewnętrzne oraz wszelkie informacje dotyczące inicjatyw i benefitów. Dla pracowników dostępne są dwie skrzynki, za pośrednictwem których mogą w każdej chwili zgłaszać swoje pomysły: Co możemy robić lepiej? oraz EKO DOZ, przeznaczona do zgłaszania inicjatyw z zakresu ekologii. W 2025 r. opublikowana została strategia ESG, stworzona we współpracy z pracownikami DOZ, a wyznaczone w niej cele obejmują również projekty zgłoszone przez nich. W bieżącym roku firma koncentruje się na ich realizacji w ramach wewnętrznych zespołów projektowych, jednocześnie zachęcając pracowników do zgłaszania nowych inicjatyw.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

Zapewniamy dostęp nie tylko takich benefitów jak pakiet medyczny i karta sportowa, ale również zachęcamy do udziału w inicjatywach w ramach rocznego kalendarza aktywności Dbam o Zdrowie. Przez cały rok zachęcamy do badań profilaktycznych, ułatwiamy dostęp do nich, edukujemy oraz mobilizujemy do aktywności fizycznej. W ostat-

nim czasie rozszerzyliśmy działalność skierowaną do naszych Pracowników o wsparcie psychiczne w postaci dedykowanych komunikatów i webinarów. Od dwóch lat organizujemy DOZ Formę, wyjazd dla Pracowników z chorobami zawodowymi, a od 9 lat DOZ Camp, który jest skierowany dla dzieci naszych Pracowników.