



McKinsey&Company

## Potęga równości

Jak i dlaczego warto  
wspierać kobiety  
w karierze zawodowej?



# O McKinsey

---

## O McKinsey & Company na świecie

McKinsey & Company to globalna firma doradztwa strategicznego działająca od 90 lat. Doradzamy największym firmom świata, rządów państw oraz instytucjom publicznym. Konsultanci McKinsey & Company pracują w ponad 100 biurach w 62 krajach świata.

Więcej informacji na [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

## O McKinsey & Company w Polsce

Biuro McKinsey & Company w Warszawie powstało w 1993 roku. W ciągu ostatnich 24 lat byliśmy doradcą największych polskich firm oraz ważnych instytucji publicznych. Braliśmy udział w transformacji kluczowych przedsiębiorstw w Polsce i przyczyniliśmy się do rozwoju firm, które dziś są liderami w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym, dóbr konsumpcyjnych, energetycznym, TMT, wydobywczym i wielu innych.

McKinsey & Company jest największą firmą doradztwa strategicznego w Polsce, zatrudniającą ponad tysiąc doświadczonych specjalistów, w tym 15 partnerów. Pracujemy dla naszych klientów w trzech biurach – w Warszawie, w Centrum Wiedzy we Wrocławiu oraz Centrum Usług Wspólnych w Poznaniu.

Więcej informacji na [www.mckinsey.pl](http://www.mckinsey.pl)



## McKinsey o roli kobiet na rynku pracy

W wiedzę inwestujemy rocznie ponad 400 mln dolarów. Przygotowujemy dziesiątki raportów i analiz, z których wiele dotyczy wpływu kobiet na rozwój gospodarczy, ich roli w biznesie oraz wpływu różnorodności na funkcjonowanie organizacji.

Szczególne zainteresowanie wzbudza seria raportów „Women Matter”, w których potwierdziliśmy związek między obecnością kobiet w zarządach firm, a ich wynikami finansowymi. Z kolei raporty McKinsey Global Institute z serii „The Power of Parity”, szacują potencjał ekonomiczny aktywizacji kobiet dla gospodarek poszczególnych państw.

Więcej informacji na [www.mckinsey.com/global-themes/women-matter](http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter)

# Przedmowa

---

Niniejszy raport McKinsey & Company przedstawia przesłanki i metody wspierania kobiet w rozwoju ich kariery zawodowej. Zawiera również wyniki analizy potencjału gospodarczego wynikającego ze zwiększonej aktywności kobiet na rynku pracy w Polsce. Oparty jest na wnioskach z raportów McKinsey z serii „Women Matter”, na modelu stworzonym przez McKinsey Global Institute (MGI) oraz na analizie zespołu McKinsey przeprowadzonej z wykorzystaniem dostępnych danych demograficznych i statystycznych.

Publikacja jest kontynuacją zaangażowania McKinsey & Company w merytoryczną debatę o przyspieszeniu rozwoju polskiej gospodarki i lepszym przygotowaniu kraju do konkurencyjności na globalnym rynku w erze cyfryzacji. Podstawą merytoryczną tego zaangażowania są wydane w ciągu ostatnich dwóch lat raporty: „Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie”, „5 zadań dla Polski”, „Cyfrowa Polska” oraz „Cyfrowi Polacy”.

Pracami nad raportem kierowała Dorota Machaj, Partner Lokalny w warszawskim biurze McKinsey, przy współpracy Michała Laube, Partnera Lokalnego oraz Zuzanny Kraszewskiej, Konsultantki.

Chcielibyśmy podziękować Wiktorowi Namysłowi, Partnerowi Zarządzającemu McKinsey w Polsce oraz pozostałym partnerom McKinsey, w szczególności Tomaszowi Marciniakowi, za inspirację i wsparcie merytoryczne. Podziękowania za wspólną pracę należą się również wielu innym koleżankom i kolegom, w tym Bartoszowi Dyrda, Annie Grzegorz, Joannie Iszkowskiej, Małgorzacie Leśniewskiej, Annie Magierskiej, Katarzynie Majcher, Evgenii Novikovej, Annie Piotrowicz, Robertowi Wielogórskiemu oraz Monice Żyłkowskiej.

Ponadto chcielibyśmy podziękować prof. Irenie E. Kotowskiej ze Szkoły Głównej Handlowej za cenne uwagi i komentarze.

W raporcie wykorzystano analizy McKinsey dotyczące wpływu różnorodności na gospodarkę poszczególnych krajów oraz wyniki przedsiębiorstw, m.in. raporty z serii „The Power of Parity”, „Women Matter” oraz „Women in the Workplace 2016”, przygotowane z instytutem LeanIn.org. Chcielibyśmy podziękować współautorom tych publikacji, w szczególności Sandrine Devillard oraz Mekali Krishnan, za wsparcie i wskazówki merytoryczne.

## ZARZĄDY NAJWIĘKSZYCH FIRM W POLSCE



63% firm  
nie ma żadnej  
kobiety  
w zarządzie



## PROPONOWANE DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW



Elastyczny czas pracy

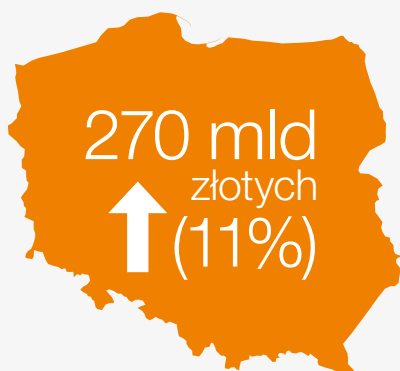


Wewnętrzne cele i polityka firm wspierająca rozwój karier kobiet

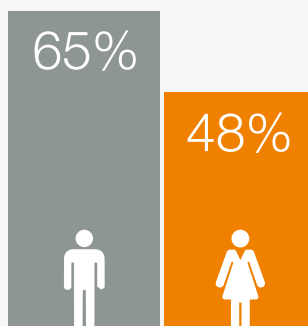


Zmiana kultury organizacyjnej na rzecz promowania różnorodności stylów zarządzania

## POLSKA GOSPODARKA



o tyle większy może być PKB w 2025 r. dzięki aktywizacji zawodowej kobiet



aktywność zawodowa kobiet w Polsce jest niższa niż mężczyzn



2x większy odsetek kobiet niż mężczyzn zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu

Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej?

# Spis treści

---

01

Strona 9

Tylko nielicznym kobietom udaje się wejść do zarządów największych przedsiębiorstw w Polsce

02

Strona 15

Niewielka liczba kobiet na czele firm nie wynika z ich niskich ambicji

03

Strona 19

Aby zwiększyć liczbę kobiet w zarządach, warto działać na rzecz ogólnej aktywizacji zawodowej kobiet

04

Strona 23

Wzrost liczby kobiet na wszystkich szczeblach organizacji wymaga działań na poziomie państwa oraz programów w ramach przedsiębiorstw

05

Strona 29

Aktywizacja i wspieranie kobiet w realizacji ich ambicji zawodowych może przynieść wiele korzyści społeczno-ekonomicznych oraz pozytywnie wpłynąć na wyniki przedsiębiorstw

Strona 32

Przypisy

Strona 34

O autorach







# 01

---

## Tylko nielicznym kobietom udaje się wejść do zarządów największych przedsiębiorstw w Polsce

Kobiety stanowią tylko 13 proc. członków zarządów i 6 proc. prezesów największych firm w Polsce – wynika z analizy McKinsey przeprowadzonej na początku 2017 r.<sup>1</sup> Według naszych szacunków w zarządach ponad 360 analizowanych firm jest 1438 osób, z czego tylko 188 to kobiety. 21 z nich pełni funkcję prezesa zarządu.

Daje to do myślenia, szczególnie w zestawieniu z danymi o strukturze kobiet i mężczyzn na wszystkich szczeblach kierowniczych oraz w porównaniu ze statystykami dotyczącymi wykształcenia kobiet (Rysunek 1). W ostatnich 15 latach kobiety stanowiły aż 65 proc. absolwentów studiów wyższych w Polsce. Wydaje się więc, że przyczyną dominacji mężczyzn na najwyższych stanowiskach w firmach nie są niższe kwalifikacje kobiet.

Rysunek 1



Na przykładzie innych krajów widać, że kobiety mogą częściej zajmować najwyższe stanowiska w firmach. Odsetek kobiet w zarządach jest w Polsce niższy niż w Europie Zachodniej, gdzie kobiety stanowią ok. 17 proc. ich składu<sup>2</sup> (Rysunek 2).

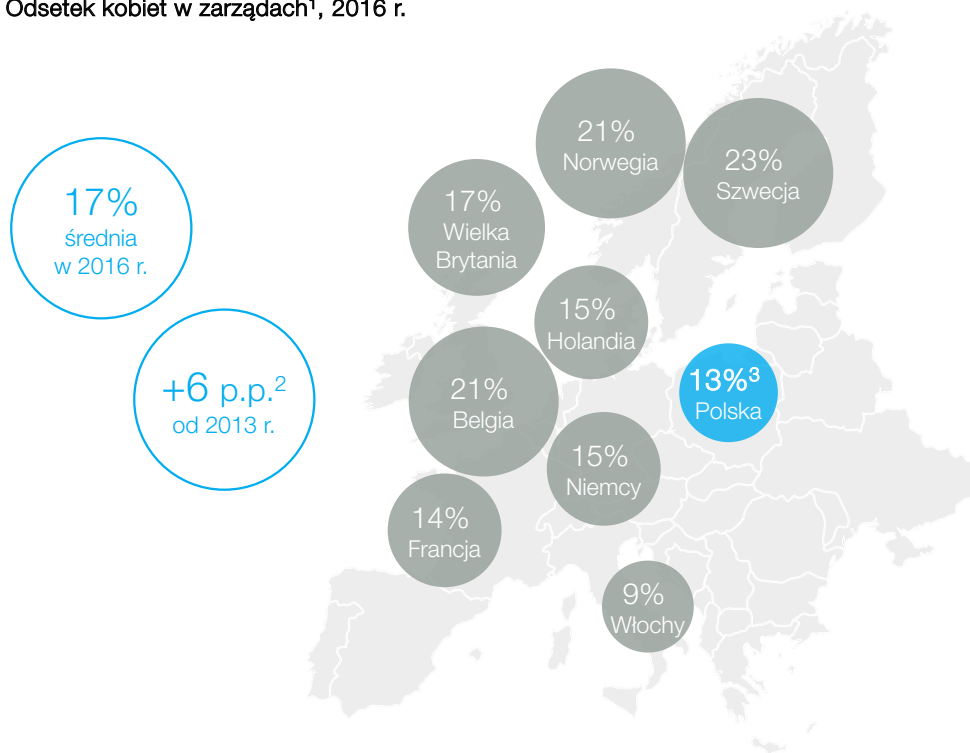
W Polsce w większości analizowanych firm (63 proc.) najwyższą kadrę zarządzającą tworzą wyłącznie mężczyźni (Rysunek 3). W pozostałych zarządach, jeśli kobiety się pojawiają, to pojedynczo (26 proc. zarządów). Co najmniej dwie kobiety zasiadają tylko w 11 proc. zarządów.

Wydaje się więc, że ścieżka kariery kobiet jest trudniejsza i, od pewnego poziomu, może wymagać dopasowania się do męskiego środowiska i stylu zarządzania. Dotyczy to praktycznie wszystkich analizowanych przez nas branż. W żadnej z nich odsetek kobiet w zarządach nie przekracza 20 proc. Największe szanse awansu na stanowisko prezesa kobiety mają w branży teleinformatycznej i handlowej. Natomiast w branżach transportowo-logistycznej, energetycznej oraz górnictwie, a także w instytucjach finansowych, kobiet na stanowiskach prezesów praktycznie nie ma (Rysunek 4).

Rysunek 2

W Europie Zachodniej kobiety stanowią średnio 17% składu zarządów, w Polsce – tylko 13%

Odsetek kobiet w zarządach<sup>1</sup>, 2016 r.



<sup>1</sup> Analiza oparta na sprawozdaniach rocznych z 2015 r. firm wchodzących w skład głównego indeksu spółek giełdowych w każdym kraju: CAC40, FTSE100, FTSE MIB, AEX, BEL20, GDAX supervisory boards, OMX, OBX.

<sup>2</sup> McKinsey & Company, Raport Women Matter 2013

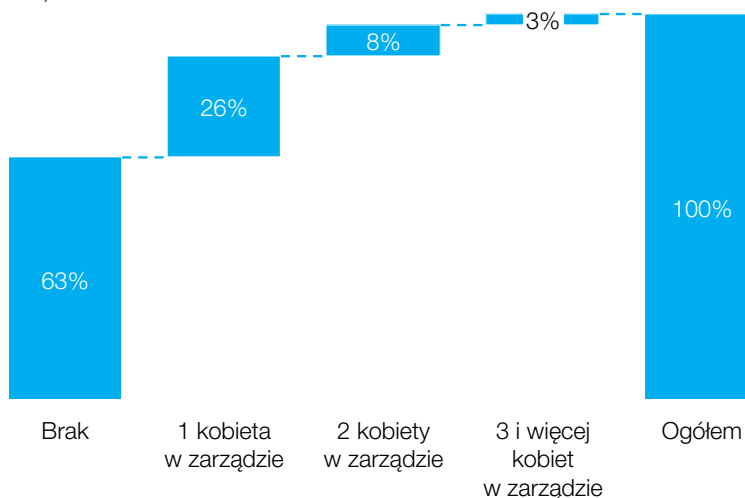
<sup>3</sup> Przedsiębiorstwa z Listy 500 opublikowanej przez „Rzeczpospolitą” w 2016 r. i zawierającej dane na 2015 r. (z wyłączeniem spółek zależnych i zatrudniających mniej niż 500 pracowników)

Źródło: Raport Women Matter 2016, analiza zespołu McKinsey & Company

Rysunek 3

63% największych firm w Polsce zarządzanych jest wyłącznie przez mężczyzn – nieliczne przedsiębiorstwa mają w zarządzie więcej niż jedną kobietę

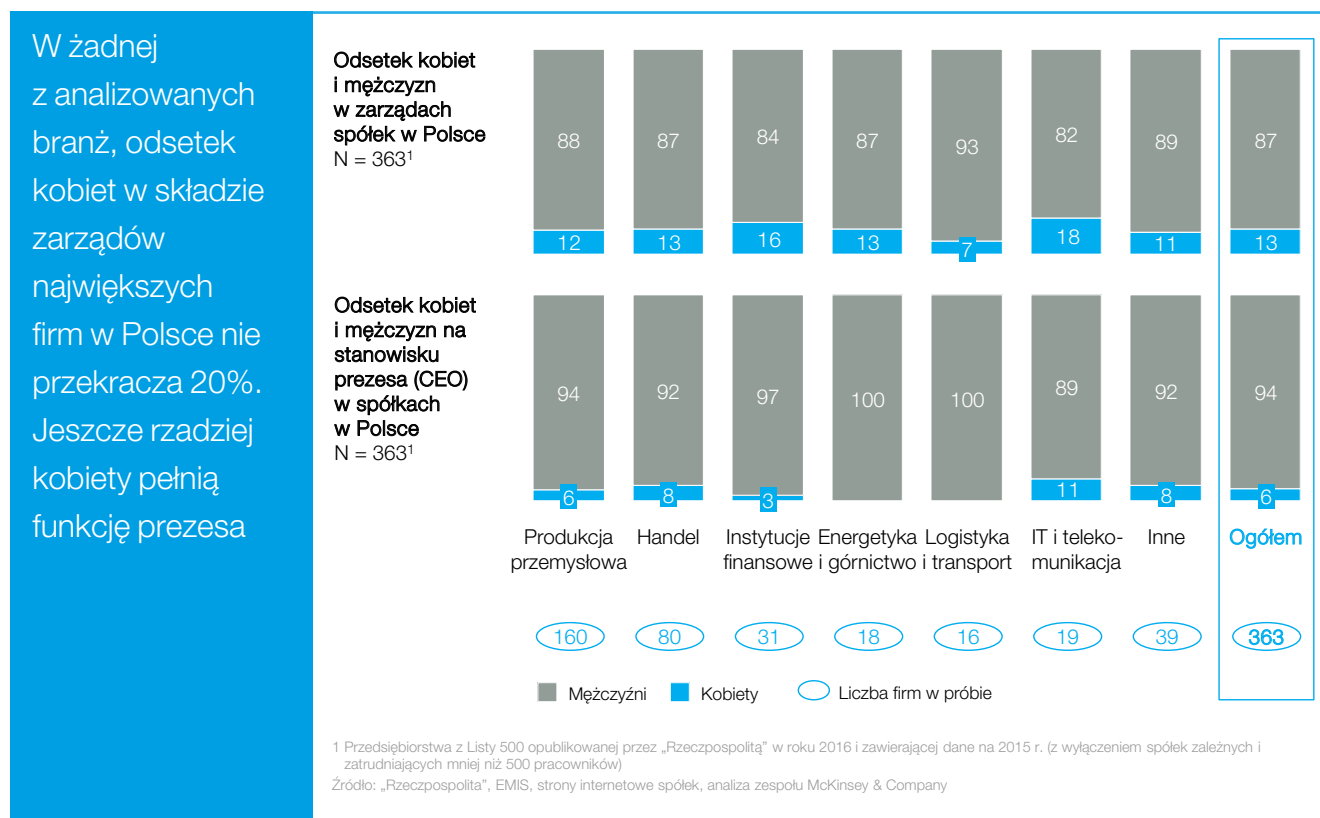
Struktura największych firm w Polsce według liczby kobiet w zarządzie, 2017  
W procentach, N = 363<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Przedsiębiorstwa z Listy 500 opublikowanej przez „Rzeczpospolitą” w roku 2016 i zawierającej dane na 2015 r. (z wyłączeniem spółek zależnych i zatrudniających mniej niż 500 pracowników)

Źródło: „Rzeczpospolita”, EMIS, strony internetowe spółek, analiza zespołu McKinsey & Company

Rysunek 4

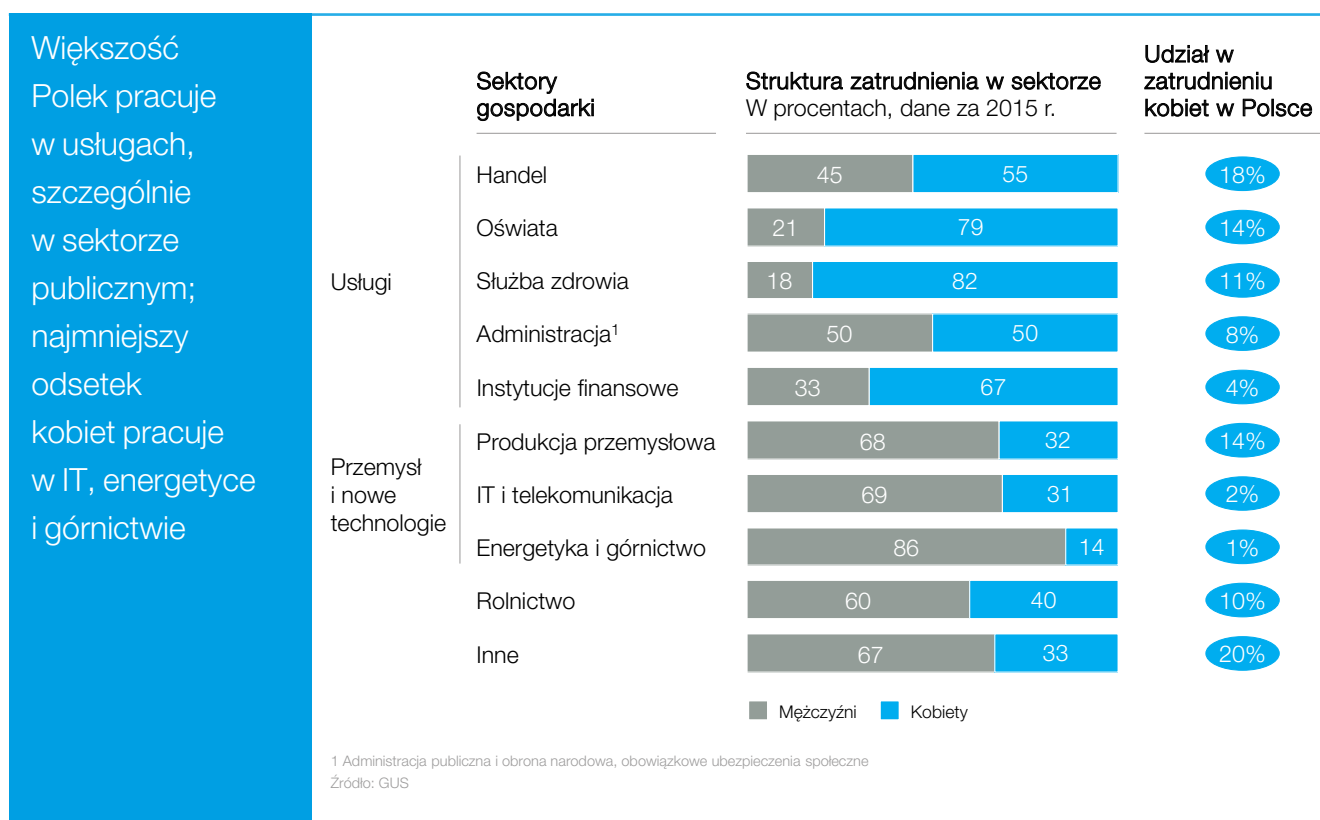


Niewielka liczba kobiet na wyższych szczeblach kariery zawodowej w niektórych branżach w Polsce może wynikać między innymi z tego, że mniej kobiet niż mężczyzn w ogóle podejmuje w nich pracę.

Większość pracujących kobiet zatrudnionych jest w usługach, szczególnie w sektorze publicznym, tzn. w oświacie i służbie zdrowia, gdzie kobiety stanowią większość zatrudnionych – odpowiednio 79 proc. i 82 proc. (Rysunek 5). W branżach przemysłowych z kolei pracuje znacznie więcej mężczyzn, szczególnie w energetyce i górnictwie. Jednak duże dysproporcje widać również w produkcji przemysłowej (ponad dwa razy więcej mężczyzn niż kobiet) oraz w sektorze IT i telekomunikacji, gdzie łącznie 69 proc. zatrudnionych stanowią mężczyźni<sup>3</sup>. Co ciekawe, mimo przewagi kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w instytucjach finansowych i handlu w tych branżach wciąż niewiele kobiet awansuje na stanowiska zarządcze.

Zwiększenie udziału kobiet w najwyższych strukturach organizacyjnych może mieć istotny wpływ na efektywność przedsiębiorstw. Międzynarodowe badania McKinsey wskazują na pozytywną korelację pomiędzy udziałem kobiet w zarządach a wynikami przedsiębiorstw<sup>4</sup>. W tych samych analizach wykazano również, że różnorodność stylów zarządzania może przyczynić się do bardziej efektywnego podejmowania decyzji.

Rysunek 5



Jak wynika z wieloletnich badań McKinsey, mężczyźni i kobiety przejawiają inne zachowania przywódcze. Zwykle kobiety więcej uwagi przykładają do rozwoju pracowników, częściej określają swoje oczekiwania, chętniej nagradzają oraz częściej są postrzegane jako wzór do naśladowania<sup>5</sup>. Styl przywódczy mężczyzn charakteryzuje się natomiast częstszym podejmowaniem indywidualistycznych decyzji oraz stosowaniem działań kontrolnych i naprawczych.

Style zarządzania częściej obecne u kobiet wzmacniają poczucie odpowiedzialności pracowników oraz przyczyniają się do tworzenia przyjaznego i nastawionego na współpracę środowiska pracy. Z kolei te czynniki wzmacniają motywację pracowników i wspierają skuteczność działania organizacji<sup>6</sup>.







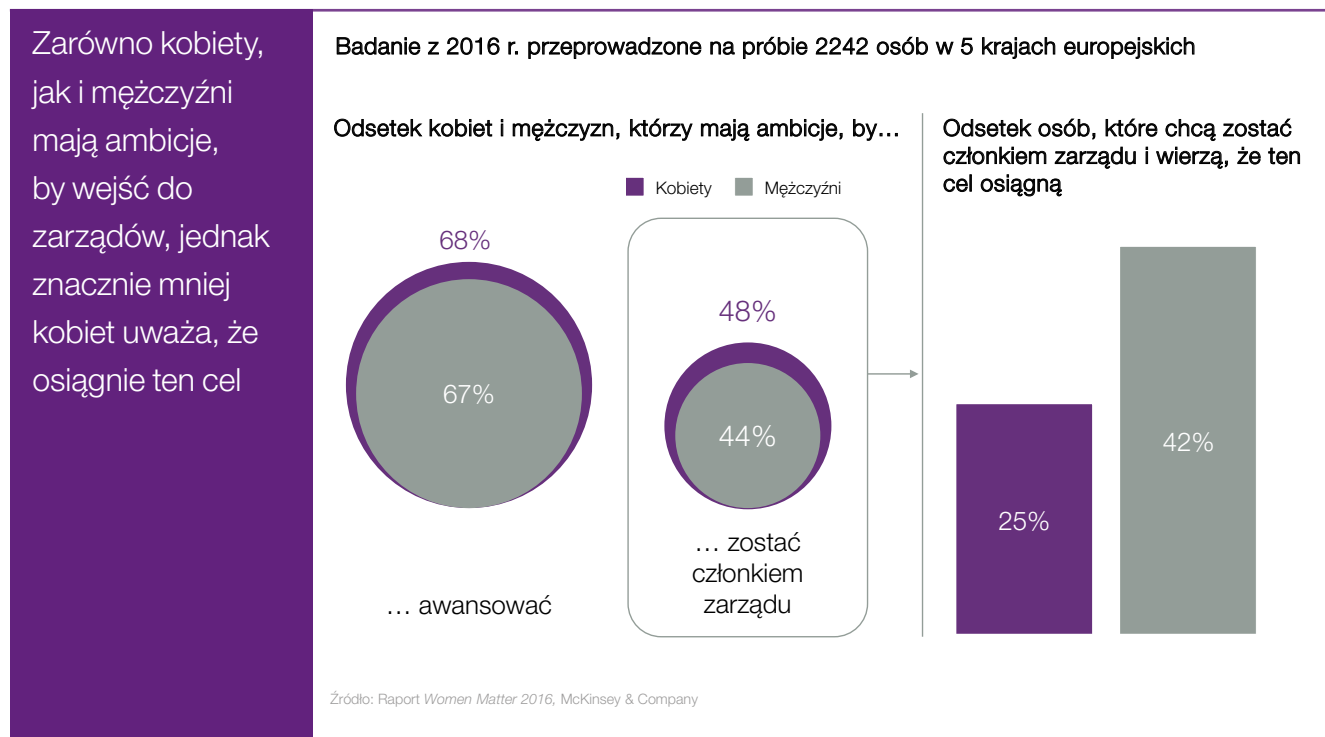
## 02

---

### Niewielka liczba kobiet na czele firm nie wynika z ich niskich ambicji

Z badań McKinsey przeprowadzonych w pięciu krajach europejskich wśród ponad 2 tys. pracowników wynika, że kobiety są równie ambitne co mężczyźni<sup>7</sup>. 68 proc. kobiet i 67 proc. mężczyzn chciałoby awansować na kolejny szczebel kariery zawodowej. Co więcej, 48 proc. kobiet aspiruje do stanowiska członka zarządu w porównaniu z 44 proc. mężczyzn. Jednak tylko 25 proc. kobiet i aż 42 proc. mężczyzn wierzy, że swój cel osiągnie.

Rysunek 6



Jednocześnie, jak wynika z naszych analiz dla Polski, kobiety, które są w zarządach, reprezentują szeroki wachlarz kompetencji biznesowych. Odpowiadają za różnorodne obszary biznesowe – finanse, technologię czy kwestie komercyjne, a nie tylko „miękkie” obszary wsparcia biznesu (np. HR), które często utożsamiane są z rolami kobiecymi (Rysunek 7).

Na podstawie doświadczeń McKinsey w pracy z firmami na całym świecie oraz w Polsce, a także szeregu badań, zidentyfikowaliśmy dwie główne bariery utrudniające kobietom awans. Są to 1) dominujące style zarządzania w przedsiębiorstwach oraz 2) postrzegany wymóg pełnej dyspozycyjności w pracy, szczególnie na stanowiskach kierowniczych i zarządczych<sup>8</sup>.

Aż 40 proc. kobiet na stanowiskach menedżerskich przebadanych przez McKinsey na całym świecie uważa, że styl zarządzania, który one reprezentują, nie jest odpowiedni w pracy na najwyższych szczeblach<sup>9</sup>. Ponadto jedynie 58 proc. sądzi, że style zarządzania i komunikacji kobiet są spójne z dominującym profilem efektywnego menedżera w firmie.

Jak wskazywaliśmy w poprzednim rozdziale, mężczyźni stanowią 87 proc. kadry zarządzającej największych przedsiębiorstw w Polsce. Oznacza to dominację męskiego stylu przywództwa oraz to, że mężczyźni niekoniecznie mają umiejętności i świadomość, jak pracować z kobietami na stanowiskach zarządczych. Zmiana kultury organizacji na rzecz promowania różnych stylów zarządzania jest kluczowa nie tylko po to, aby kobiety czuły się pewniej, obejmując stanowiska

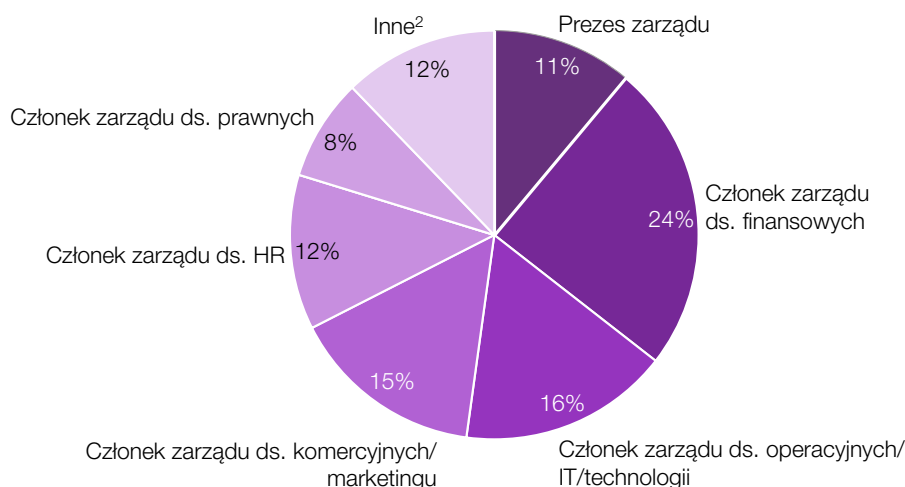


Rysunek 7

Kobiety, którym udało się wejść do zarządów, odpowiadają w nich za różnorodne obszary biznesowe

#### Struktura kobiet w zarządach według pełnionych funkcji, 2017

W procentach, N = 363<sup>1</sup>



<sup>1</sup> W analizie uwzględniono przedsiębiorstwa z Listy 500 opublikowanej przez „Rzeczpospolitą” w 2016 r. i zawierającej dane na 2015 r. (z wyłączeniem spółek zależnych i zatrudniających mniej niż 500 pracowników)

<sup>2</sup> Kategoria „Inne” zawiera m.in.: ryzyko, sprawy korporacyjne, jak i członków zarządu bez przypisanej funkcji

Źródło: „Rzeczpospolita”, EMIS, strony internetowe spółek, analiza zespołu McKinsey & Company

menedżerskie, ale również dlatego, że taka zmiana może poprawić wyniki organizacji w wielu wymiarach<sup>10</sup>.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni uważają, że od pracownika na stanowisku zarządczym wymaga się pełnej dyspozycyjności („zawsze i wszędzie”)<sup>11</sup>. Jest to przeszkodą (realną lub postrzeganą) szczególnie dla kobiet, które mogą obawiać się negatywnego wpływu pracy na życie rodzinne i osobiste.

Badania McKinsey potwierdzają, że istnieją duże dysproporcje pomiędzy czasem poświęcanym dziennie przez kobiety na rzecz nieodpłatnej pracy w gospodarstwie domowym a zaangażowaniem czasowym mężczyzn<sup>12</sup>. Przykładowo: w Europie Zachodniej kobiety poświęcają na opiekę nad innymi oraz prace domowe średnio dwa razy więcej czasu niż mężczyźni<sup>13</sup>. Jednocześnie, jak wynika z naszych analiz, istnieje wyraźna negatywna korelacja między czasem spędzanym przez kobiety na nieodpłatnej pracy a ich reprezentacją w zarządach. Uzasadnienia tej zależności można upatrywać właśnie w powszechnym postrzeganiu warunków pracy na najwyższych stanowiskach zarządczych.





## 03

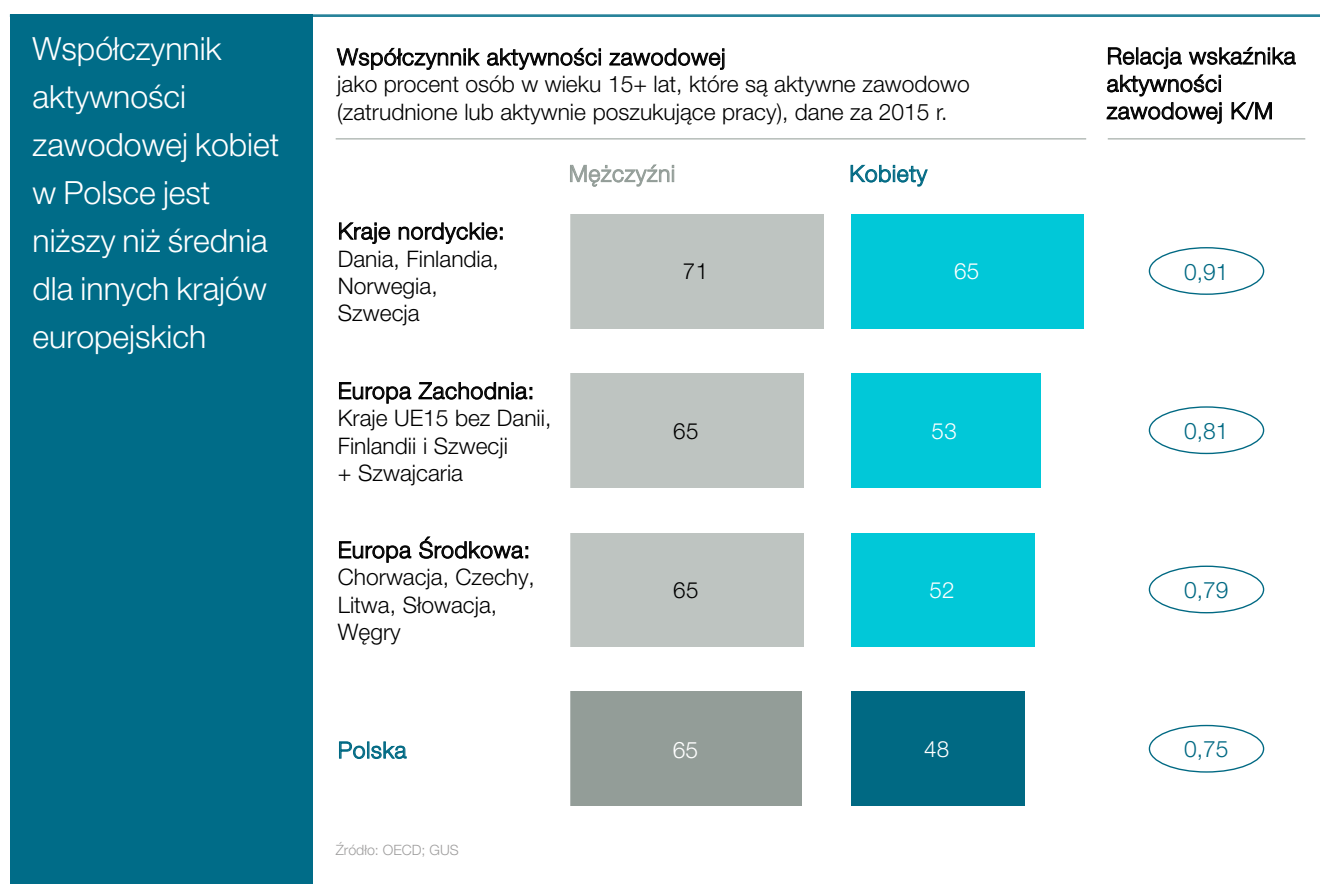
---

Aby zwiększyć liczbę kobiet w zarządach, warto działać na rzecz ogólnej aktywizacji zawodowej kobiet

Oprócz barier na poziomie przedsiębiorstw na liczbę kobiet na stanowiskach zarządczych wpływa również ich niska aktywność zawodowa. W Polsce aktywnych zawodowo jest 48 proc. kobiet w wieku 15+ lat i 65 proc. mężczyzn<sup>14</sup>. Współczynnik aktywności Polek, zarówno w wartości absolutnej, jak i w relacji do współczynnika aktywności zawodowej mężczyzn, jest istotnie niższy od średniej dla krajów nordyckich, zachodnioeuropejskich czy nawet Europy Środkowej<sup>15</sup> (Rysunek 8).



Rysunek 8



Część dysproporcji pomiędzy aktywnością zawodową kobiet i mężczyzn w wieku 15+ lat wynika z niższego wieku emerytalnego kobiet. Niemniej jednak, analizując współczynnik aktywności kobiet i mężczyzn w wieku 25-54 lat, a więc osób jeszcze przed emeryturą, widać, że istotna dysproporcja, choć mniejsza, wciąż występuje – aktywnych zawodowo jest 80% kobiet i 91% mężczyzn<sup>16</sup>.

Analiza wskaźników bezrobocia pokazuje, że sytuacja kobiet na rynku pracy w Polsce systematycznie się poprawia – bezrobocie wśród kobiet spadło z 11 proc. w roku 2012 do poziomu poniżej 8 proc. w roku 2015<sup>17</sup>. Spada również bezrobocie wśród mężczyzn – z 9 proc. w 2012 r. do 7 proc. w 2015 r. Wyraźny wzrost dostępności pracy nie spowodował jednak znaczącego zwiększenia aktywności zawodowej kobiet. Mimo że zmniejsza się liczba biernych zawodowo w wieku 15-65 lat, przybywa tych w wieku 65+ lat. Powoduje to, iż ogólna liczba kobiet powyżej 15 lat, które są bierne zawodowo, pozostaje bez zmian na przestrzeni ostatnich lat i sięga 8,3 mln. To o 59 proc. (3,1 mln) więcej niż liczba biernych zawodowo mężczyzn<sup>18</sup>.

Istotną barierą społeczno-ekonomiczną, która utrudnia zarówno rozwój kariery kobiet, jak i ich ogólną aktywność zawodową, jest słabe rozpowszechnienie modelu pracy na część etatu. W Polsce tylko co dziesiąta kobieta (i co 20. mę-

czyzna) pracuje w niepełnym wymiarze czasu<sup>19</sup>. Dla porównania: w niektórych krajach nordyckich co czwarta kobieta pracuje w niepełnym wymiarze w porównaniu do co siódmego lub co ósmego mężczyzny<sup>20</sup>.

Słabe rozpowszechnienie zatrudnienia na niepełny etat oraz elastycznego kształtowania czasu pracy sprawia, że część kobiet wypada z rynku, ponieważ jest im trudno łączyć obowiązki zawodowe z rodzinnymi. Jeśli kobiety już pracują na część etatu, to cztery razy częściej niż mężczyźni (13 proc. kobiet i 3 proc. mężczyzn) wskazują właśnie opiekę na dziećmi i innymi osobami oraz powody rodzinne i osobiste jako przyczynę pracy w niepełnym wymiarze czasu<sup>21</sup>.





# 04

---

## Wzrost liczby kobiet na wszystkich szczeblach organizacji wymaga działań na poziomie państwa oraz programów w ramach przedsiębiorstw

Aby kobiety zaczęły odgrywać w gospodarce rolę podobną do mężczyzn, kluczowy jest ekosystem, w ramach którego będą realizowane inicjatywy na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej kobiet oraz ich liczby na wszystkich szczeblach zarządzania. Chodzi o działania zarówno na poziomie polityki społeczno-gospodarczej państwa, jak i przedsiębiorstw. Analizy McKinsey Global Institute wskazują bowiem na dużą korelację pomiędzy równością kobiet i mężczyzn w społeczeństwie a równością kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. W szczególności osiągnięcie równości w pracy jest niemożliwe bez poprawy pierwszego wymienionego wymiaru<sup>22</sup>.

W Polsce na poziomie polityki społeczno-ekonomicznej wprowadzono już kilka rozwiązań ułatwiających łączenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. Chodzi m.in. o możliwość łączenia urlopu rodzicielskiego z pracą w niepełnym wymiarze czasu<sup>23</sup> czy finansowanie składek na ubezpieczenie niań z budżetu państwa<sup>24</sup>.

Niezwyczajnie istotne znaczenie mogłyby mieć również inicjatywy umożliwiające szerszy dostęp do instytucji opiekuńczych oraz zwiększenie zakresu świadczonych usług. Na przykład dofinansowanie przedszkoli czy żłobków nie tylko pozwoliłoby większej liczbie rodziców na podjęcie pracy, ale także stworzyłoby dodatkowe miejsca pracy w instytucjach oświatowych i opieki społecznej. Zadziałałby zatem znany w ekonomii mnożnik zatrudnienia.

Zdając sobie sprawę z wagi działań na poziomie polityki społeczno-ekonomicznej państwa, w niniejszym raporcie skupiamy się jednak na barierach i rozwiązaniach na poziomie przedsiębiorstw. Z doświadczeń McKinsey wynika, że na poziomie firm znaczące zwiększenie zatrudnienia kobiet na wszystkich szczeblach zarządzania wymaga m.in.:

- umożliwienia pracownikom elastycznego kształtowania czasu pracy;
- szerszego wdrożenia programów rozwoju zawodowego kobiet;
- zmiany kultury organizacyjnej firm na rzecz promowania różnych stylów zarządzania.

### **Inicjatywy wspierające kobiety w przedsiębiorstwach**

- Umożliwienie pracownikom elastycznego kształtowania czasu pracy

Wśród wielu inicjatyw wspierania karier kobiet bardzo istotna jest możliwość dopasowania godzin pracy do innych obowiązków, w szczególności tych związanych z opieką nad dziećmi czy osobami starszymi. Szeroki wachlarz rozwiązań pozwalających pracownikom swobodniej kształtować czas pracy mógłby zmniejszyć postrzeganą przez kobiety presję i wymóg pełnej dyspozycyjności w pracy. Ponadto przedsiębiorstwa mogą umożliwiać wykonywanie części obowiązków służbowych z domu oraz bardziej rygorystycznie szanować prawo pracowników do planowania urlopów wypoczynkowych z wyprzedzeniem.

Zwiększenie elastyczności pracowników w zarządzaniu czasem pracy stawia jednak przed firmami i menedżerami szereg wyzwań. W szczególności wymaga zmiany dotychczasowych praktyk i przyzwyczajeń w zakresie organizacji pracy, m.in. wymusza dużo powszechniejsze korzystanie z nowoczesnych technologii w zakresie komunikacji, zdalnego dostępu do zasobów firmy i elektronicznego obiegu dokumentów.

- Szersze wdrożenie programów rozwoju zawodowego kobiet

Firmy mogą oferować kobietom szkolenia, wprowadzić ustrukturyzowany system mentoringowy oraz zachęcać je do podejmowania się wymagających zadań i projektów. Celem powinno być wspieranie pewności siebie kobiet oraz wzmacnianie przekonania, że pracę można łączyć ze zobowiązaniami rodzinnymi i osobistymi.

Warsztaty skierowane do kobiet, organizowane przez dane przedsiębiorstwo lub wyspecjalizowaną firmę zewnętrzną, mogą być szczególnie wartościowe. Przedsiębiorstwa z największymi sukcesami w zakresie przyciągania, utrzymania i rozwoju kobiet często oferują szkolenia w zakresie umiejętności przywódczych i interpersonalnych przydatnych podczas negocjacji biznesowych, rozwiązywania konfliktów czy zarządzania zespołem w sytuacjach kryzysowych. Dodatkowo niektóre przedsiębiorstwa prowadzą programy dla kobiet, w ramach których sponsorują edukację biznesową (np. studia MBA).

Kolejnym ważnym aspektem wsparcia rozwoju zawodowego kobiet jest ustrukturyzowany program mentoringowy. Przykładem dobrej praktyki stosowanej przez firmy jest przypisanie każdej kobiecie już na niższym szczeblu kierowniczym bardziej doświadczonego menedżera w roli mentora. W czasie regularnych sesji mentoringowych osoba taka wspiera podopieczną przy definiowaniu ścieżki rozwoju kariery, identyfikacji mocnych stron oraz potrzeb i ambicji związanych z rozwojem kariery.

- Zmiana kultury organizacyjnej firm na rzecz promowania różnych stylów zarządzania

Przedsiębiorstwa mogą promować i doceniać różne style zarządzania dzięki jasno zdefiniowanemu systemowi oceny i awansu pracowników, który ograniczy ewentualną stronniczość. Kryteria powinny odzwierciedlać różne style zarządzania, np. zawierać wskaźniki oceniające to, czy menadżer dba o rozwój podwładnych i ich środowisko pracy. Efektywnym narzędziem ewaluacji pracowników może być również tzw. formularz oceny 360 stopni, wypełniany przez przełożonych, równorzędnych pracowników, podwładnych, siebie samego oraz klientów. Jest to podejście, które umożliwia wszechstronną i wymierną ocenę pracownika, z uwzględnieniem tzw. umiejętności miękkich oraz różnych stylów zarządzania.

### **Kompleksowy program transformacji**

Przedstawione w poprzednim rozdziale propozycje to tylko przykłady potencjalnych działań przedsiębiorstw. Każda organizacja może wypracować właściwy sobie zestaw inicjatyw. Aby uzyskać realną zmianę, inicjatywy te należy wesprzeć szeregiem dobrych praktyk zarządzania zmianą w programie transformacji, które obejmują pięć części składowych (Rysunek 10).

Rysunek 10



Aby zwiększyć odsetek kobiet wśród pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania, należy przeprowadzić transformację organizacyjną. Cele takiego programu powinny znaleźć się na liście priorytetów prezesa firmy i reszty zarządu. Kluczowe jest zdefiniowanie konkretnych celów i mierników dotyczących m.in. odsetka kobiet w procesie rekrutacji oraz wśród pracowników na wszystkich poziomach organizacji, retencji i wskaźnika awansu pracowników obu płci oraz osiągniętych wyników<sup>25</sup>.

Cele ogólnofirmowe mogą być następnie przeniesione na poziom poszczególnych jednostek i menedżerów średniego szczebla oraz powiązane z systemem oceny kadry zarządzającej. Cele powinny być jawne, a stopień ich realizacji powinien być regularnie monitorowany oraz stanowić stały element dialogu pomiędzy zarządem a wszystkimi jednostkami organizacyjnymi w firmie. Natomiast zestaw inicjatyw powinien być dostosowany do konkretnej organizacji i pozwolić osiągnąć wyznaczone cele w określonym horyzoncie czasowym.

Tym samym działania na rzecz wspierania kobiet w miejscu pracy nie powinny być domeną działu HR, a obowiązkiem wszystkich menedżerów. Formalny mechanizm celów i zachęt jest zaś kluczowy, aby uwiarygodnić zobowiązanie firmy do realizacji programu wyrównywania proporcji w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn oraz wymusić zmianę dotychczasowych praktyk menedżerskich na rzecz niwelowania barier w rekrutacji oraz blokujących awans kobiet. Należy jednak

podkreślić, iż docelowy ekosystem powinien pociągać za sobą nową politykę zatrudnienia oraz nowy zestaw praktyk działania w organizacji zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn.

Doświadczenia firm z najwyższym odsetkiem kobiet w kadrze menedżerskiej wskazują, że uzyskanie poprawy wymaga kilku lat konsekwentnych działań. Większość tych przedsiębiorstw stawia różnorodność wśród pracowników na liście pięciu najważniejszych celów organizacji i tworzy rozbudowane programy zmiany kultury i praktyk zarządzania<sup>26</sup>.







# 05

---

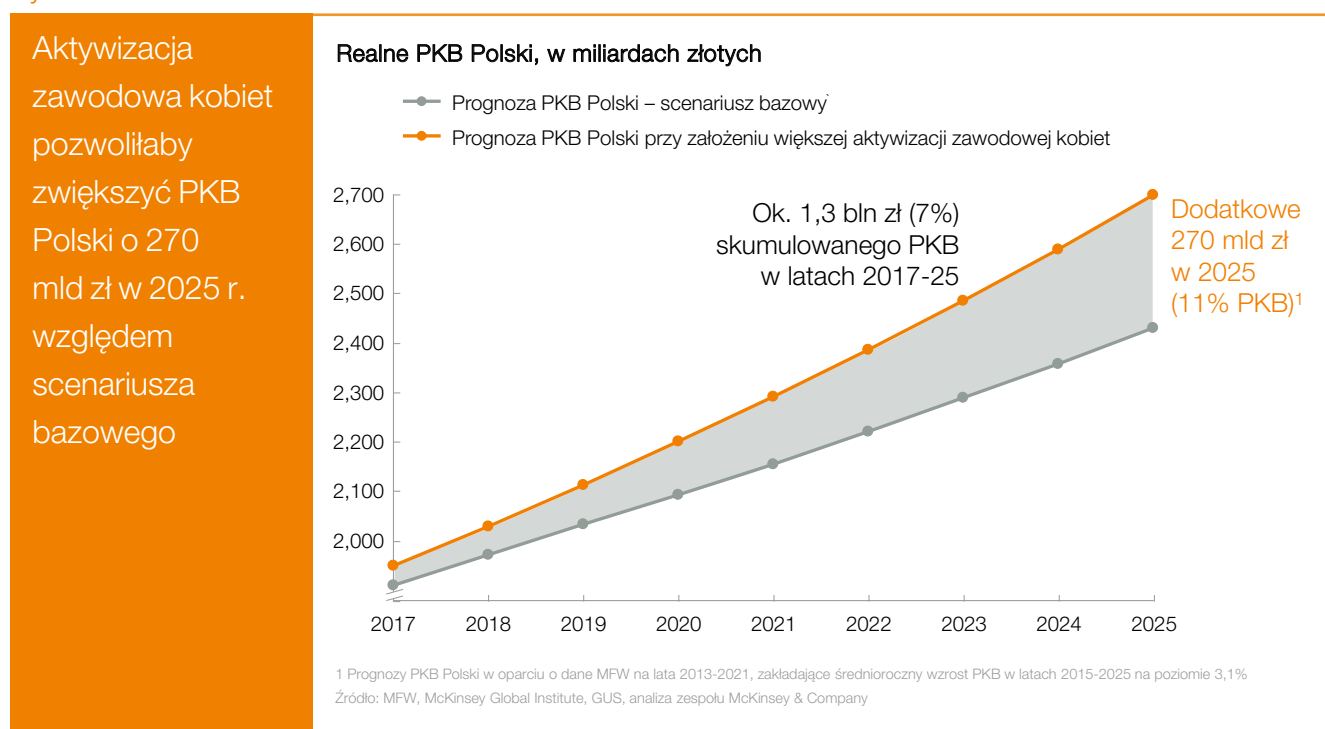
Aktywizacja i wspieranie kobiet w realizacji ich ambicji zawodowych może przynieść wiele korzyści społeczno-ekonomicznych oraz pozytywnie wpłynąć na wyniki przedsiębiorstw

Jak wskazywaliśmy, udział kobiet w zarządach jest skorelowany z wynikami przedsiębiorstw. Różnorodność stylów zarządzania, którą zapewniłby równy udział kobiet i mężczyzn w stanowiskach przywódczych, może przyczynić się do efektywniejszego podejmowania decyzji i większej motywacji pracowników<sup>27</sup>, a co za tym idzie – potencjalnie lepszych wyników firm.

Ponadto sama aktywizacja zawodowa kobiet będzie miała duże znaczenie dla tempa rozwoju gospodarczego kraju. Z powodu wyzwań demograficznych takich jak spadek liczby ludności w wieku 15-64 lata (o 2,3 mln do 2025<sup>28</sup>) oraz dużej emigracji zarobkowej osób młodych w Polsce dynamicznie spada podaż pracy.

Według szacunków McKinsey opartych na modelu McKinsey Global Institute, dzięki zwiększeniu aktywności zawodowej kobiet oraz wzroście średniej produktywności kobiet (szczegóły w ramce) do 2025 r. skumulowany PKB Polski mógłby wzrosnąć o dodatkowe 7 proc. (1,3 bln zł) (Rysunek 11). W samym 2025 r. z tego tytułu polska gospodarka może wypracować dodatkowe 270 mld zł ponad scenariusz bazowy, czyli o 11 proc. więcej<sup>29</sup>.

Rysunek 11



Obliczenie potencjału wzrostu PKB Polski wskutek aktywizacji zawodowej kobiet opiera się na trzech założeniach:

- 1) zmniejszenie dysproporcji pomiędzy aktywnością zawodową kobiet i mężczyzn
- 2) wzrost podaży czasu pracy kobiet
- 3) zmiana struktury sektorowej zatrudnienia kobiet.

Pierwszy czynnik wpływa na liczbę pracujących kobiet, a pozostałe dwa na ich średnią produktywność.

W szczególności scenariusz poprawy zakłada zamknięcie połowy luki pomiędzy współczynnikiem aktywności zawodowej kobiet i poziomem tego współczynnika u mężczyzn<sup>30</sup> oraz pomiędzy ich średnią produktywnością. Realizacja tego scenariusza pozwoliłaby Polsce wypracować dodatkowe 11 proc. PKB w 2025 r., a także uzyskać współczynnik aktywności zawodowej kobiet na poziomie 56,5 proc. – niewiele poniżej obecnego poziomu tego wskaźnika w Wielkiej Brytanii wynoszącego 57,6 proc.<sup>31</sup>.

\*\*\*

Korzyści makroekonomiczne i potencjalna poprawa wyników przedsiębiorstw są silnymi argumentami za rozpoczęciem szerokiej kampanii na rzecz aktywizacji zawodowej kobiet oraz wspierania rozwoju ich karier. Niezbędne są działania zarówno w ramach przedsiębiorstw, jak i na poziomie polityki społeczno-ekonomicznej. Zmiany nie będą szybkie ani łatwe, jednak jesteśmy przekonani, że pełniejsze wykorzystanie potencjału Polek jest warte tych wysiłków i może przynieść wiele korzyści.

# Przypisy

---

1. Na podstawie analizy składów zarządów 363 przedsiębiorstw z Listy Top 500 opublikowanej przez „Rzeczpospolitą” w roku 2016 i zawierającej dane na 2015 r. (z wyłączeniem spółek zależnych i zatrudniających mniej niż 500 pracowników)
2. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
3. Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2013-2015, Główny Urząd Statystyczny, 2016
4. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
5. Women Matter 2008: Female leadership, a competitive edge for the future, McKinsey & Company, 2008
6. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
7. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016, badanie przeprowadzono w Finlandii, Francji, Holandii, Szwecji i we Włoszech
8. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
9. Women Matter 2013. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries, McKinsey & Company, 2013
10. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
11. Women Matter 2013. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries, McKinsey & Company, 2013
12. OECD Family Database; Eurofound (2012), Third European Quality of Life Survey - Quality of life in Europe: Impacts of the crisis, Publications Office of the European Union, Luxembourg; Budżet czasu ludności 2013. Część I, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, 2015
13. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
14. OECD, 2015; Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2013-2015, Główny Urząd Statystyczny, 2016
15. OECD, 2015; Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2013-2015, Główny Urząd Statystyczny, 2016
16. Dotyczy osób w wieku 15+ lat. Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2013-2015, Główny Urząd Statystyczny, 2016 oraz Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2010-2012, Główny Urząd Statystyczny, 2014
17. OECD, 2015
18. Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2013-2015, Główny Urząd Statystyczny, 2016
19. Kobiety i mężczyźni na rynku pracy, Główny Urząd Statystyczny, 2016
20. Dotyczy osób w wieku 15+ lat; OECD, 2015
21. Kobiety i mężczyźni na rynku pracy, Główny Urząd Statystyczny, 2016
22. The Power of Parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth, McKinsey Global Institute, 2015



23. Kobiety mogą łączyć urlop rodzicielski z pracą na maksymalnie pół etatu – otrzymują wtedy odpowiednio niższą pensję, ale też ich urlop rodzicielski wydłuża się proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy wykonywanej podczas tego urlopu – nie dłużej jednak niż do 64-68 tygodni; Art. 1 pkt 9 ustawy z 24 lipca 2015 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2015 r. poz. 1268)
24. Zgodnie z obecnym stanem prawnym, składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe nian są w pełni finansowane przez budżet państwa, m.in. jeśli rodzice dziecka są np. zatrudnieni na podstawie umowy o pracę lub świadczą usługi na podstawie umowy cywilnoprawnej oraz jeśli wynagrodzenie niani nie przekracza kwoty minimalnego wynagrodzenia – inaczej nadwyżkę opłaca rodzic; Zakład Ubezpieczeń Społecznych
25. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
26. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
27. Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016
28. Różnica między liczbą ludności w wieku 15-64 lat w 2015 i 2025 r. Prognoza ludności na lata 2014-2050, Główny Urząd Statystyczny, 2014
29. Na podstawie prognoz MFW, scenariusz bazowy zakłada, że w latach 2015-2025 PKB Polski będzie rósł w średnim tempie 3,1 proc. rocznie
30. Poziom z 2015 r. dla mężczyzn w wieku 15+ lat; Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2013-2015, Główny Urząd Statystyczny, 2016
31. Poziom z 2015 roku dla kobiet w wieku 15+, OECD

## O autorach

---



**Dorota Machaj, Partner Lokalny, McKinsey & Company**

Doradza głównie klientom z sektora TMT (Technologie, Media i Telekomunikacja) oraz branży detalicznej, ze szczególnym uwzględnieniem e-commerce i digital media w Polsce i w Europie. Ekspert w zakresie tworzenia strategii korporacyjnych, marketingu i sprzedaży, poprawy efektywności operacyjnej oraz transformacji przedsiębiorstw.

W McKinsey od 7 lat. Absolwentka programu MBA na INSEAD (Singapur, Francja). Ukończyła zarządzanie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, posiada również dyplom CEMS Master in International Management.

Kontakt: dorota\_machaj@mckinsey.com

Tel. + 48 22 820 57 00



**Michał Laube, Partner Lokalny, McKinsey & Company**

Ekspert w zakresie tworzenia strategii oraz poprawy efektywności operacyjnej, w tym we wprowadzaniu najlepszych praktyk Lean Management. Wspiera klientów z sektora energetycznego, farmaceutycznego i ochrony zdrowia, TMT (Technologie, Media i Telekomunikacja).

Absolwent programu MBA na Kellogg School of Management w USA. Ukończył międzynarodowe stosunki gospodarcze na Uniwersytecie Łódzkim oraz mechanikę i budowę maszyn na Politechnice Łódzkiej. Posiada również dyplom Master in Managerial Engineering Politecnico di Milano we Włoszech.



**Zuzanna Kraszewska, Konsultantka, McKinsey & Company**

Dotychczas wspierała klientów głównie z sektora private equity oraz ubezpieczeń w Polsce i Wielkiej Brytanii. Absolwentka finansów i rachunkowości na London School of Economics and Political Science (LSE). W latach 2014-2015 współprzewodnicząca organizacji studenckiej LSE SU Polish Business Society.



