

## „SheFO”, czyli finanse na obcasach Kariera kobiet w zarządzaniu finansami



**Raport z badania „SheFO” poświęconego roli kobiet i mężczyzn  
w biznesie oraz zespołach zarządzających finansami**





---

Liczne badania i raporty podkreślają korzyści z inwestycji w kobiety zarówno w miejscu pracy, jak i na rynku. Wskazują też na istnienie pozytywnej korelacji między różnorodnością a efektywnością oraz innowacyjnością przedsiębiorstw.

# Wstęp

Coraz więcej kobiet na całym świecie podejmuje aktywność zawodową. W niektórych krajach panie stanowią ponad połowę pracującej populacji. Są coraz lepiej wykształcone i przygotowane do pełnienia najbardziej odpowiedzialnych funkcji. W Polsce więcej niż połowa absolwentów szkół wyższych to kobiety. Ponad 94% młodych kobiet ma co najmniej średnie wykształcenie, co stawia je w ścisłej czołówce Europy. Ten potencjał nie jest jednak w pełni wykorzystywany. Co trzeci dyrektor i menedżer niższego i średniego szczebla to kobieta, im jednak wyżej w hierarchicznej strukturze, tym udział pań jest mniejszy. Międzynarodowe badania porównawcze wskazują, że tę prawidłowość obserwujemy w całej Europie. Stąd coraz częściej i głośniejsze mówi się o potrzebie zwiększenia udziału kobiet we władzach firm. Postulat taki zgłasza szereg organizacji i instytucji, w tym przedstawiciele Unii Europejskiej. Liczne badania i raporty podkreślają korzyści z inwestycji w kobiety zarówno w miejscu pracy, jak i na rynku. Wskazują też na istnienie pozytywnej korelacji między różnorodnością a efektywnością oraz innowacyjnością przedsiębiorstw.

W najbliższym czasie w Polsce czeka nas zapewne dyskusja na temat roli kobiet w biznesie. Dodajmy, dyskusja trudna, zważywszy na fakt, jak wiele stereotypów, co do powinności kobiet i mężczyzn wciąż pokutuje w polskim społeczeństwie. Ich wyrazem są chociażby niedawne spory dotyczące parytetów na listach wyborczych czy tak zwanej ustawy żłobkowej. Debata nad tą ostatnią odkryła głębokie społeczne kontrowersje związane z istotą i funkcjami rodziny w Polsce i rolą kobiet w tejże rodzinie. Argumenty, które padały po obu stronach barykady, nie były wolne od emocji, co jeszcze dodatkowo zaogniło spory.

Można się spodziewać, że debata na temat zwiększenia udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek będzie rozbrzmiewać przede wszystkim w środowisku biznesowym. Czy i w nim pokutują stereotypy związane z rolą kobiet i mężczyzn? Czy też świat biznesu jest od nich wolny? By dowiedzieć się więcej o tym, jak przedstawiciele biznesu, a przede wszystkim osoby związane z działami finansowymi, postrzegają rolę kobiet, w lutym 2011 roku firma Deloitte przeprowadziła na ten temat specjalne badanie. Towarzyszyło mu osiem pogłębionych wywiadów z kobietami sprawującymi w swoich firmach funkcję dyrektora finansowego lub prezesa. Raport, który oddajemy w Państwa ręce, jest sprawozdaniem z wyników tego badania. Przedstawia też wnioski, do jakich doszliśmy po analizie wyników i przeprowadzonych wywiadów. Przynosi odpowiedzi na konkretne pytania związane z rolą kobiet w biznesie i zarządzaniu finansami przedsiębiorstw, wskazuje też przewagi, które mogą pomóc paniom być bardziej efektywnym dyrektorem finansowym. Dostarcza również wskazówek, jak kształtować ścieżkę kariery pań w pionie finansów, by mogły awansować na stanowisko prezesa/dyrektora zarządzającego w firmach równie łatwo jak mężczyźni.

Główne wnioski badania napawają optymizmem. Pokazują, że wiele stereotypów na temat roli kobiet i mężczyzn, pokutujących w polskim społeczeństwie, nie funkcjonuje już w środowisku biznesowym. Pokazują również, że styl zarządzania kobiet i mężczyzn różni się od siebie i większość badanych postrzega dużą wartość dodaną wynikającą z tej różnorodności. Badanie wskazuje, że współpraca kobiet i mężczyzn w biznesie zapewnia lepsze efekty i atmosferę w pracy. Mimo to jednak i panowie, i panie pełniący funkcje kierownicze zgadzają się, że kobietom trudniej awansować na stanowiska prezesów spółek niż mężczyznom. Takie przekonanie wynika między innymi z różnego postrzegania mocnych stron kobiet i mężczyzn, kandydatów do awansu, a co za tym idzie - różnic w stylu ich zarządzania. To z jednej strony zapowiada, że temperatura dyskusji o udziale kobiet we władzach spółek będzie wysoka, z drugiej natomiast dowodzi, że olbrzymi potencjał wynikający ze współpracy obu płci w zarządach polskich firm wciąż nie został w pełni wykorzystany.

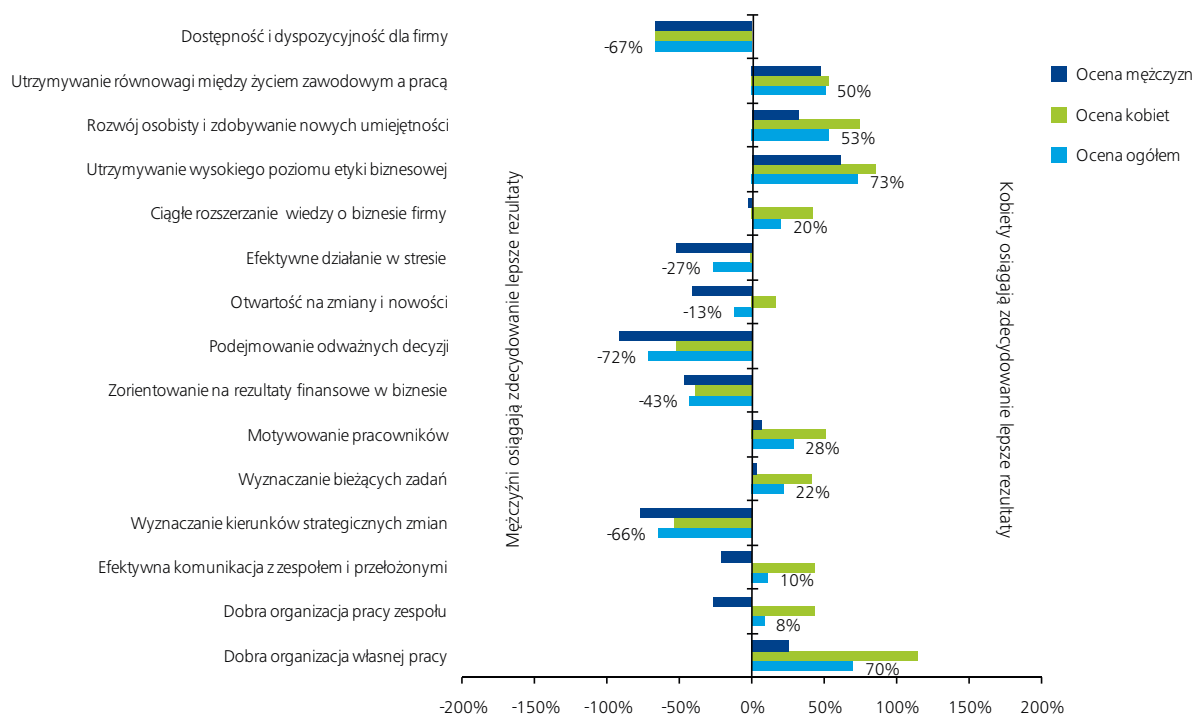
# Kobiety i mężczyźni w biznesie

W opinii respondentów kobiety w biznesie charakteryzuje inny zestaw cech niż mężczyzn. Uczestnicy sondażu zostali poproszeni o wybór spośród 15 cech i umiejętności tych, w których lepsze rezultaty osiągają kobiety, i tych, które lepiej charakteryzują mężczyzn. Obszary, w których kobiety zostały lepiej ocenione od mężczyzn (zarówno przez panie, jak i przez panów), to: dobra organizacja własnej pracy, utrzymywanie wysokiego poziomu etyki biznesowej oraz rozwój osobisty i zdobywanie nowych umiejętności. Za cechy, w których to mężczyźni osiągają lepsze rezultaty, badani zgodnie uznali: dostępność i dyspozycyjność dla firmy, wyznaczanie kierunków strategicznych zmian i podejmowanie odważnych decyzji.

„Nie jestem zwolenniczką różnicowania stylu zarządzania pod względem płci. Wydaje mi się, że niektóre kobiety wykazują cechy typowo męskie i na odwrót. Jedyną cechą, która potencjalnie może dać przewagę kobietom, jest intuicja.”

Karina Wściubiak – Hankó, Prezes Zarządu, Alchemia S.A.

**Jeżeli chcemy porównać kobiety i mężczyzn w biznesie, to Pana/Pani zdaniem, kto częściej osiąga lepsze rezultaty w poniższych kategoriach?**



Wchylenia słupków pokazują uśrednioną odpowiedź poszczególnych grup (kobiet, mężczyzn, ogółu badanych) na pytanie o cechy, w których lepsze rezultaty osiągają kobiety oraz te, które są mocną stroną mężczyzn. Wchylenie w prawo oznacza, że dana grupa ocenia, iż to kobiety lepiej radzą sobie w określonej dziedzinie.

Z analizy odpowiedzi można wysnuć wniosek, że kobietom są przypisywane przede wszystkim tzw. kompetencje miękkie, umożliwiające efektywne zarządzanie sobą i wysoką skuteczność interpersonalną, a zatem takie, które pozwalają na sprawne, bieżące zarządzanie organizacją. Z kolei z mężczyznami są kojarzone kompetencje związane z podejmowaniem odważnych decyzji i wyznaczaniem kierunków strategicznych zmian, działaniem w stresie i zorientowaniem na rezultaty finansowe. A zatem takie, które przydają się do wykorzystywania rynkowych szans i wzrostu firmy. Co ciekawe, taki pogląd mają nie tylko mężczyźni, ale i same kobiety. Analizując odpowiedzi na pytania ankiety trzeba jednak pamiętać, że niższe notowania pewnych cech u kobiet lub też mężczyzn nie oznaczają braku tych cech w danej grupie. Dowodzą jedynie, że pewne cechy w biznesie są postrzegane jako reprezentatywne dla kobiet, a pewne – dla mężczyzn.

**„Dostrzegam różnicę w podejściu mężczyzn i kobiet do nowych zadań. Silną stroną kobiet jest dbałość o szczegóły, detale. Istotne jest również zadaniowe podejście do wyznaczonych celów, a poprzez to sprawna realizacja planu. Powiedziałabym, że kobieta przy tworzeniu strategii skupia się na 2-3 pierwszych krokach, koniecznych do osiągnięcia zamierzonego celu, mężczyznę interesuje natomiast końcowy efekt. Kobiety są bardziej ostrożne, skupiają się na bliższym planie i na szczegółach, poprzez co są mniej skłonne do podejmowania odważnych, dalekosiężnych decyzji. Co nie znaczy, że ich nie podejmują. Robią to po prostu rozważniej, dłużej trwa u nich etap planowania i przygotowania, co przekłada się na sprawność i efektywność w realizacji zadania.”**

*Maria Papaj-Pieńkowska, Członek Zarządu ds. Finansowych,  
Safe Computing Sp. z o.o.*



# „Kobiety” styl przywództwa?

Styl zarządzania kobiet i mężczyzn w biznesie istotnie się różni. W opinii większości respondentów, mężczyzn na stanowiskach kierowniczych cechuje przede wszystkim pewność siebie (73% wskazań), łatwość podejmowania decyzji (65%) i umiejętność strategicznego planowania (53%). Kolejne dwa miejsca zajęły skuteczność w negocjacjach (46%) oraz umiejętność przewodzenia ludziom (41%). Cechą, która najmniej kojarzyła się badanym z mężczyznami na stanowiskach kierowniczych, jest wysoka etyka biznesowa i uczciwość (1% wskazań). A jakie cechy badani łączyli z kobietami na stanowiskach kierowniczych? Tu zestaw jest zupełnie inny. Paniom przypisywano przede wszystkim wysoką dbałość o szczegóły (67%), a zaraz za nią - wysoką etykę biznesową i uczciwość (61%). Kolejne trzy miejsca zajęły: łatwość w komunikacji, rozległa wiedza merytoryczna oraz profesjonalizm (odpowiednio 52%, 51%, 50%). Łatwość podejmowania decyzji, tak silnie kojarzona z mężczyznami na stanowiskach kierowniczych, wskazało jedynie 5% ankietowanych. Wyraźnie więc widać różnice w postrzeganiu stylu zarządzania kobiet i mężczyzn zajmujących kierownicze stanowiska w biznesie.

Zwróćmy uwagę, że kobiety raczej nie widzą u siebie cech uznawanych powszechnie za przywódcze, zwiększając poniekąd powszechne przekonanie, że mężczyźni są typem panującym nad sytuacją, agresywnym, dominującym, pewnym siebie i silnym. A zatem – w powszechnym odczuciu – przywódczym. Badanie potwierdza więc świadome i nieświadome skojarzenia takich pojęć jak „kobieta”, „mężczyzna”, „przywódca” oraz fakt automatycznego przypisywania kobietom i mężczyznom (przez przedstawicieli obu płci) określonych cech. A zatem zapewne i ról, do których owe cechy predestynują. Pogłębione wywiady indywidualne oraz dyskusja zorganizowana przez Deloitte wśród pań zarządzających finansami wskazują na kluczowe znaczenie pewności siebie jako cechy, z którą wiąże się cały zestaw kompetencji przywódczych. Dlatego wśród rad, jakie kobiety, które odniosły sukces w biznesie, dają swoim koleżankom, wzmacnianie poczucia własnej wartości i pewności siebie zajmuje z reguły jedno z pierwszych miejsc.

**„Gdybym miała wskazać różnice w stylu zarządzania kobiet i mężczyzn, powiedziałabym, że kobiety są bardziej nastawione na współpracę. Mają też skłonność do brania więcej na siebie, mniej delegują. Mężczyźni natomiast mają większą skłonność do budowania hierarchii w zespole, łatwiej przychodzi im delegowanie, są silniej nastawieni na wspinanie się po kolejnych szczeblach kariery. Kobiety dłużej budują swoją zawodową „pewność siebie”, w większym stopniu utożsamiają się z miejscem pracy i dlatego też są bardziej mu lojalne, mniej skłonne do zmiany. Kobiety powinny mieć więcej wiary w siebie i odwagi. Fakty, twarde dane, analiza to podstawa podejmowanych decyzji, ale czasami możemy zaufać naszej intuicji.”**

*Edyta Mańturzyk, Członek Zarządu, Dyrektor finansowy, Young & Rubicam Poland Sp. z o. o.*

**„Kobietom doradziłabym, aby odważniej rozwijały swoją ścieżkę zawodową i co równie istotne, aby „dały się zauważyć”. Umiejętności prezentacyjne, komunikacyjne, w szczególności umiejętność przeforsowania swojej opinii, są niezbędne do osiągnięcia awansu. My kobiety dochodzimy do wniosków „po cichu”, jesteśmy ostrożne w dzieleniu się naszymi pierwszymi spostrzeżeniami, uwagami, mamy po prostu mniejszą w porównaniu z mężczyznami skłonność do ryzyka. Ma to swoje zalety, gdyż zazwyczaj stoi za tym chęć jak najlepszego przygotowania się do nowej roli, do przedstawienia swojej opinii. Często jednak jest to bariera, która sprawia, że kobiety nie są w stopniu równym z mężczyznami dostrzegane i doceniane w pracy”.**

*Magdalena Bartoś, Członek Zarządu, Dyrektor finansowy, Zelmer S.A.*



### **Słaba płeć to przeżytek**

Fakt, że panie i panów w biznesie charakteryzuje inny zestaw cech, w opinii uczestników sondażu nie oznacza, iż mężczyźni lepiej radzą sobie na stanowiskach kierowniczych. Z taką tezą nie zgodziło się 66,9% pań i 33,7% panów. Z naszego badania wynika, że słaba płeć to przeżytek, a stereotypowy podział ról w biznesie zmienił się. Jednocześnie jednak zdecydowana większość badanych jest zdania, że styl zarządzania kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych istotnie się różni. Czy rzeczywiście kobiety rozwijają inny styl przywództwa? Badacze, którzy próbowali znaleźć odpowiedź na to pytanie, często podkreślają, że w konsekwencji automatycznych skojarzeń, kobiety na stanowiskach przywódczych często znajdują się „między młotem a kowadłem”. Jeśli będą doskonałe w swoich umiejętnościach społecznych, mogą spotkać się z krytyką za brak asertywności, dominacji i pewności siebie. Jeśli zaś silnie zaprezentują te cechy, otoczenie zarzuci im brak umiejętności społecznych. Wyniki licznych badań analizujących rozmaite reakcje na dominujące zachowania kobiet i mężczyzn są dość zgodne. Dominacja niewerbalna, jak patrzenie rozmówcy prosto w oczy, zdecydowanie przemawia na niekorzyść kobiet. Dominacja werbalna może osłabić siłę ich wpływu. W takiej sytuacji kobiety niejednokrotnie przyznają, że starają się rozwijać styl przywództwa łączący w sobie umiejętności społeczne z cechami uznawanymi przez otoczenie za przywódcze.

A z kim wolą pracować ankietowani? Nasze badanie pokazało, że mężczyznom lepiej współpracuje się z kobietami niż kobietom, a kobietom lepiej współpracuje się z mężczyznami niż mężczyznom. Jednak przy pytaniu o płeć przełożonego, większość respondentek zaznaczyła, że wolałyby, aby ich szefem był mężczyzna. W ten sposób odpowiedziała też większość mężczyzn.

### **Inna droga, ten sam cel**

W tym kontekście warto podkreślić, że mimo różnego postrzegania stylu zarządzania kobiet i mężczyzn oceny ich biznesowych osiągnięć nie odbiegają od siebie znacząco. Badanie wprost wskazuje, że kobiety i mężczyźni są równie dobrymi dyrektorami finansowymi, choć w różny sposób mogą dochodzić do wyznaczonych celów. Niektóre badania jednak próbują wykazać wyższość jednej z płci w zarządzaniu finansami. Przykładem mogą być np. badania Darrena Kisgena, profesora Boston College. Kisgen zestawił 73 duże firmy, w których w latach 1996-2002 kobiety zajęły stanowisko CFO (i sprawowały je co najmniej 4 lata) z 500 losowo wybranymi spółkami, w których za finanse odpowiadali mężczyźni. Okazało się, że po 3 latach ta druga grupa odnotowała mniejszy o 17% wzrost aktywów. Firmy, w których stanowisko CFO piastowały kobiety, były mniej skłonne do akwizycji, ale za to dokonywane przejęcia były lepiej oceniane przez inwestorów.

Być może więc, zamiast licytować się, w czym lepsze są kobiety, a w czym mężczyźni, lepiej zastanowić się, jaki powinien być dobry, skuteczny szef finansów i które cechy powinny rozwijać obie płcie aby być doskonalsze lub awansować na stanowisko prezesa firmy?

**„Wszystkim kobietom, które dążą do zasiadania na najwyższych stanowiskach menedżerskich, powtarzam: odwagi. Bo tylko tego brakuje Polkom, by osiągnąć sukces. Wszystkiego innego mają pod dostatkiem - są wykształcone, przedsiębiorcze i doskonale zorganizowane.”**

*Ewa Małyszko, Wiceprezes Zarządu, CFO/COO, KGHM Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.*

# Między biurem a domem

Tradycyjnie uważa się, że jedną z większych barier, jaką napotyka kobiety na swojej drodze do najwyższych stanowisk menedżerskich, jest konieczność pogodzenia wymogów związanych z pracą zawodową z odpowiedzialnością za wychowanie dzieci. Większa ilość obowiązków rodzinnych oraz krótszy przeciętnie czas trwania kariery powodują, że kobietom trudniej jest podnosić kwalifikacje i – tym samym - awansować. Poważną i groźną dla kariery menedżerskiej konsekwencją prób pogodzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym podejmowanych przez kobiety w biznesie jest też brak czasu na spotkania towarzyskie i tworzenie nieformalnych sieci kontaktów. Ponadto, obowiązujący dziś w biznesie model, który można streścić słowami „w każdym czasie i w każdym miejscu”, wymaga od menedżerów, zwłaszcza najwyższego szczebla, niemal całkowitej dyspozycyjności i mobilności. Kobietom, obciążonym licznymi zobowiązaniami rodzinnymi, znacznie trudniej sprostać temu wyzwaniu niż mężczyznom. Respondenci pytani o cechy, w których kobiety i mężczyźni w biznesie osiągają lepsze rezultaty, „dostępność i dyspozycyjność dla firmy” zdecydowanie przypisali mężczyznom.

## Sytuacja w polskich firmach

Na pytanie, czy w polskich firmach kierownictwo firmy niechętnie patrzy na urlopy macierzyńskie/tacierzyńskie, ponad jedna trzecia badanych (36%) odpowiedziała „nigdy”, 17,1% - „rzadko”, 10,0% - „czasami”, 4,2% - „bardzo często”. Jednocześnie co trzeci ankietowany (32,7%) zakreślił odpowiedź „trudno powiedzieć”. W opinii większości badanych (57%) w polskich przedsiębiorstwach matki małych dzieci mają możliwość elastycznego kształtowania czasu pracy, w tym pracy w domu. Większość ankietowanych par odpowiedziała, że zdarza się to „czasem” (55,9% kobiet wobec 47% mężczyzn) lub „bardzo często” (7,1% kobiet wobec 4,8% mężczyzn). Zarazem 22,4% kobiet (i 28,9% mężczyzn) uznało, że nie zdarza się to nigdy. Na pytanie, czy w polskich firmach zdarzają się takie sytuacje, że firma nie umożliwia pogodzenia pracy zawodowej na kierowniczym stanowisku z odpowiedzialnością za wychowanie dzieci, odpowiedź „bardzo często” zakreśliło tylko 2,4% uczestników sondażu, odpowiedź „nigdy” – 39,4%. Analizując odpowiedzi na pytania dotyczące możliwości pogodzenia pracy zawodowej z wychowywaniem dzieci można zauważyć tendencję podobną do tej, jaką zaobserwowano już w innych krajach. Otóż możliwość taką częściej dostrzegają ludzie na wysokich stanowiskach, z większym doświadczeniem zawodowym. A to optymistyczna wiadomość, bo to właśnie oni będą w najbliższych latach liderami zmian, kształtującymi kulturę organizacyjną przedsiębiorstw

w Polsce. A te zmiany już się w polskich firmach zaczęły, bo z odpowiedzi wynika, że firmy podejmują starania, by umożliwić pracownikom osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, choć na razie nie jest to praktyka obecna we wszystkich przedsiębiorstwach.

**„Z moich obserwacji i własnych doświadczeń wynika, że kobiety na stanowiskach menedżerskich często tracą swoją pewność siebie w momencie pojawienia się obowiązków rodzicielskich. Pojawia się lęk, czy damy radę. I nie chodzi tu o strach przed nowymi wyzwaniami, z którymi musimy się mierzyć jako liderzy w biznesie, lecz o to, czy damy radę dobrze łączyć przywództwo w biznesie z obowiązkami rodzinnymi oraz rozwojem osobistym. Dlatego uważam, że niezwykle ważne jest, aby pracodawcy wspierali kobiety w tym krótkim, ale trudnym okresie 'przejściowym'. Kobiety liderzy swoim własnym przykładem mogą pomóc młodszym kobietom uwierzyć, że to jest możliwe.”**

*Iwona Georgijew, Partner w Dziale Doradztwa Podatkowego, Deloitte*

# Inne bariery na ścieżce kariery

Czy poza koniecznością pogodzenia pracy zawodowej z odpowiedzialnością za wychowanie dzieci jakieś inne czynniki wpływają hamująco na kobiety wspinające się po szczeblach organizacyjnej hierarchii? Szukając odpowiedzi na to pytanie, zamieściliśmy w sondażu kilka pytań na temat ewentualnej dyskryminacji kobiet w miejscu pracy. Zapytaliśmy, jak często w polskich firmach zdarzają się następujące sytuacje:

- kobiety na stanowiskach kierowniczych otrzymują niższe wynagrodzenie od mężczyzn,
- w sytuacji redukcji zatrudnienia kobiety są zwalniane w pierwszej kolejności,
- kobiety stają się ofiarami mobbingu w pracy,
- kobiety są awansowane rzadziej niż mężczyźni,
- kobiety otrzymują mniej atrakcyjne szkolenia.

Wyniki badania nie potwierdzają istotnej dyskryminacji płacowej i rozwojowej kobiet w polskich firmach. Większość odpowiedzi wskazywało wręcz, że wymienione wyżej zjawiska nie występują w ich firmach nigdy lub rzadko. Warto jednak zwrócić uwagę, że ryzykując pewne uproszczenie, można wysnuć wniosek, że kwestie związane z dyskryminacją w miejscu pracy kobiety traktują jako niejasne lub nieprzejrzyste, co do których nie mają albo unikają wyrażania własnego zdania. Na pytanie, czy kobiety na stanowiskach kierowniczych otrzymują niższe wynagrodzenie niż mężczyźni, 64% ankietowanych pań udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć” i tylko co piąty mężczyzna. Przy pytaniu o to, czy w sytuacji redukcji zatrudnienia kobiety są zwalniane w pierwszej kolejności, znów obserwujemy przewagę odpowiedzi „trudno powiedzieć” u kobiet (co piąta) w porównaniu z mężczyznami (co dwudziesty). Kolejne pytanie – o dyskryminację kobiet przy przyznawaniu awansów – i znów ta sama sytuacja. Niemal co druga kobieta udzieliła odpowiedzi „trudno powiedzieć”. I tylko 7% mężczyzn. Na pytanie o to, czy kobiety otrzymują mniej atrakcyjne szkolenia, odpowiedź „trudno powiedzieć” zakreśliła niemal co szósta uczestniczka sondażu i tylko 1% panów.

Z drugiej strony, jeśli kobiety nie uciekają od odpowiedzi na trudne pytania związane z dyskryminacją w miejscu pracy wybierając odpowiedź inną niż „trudno powiedzieć”, to wówczas rzadziej niż mężczyźni twierdzą, że do takiego zjawiska dochodzi. W tej sytuacji trudno jednoznacznie stwierdzić, że niedostatek kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich jest sumą ich zawodowej dyskryminacji. Nasuwa się też kolejne pytanie – czy fakt, że niejednokrotnie kobiety nie są

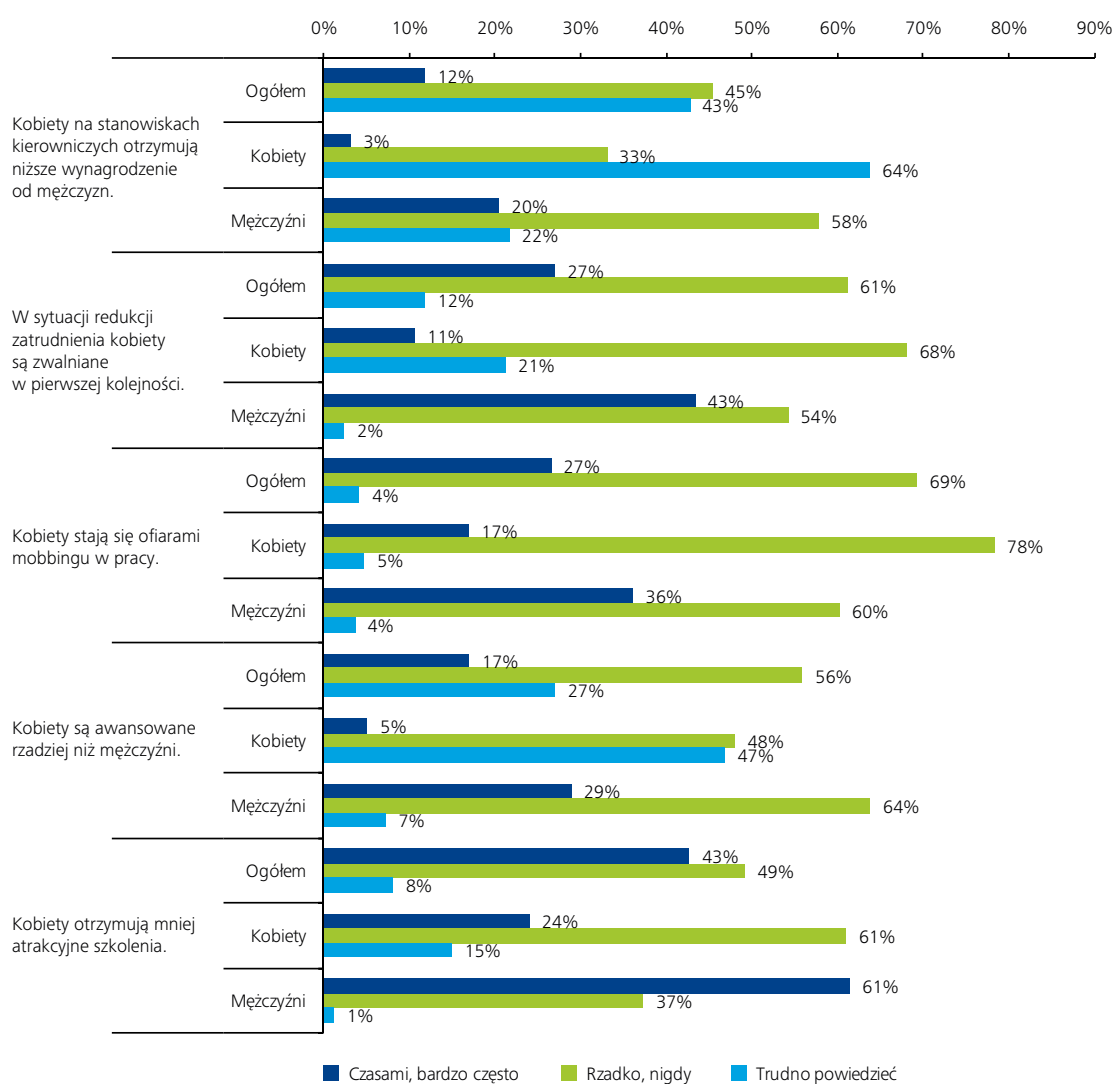
adwokatem w swojej własnej sprawie, nie stanowi kolejnej poważnej przeszkody w rozwoju ich kariery zawodowej? Ta postawa może dziwić, jeśli weźmiemy pod uwagę, że zaledwie ułamek ankietowanych kobiet zgadza się z twierdzeniem, że w Polsce panuje faktyczne równouprawnienie kobiet i mężczyzn. Większość wybrała odpowiedź „raczej się nie zgadzam” i „zdecydowanie się nie zgadzam”. Kobiety częściej się nie zgadzają z tym twierdzeniem niż mężczyźni. Być może ankietowane panie nie chciały wypowiadać się na temat ewentualnej dyskryminacji ze względu na płeć, bo nie życzyłyby sobie, by kobiety w biznesie były odbierane jako grupa wymagająca wsparcia. Z przeprowadzonych przez Deloitte wywiadów pogłębionych wynika bowiem, że kobiety bardzo starają się nie być postrzegane jako słabsze od mężczyzn pod jakimkolwiek względem.

**„Skuteczność kobiet w zarządzaniu jest równie duża, jak mężczyzn. Na szczęście stereotypy, zgodnie z którymi najskuteczniejszy styl zarządzania zakłada podejście twarde, autokratyczne, czyli właśnie „męskie”, odchodzą już do lamusa. Kobiety na stanowiskach menedżerskich przestały być traktowane z przyrzuceniem oka, więc nie muszą podejmować prób upodabniania się na siłę do swoich kolegów. Jedyne, co przychodzi mi do głowy w kontekście ewentualnych różnic w stylu zarządzania kobiet i mężczyzn, wynika bezpośrednio z różnic w zachowaniach obu płci. Kobiety są z natury ostrożniejsze, a co za tym idzie mniej skłonne do podejmowania ryzykownych decyzji. Równocześnie drobiazgowość natury kobiety wychwytuje pewne niuanse, na które mężczyzna z reguły nie zwraca uwagi, podświadomie realizując strategię „zdobycy”, nastawionego bardziej na cel i odniesienie sukcesu niż analizę dróg ich osiągnięcia z uwzględnieniem wszystkich „za” i „przeciw”. Tak naprawdę każda z tych dróg jest równie skuteczna, dlatego z moich doświadczeń wynika, że w praktyce najlepiej sprawdzają się zespoły menedżerskie, w skład których wchodzi zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Abstrahując w tym miejscu od niezbędnych u obu płci kompetencji menedżerskich, kobiety w organizacji „tańdzą obyczaj”, a mężczyźni „grają vabank”. Generalnie jednak, w swoim stylu zarządzania, dobry menedżer po prostu identyfikuje się z firmą, dla której pracuje. Widzi bezpośredni związek przyczynowo - skutkowy swoich działań czy decyzji z wynikami firmy. A przede wszystkim czuje odpowiedzialność za losy pracujących z nim ludzi.”**

*Ewa Małyszko, Wiceprezes Zarządu, CFO/COO, KGHM Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.*

### Na ile często Pana/Pani zdaniem w polskich firmach zdarzają się następujące sytuacje?

- kobiety na stanowiskach kierowniczych otrzymują niższe wynagrodzenie od mężczyzn,
- w sytuacji redukcji zatrudnienia kobiety są zwalniane w pierwszej kolejności,
- kobiety stają się ofiarami mobbingu w pracy,
- kobiety są awansowane rzadziej niż mężczyźni,
- kobiety otrzymują mniej atrakcyjne szkolenia.



# Parytety, czyli wyrównywanie szans

Zgodnie ze światowymi trendami w zarządzaniu, Polacy doceniają potencjał, jaki niesie ze sobą różnorodność w miejscu pracy. Zdecydowana większość respondentów zgodziła się, że obecność w zespole kobiet i mężczyzn wnosi do niego wartość dodaną. Kobiety częściej zgadzają się z tym twierdzeniem niż mężczyźni. Co ciekawe, prezesi, członkowie zarządu i kierownicy wyższego szczebla częściej się nie zgadzają niż kierownicy średniego szczebla. Im wyżej zatem pytani znajdują się w organizacyjnej hierarchii, tym mniej doceniają biznesowe korzyści wynikające z różnorodności. A szkoda, bo niektóre badania wskazują na związek między współpracą płci a biznesowymi wynikami firm. Dla przykładu, według danych opracowanych przez Catalyst na podstawie analizy spółek z listy Fortune 500, korporacje posiadające w radach nadzorczych więcej pań były bardziej wydajne od tych zdominowanych przez mężczyzn. Potwierdziła to analiza najważniejszych wskaźników efektywności przedsiębiorstw: ROS (Return on Sales), ROE (Return on Equity) i ROIC (Return on Invested Capital). Dla spółek z silną reprezentacją kobiet w radzie wskaźniki te były wyższe odpowiednio o 42%, 53% i 66% w porównaniu ze spółkami, których rady były zdominowane przez panów. Eksperti zastanawiali się, co uzasadnia takie wyniki. W Kanadzie przeprowadzono badanie, które pokazało, że obecność kobiet w radzie wpływa pozytywnie na korporacyjne praktyki spółek, przede wszystkim w zakresie audytu i zarządzania ryzykiem. Badacze zaobserwowali także, że w zdylwersyfikowanych radach sprawniej przebiegało planowanie strategiczne oraz monitorowanie i ocena zgodności działań spółki z celami strategicznymi.

„Kobiety z dużą łatwością realizują tzw. multi-tasking, co jest poniekąd wpisane w naturę kobiet. Mają też inną perspektywę w wielu tematach i zwracają uwagę na inne elementy procesu decyzyjnego, co jest cenną różnorodnością, którą panie wprowadzają zwłaszcza na szczeblach menedżerskich i wyższych. Są nawet gdzieś na świecie przeprowadzane badania w tym względzie wskazujące na to, że spółki, gdzie w najwyższej kadrze zarządzającej i menedżerskiej jest pewien odsetek kobiet, generują wyższe zyski dla akcjonariuszy. A to właśnie rezultat wspomnianej przeze mnie różnicy.”

*Ilona Weiss, Wiceprezes Zarządu, CFO,  
Sygnity S.A.*

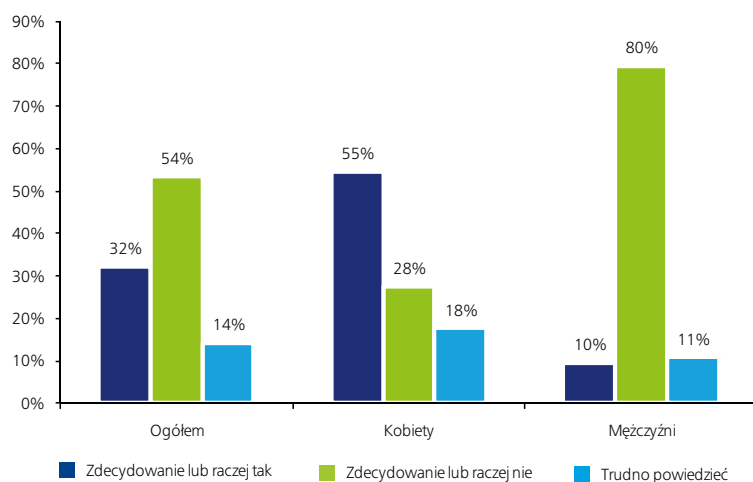
## Niedobór kobiet we władzach spółek

Pomimo wskazywanych w badaniach empirycznych pozytywnego związku między różnorodnością w najważniejszych organach spółek a ich efektywnością wciąż obserwujemy niedobór kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Z badań Komisji Europejskiej wynika, że 89% osób zasiadających w tych gremiach to mężczyźni. Aby zwiększyć udział kobiet na stanowiskach kierowniczych, w kolejnych krajach europejskich wprowadzane są więc prawne regulacje. Udział kobiet we władzach spółek reguluje już prawo w Norwegii, Szwecji, Finlandii, Hiszpanii, Islandii, Holandii i we Włoszech a ostatnio także we Francji. Również w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Holandii trwają rozmowy na ten temat i przygotowywane są odpowiednie ustawy. W niektórych krajach, w których nie obowiązują regulacje kwotowe, na ich wprowadzenie zdecydowały się autonomiczne regiony. Były to Quebec w Kanadzie oraz Berlin i Norymberga w Niemczech. Unia Europejska rozważa wprowadzanie kwot w krajach członkowskich, a równouprawnienie kobiet i mężczyzn jest ważnym czynnikiem realizacji wspólnotowej strategii „Europa 2020” zapewniającym zrównoważony wzrost, równość z zatrudnieniem i spójność społeczną. Wprowadzanie parytetów, mimo że coraz częściej spotykane, jest jednak wciąż praktyką wzbudzającą duże kontrowersje. Głównym argumentem jej przeciwników jest fakt, że regulacje kwotowe mogą, przynajmniej w początkowej fazie, zaburzać normalny model selekcji kandydatów do najwyższych stanowisk w firmie, przez co niektóre z nich mogą zostać obsadzone przez osoby nie w pełni do tego przygotowane. Sceptycy powołują się też na przykład Norwegii, która jako pierwsza w Europie wprowadziła parytety w biznesie, i gdzie zaobserwowano zjawisko tzw. złoty spódniczek. Brak kobiet z kompetencjami do pracy w najwyższych organach spółek spowodował, że grupa kilkuset pań zaczęła zajmować się tym zawodowo. Mimo pewnych pułapek wynikających z regulacji kwotowych, udział kobiet we władzach publicznych firm w Norwegii zwiększył się z 6% w 2002 roku do ponad 40% obecnie.

„Czy kobiety i mężczyźni mają równe szanse w wyścigu o najwyższe stanowiska? Z własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że polskie otoczenie biznesowe, zwłaszcza w przypadku sektora, w którym pracuję, nie sprzyja zajmowaniu wysokich stanowisk przez kobiety. Osobiście nie lubię wprowadzania podziałów na męski czy też kobiecy styl zarządzania. Zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn spotykamy doskonałych fachowców jak również przeciętnych pracowników. Różnice dostrzegam natomiast w stopniu, w jakim znajduje to odzwierciedlenie w przebiegu ich ścieżek zawodowych. Najczęściej kobieta musi być wybitna, aby została dostrzeżona. Mężczyźni do awansu wystarcza nierzadko „przeciętność”.”

Joanna Karp, Dyrektor finansowy, PGE Energia Odnawialna S.A.

#### Czy Pana/Pani zdaniem, podobnie jak w Norwegii i Francji, prawo powinno gwarantować kobietom miejsca w zarządach spółek?



#### Sytuacja w Polsce

Można domniemywać, że niebawem także w Polsce rozgorzeje dyskusja na temat udziału kobiet we władzach spółek. I to równie gorąca jak ta, która towarzyszyła uchwalaniu parytetów na listach wyborczych. Według danych Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, w naszym kraju kobiety stanowią 35% menedżerów i dyrektorów, ale tylko 2% sprawuje najwyższe funkcje w zarządach firm. Kongres Kobiet już zapowiedział batalię o kwoty dla kobiet w spółkach. Z naszego badania wynika, że panie w Polsce częściej opowiadają się za takim rozwiązaniem niż panowie. 55% ankietyowanych pań udzieliło odpowiedzi „raczej tak” lub „zdecydowanie tak” na pytanie, czy prawo w Polsce powinno gwarantować kobietom miejsca w zarządach spółek. 80% mężczyzn wyraziło sprzeciw wobec tego rozwiązania – na postawione pytanie udzieliło odpowiedzi „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”. Bardziej przychylnie pomysłowi są osoby w grupy wiekowej 56+. Wyniki badania wskazują, że w dyskusji na temat parytetów panie na kierowniczych stanowiskach będą zapewne grupą wspierającą takie rozwiązanie, z kolei panowie będą je kontestować. Biorąc jednak pod uwagę wciąż niewielką asertywność polskich kobiet i ich dużą ostrożność w wypowiedaniu się na tematy związane z dyskryminacją ekonomiczną, można się spodziewać, że poparcie pań w Polsce dla regulacji kwotowych będzie bardziej wstrzemięźliwe niż ich koleżanek pracujących na dojrzałych rynkach europejskich.

---

Wiele stereotypów na temat roli kobiet i mężczyzn, pokutujących w polskim społeczeństwie, nie funkcjonuje już w środowisku biznesowym. Jednak i panowie, i panie pełniący funkcje kierownicze zgadzają się, że kobiety rzadziej awansują na stanowiska dyrektorów zarządzających niż mężczyźni. Taka percepcja wynika przede wszystkim z różnego postrzegania mocnych stron kobiet i mężczyzn zajmujących kierownicze stanowiska, a co za tym idzie - różnic w sposobie zarządzania.

# CFO dziś i jutro

„W dobrze zarządzanych firmach dyrektor finansowy jest prawą ręką prezesa. Daje gwarancję, że w czasie kryzysu i nie tylko, uda się bezpiecznie zarządzać firmą. Wielu zapomina na co dzień, że charyzma prezesa zarządu, czy talent marketingowy dyrektora handlowego nie wystarczą do tego, by firma mogła odnieść sukces. Mocna pozycja dobrego dyrektora finansowego stanowi stabilny fundament dla rozwoju przedsiębiorstwa, a jego obowiązki zdecydowanie wykraczają poza wąsko rozumianą sferę finansów. CFO to przede wszystkim strategiczny partner biznesowy, który uczestniczy w tworzeniu i realizowaniu strategii przedsiębiorstwa. Oczywiście kluczowe zadania CFO takie jak dbałość o wzrost wartości firmy, odpowiedni zysk czy nadzorowanie kosztów pozostają aktualne. W dzisiejszych czasach realizacja tych zadań wymaga jednak mniejszego lub większego zaangażowania we wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa. Do tego na znaczeniu zyskała konieczność zarządzania ryzykiem w szerokim tego słowa znaczeniu, od finansowego po operacyjne. Dyrektor finansowy, oprócz zapewnienia sprawnej realizacji standardowych zadań w zakresie budżetowania i bieżącej analizy, powinien skupiać się na budowie świadomości menedżerów wszystkich szczebli, dotyczącej tego, jak ważne jest zarządzanie finansowe w firmie.”

*Ewa Małyszko, Wiceprezes Zarządu, CFO/COO, KGHM Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.*

Jednym z kluczowych celów badania było zrozumienie pozycji kobiet w zarządzaniu finansami i „żeńskiego” profilu tego zarządzania. Ocena skuteczności oraz wymaganych cech szefa finansów to niezwykle złożone zagadnienie. Wymaga dobrego zrozumienia oczekiwań związanych z rolą finansów w firmie, cech skutecznego szefa finansów oraz specyficznych uwarunkowań każdej firmy. Zapytaliśmy więc badanych o to, jaką rolę powinien w firmie pełnić skuteczny szef finansów w najbliższych latach:

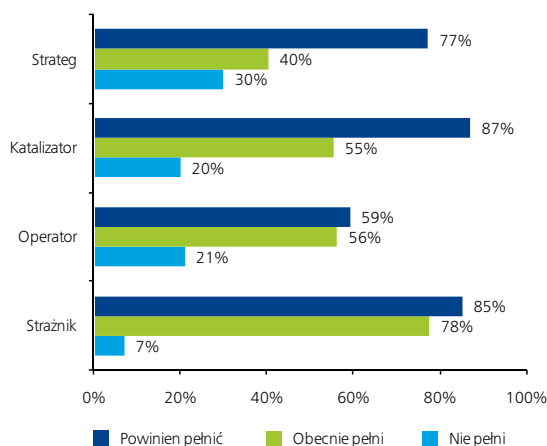
- **Strażnika** – czyli kontrolera finansowego, stojącego na straży aktywów firmy, dbającego o płynność, wycenę, autoryzację i własność.
- **Operatora** – optymalizującego działanie procesów finansowo-księgowych i organizacji funkcji finansów w firmie, zapewniającego efektywne przetwarzanie dużej liczby transakcji i informacji.
- **Stratega** – aktywnie uczestniczącego lub wręcz kreującego nowe kierunki strategiczne firmy, proponującego zmiany modelu działania i dostarczającego nowych informacji do podejmowania decyzji.
- **Katalizatora** zmian – stymulującego firmę i menedżerów do wdrażania zmian, poprawy efektywności, podejmowania lepszych decyzji, wspierającego lub inicjującego projekty optymalizacyjne.

Wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące roli, jaką w firmie powinien pełnić skuteczny CFO, zderzyliśmy z obecną praktyką i oceną skuteczności dzisiejszych szefów finansów w pełnieniu tych ról.

Badanie pokazało bardzo ciekawe zjawiska. Po pierwsze, wykazało zadziwiająco dużą zgodność kobiet i mężczyzn co do ocen i priorytetów szefa finansów. Po drugie, pokazało, że zdecydowana większość badanych (84%) uważa, iż finanse stanowią kluczowy obszar zarządzania firmą a dyrektor finansowy powinien być członkiem zarządu. Po trzecie, wykazało, że mimo postrzegania roli finansów jako niezwykle istotnej w zarządzaniu firmą, obecny szef finansów pełni przede wszystkim lub głównie pasywną rolę Strażnika aktywów (77% wskazań). To bardzo tradycyjne rozumienie roli finansów, które może nie przystawać do wyzwań post kryzysowego rynku. W związku z tym, po czwarte, badanie wskazało, że rola szefa finansów powinna się mocno zmienić w najbliższych latach, aby CFO mógł odpowiednio wspierać firmę w osiąganiu jej celów biznesowych. CFO powinien być lepszym Partnerem dla menedżerów biznesowych poprzez pełnienie aktywnej roli Stratega (77%) i Katalizatora zmian (87%).



**Które z ról i odpowiedzialności powinien w przedsiębiorstwie pełnić dyrektor finansowy, a które z ról i odpowiedzialności obecnie pełni?**



Trendy na rynku polskim zmiernają w kierunku obserwowanej od kilku lat na świecie ewolucji roli dyrektora finansowego w kierunku strategicznego doradcy zarządu wytyczającego nowe kierunki działań w zmieniającym się wciąż otoczeniu zewnętrznym. Będzie to mieć szczególne znaczenie w najbliższych latach, gdyż po zakończeniu kryzysu powrót na ścieżkę wzrostu będzie wymagał od całej organizacji, w tym finansów, większej kreatywności i walki rynkowej.

**„W dzisiejszych czasach oczekiwania wobec dyrektora finansowego zmieniają się. Musi on stać się dla CEO partnerem biznesowym. Nie wystarczy już tylko sprawne ocenianie efektów działań podejmowanych przez firmę, CFO musi je umieć również przewidzieć. Musi zatem patrzeć na firmę holistycznie, w sposób strategiczny i jak najsukutechniej komunikować się ze wszystkimi działami w firmie.”**

*Magdalena Bartoś, Członek Zarządu, Dyrektor finansowy, Zelmer S.A.*

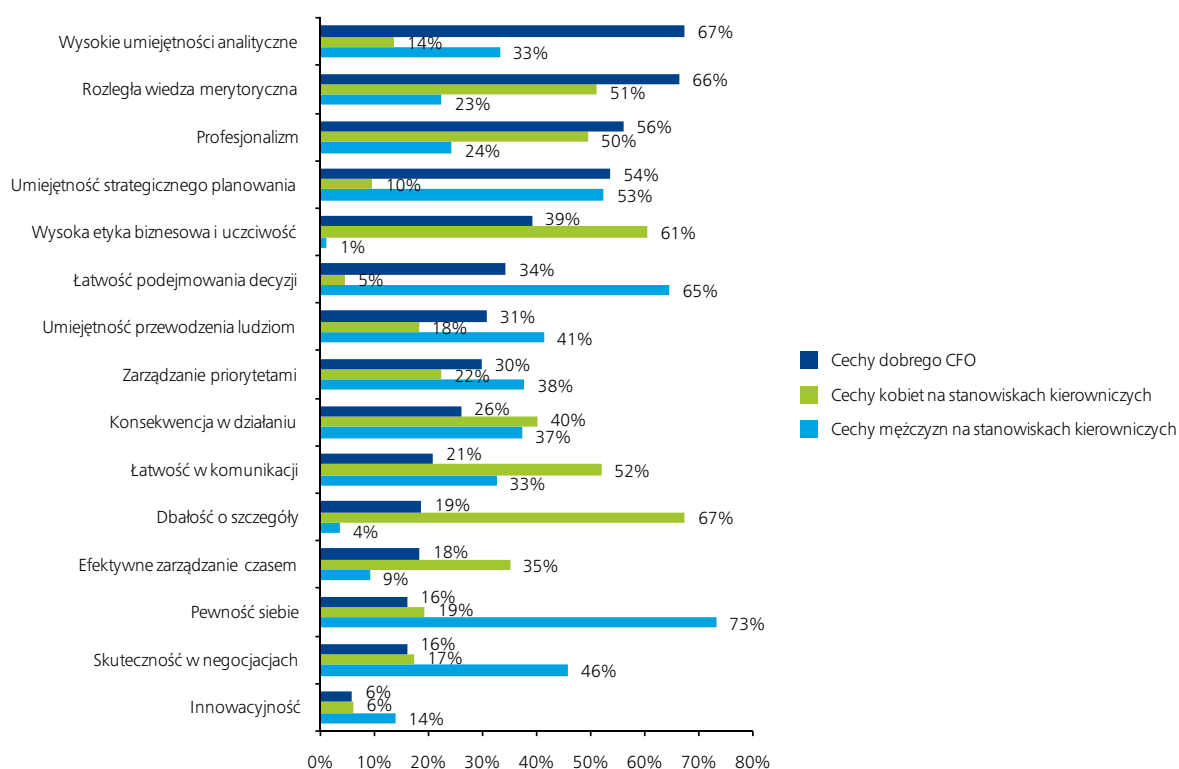
**„W obecnych czasach, kiedy otoczenie podlega turbulencjom i zmienia się w sposób błyskawiczny, chcąc realizować strategię wzrostu i jednocześnie utrzymać lub zwiększać rentowność spółki, trzeba działać sprawnie i szybko. A często nawet wyprzedzać zmiany rynkowe.”**

*Ilona Weiss, Wiceprezes Zarządu, CFO, Sygnity S.A.*

### Cechy idealnego szefa finansów

Jakie cechy powinien mieć skuteczny szef finansów? Które z tych cech charakteryzują kobiety CFO, a które mężczyzn CFO? Jaka jest skuteczność kobiet i mężczyzn na stanowisku szefa finansów firmy? Odpowiedzi na powyższe pytania szukaliśmy w wynikach badań ankietowych i pogłębionych wywiadach z szefami finansów dużych firm w Polsce.

Kluczowe cechy idealnego szefa finansów wymieniane przez respondentów badania umieściliśmy na poniższym wykresie. Zostały uszeregowane w kolejności malejącej, od tej najważniejszej, czyli najczęściej wymienianej przez badanych. Dominują wśród nich cechy tradycyjne, jak wysokie umiejętności analityczne, rozległa wiedza merytoryczna i profesjonalizm oraz wysoka etyka biznesowa. Można jednak zauważyć, że na tle zmieniającej się roli finansów w firmie, ogromne znaczenie zostało również przypisane takim cechom, jak umiejętność strategicznego myślenia, łatwość podejmowania decyzji czy umiejętność przewodzenia. To zdecydowanie cechy CFO będącego liderem w firmie, kształtującego nowe kierunki (Stratega) i wprowadzającego zmiany (Katalizatora zmian).



Na wykresie widać również porównanie dominujących cech żeńskich i męskich na tle profilu idealnego szefa finansów. Można tutaj zaobserwować istotne różnice w stylu zarządzania finansami kobiet i mężczyzn.

Panie wyróżniają się w takich wymiarach, jak: rozległa wiedza merytoryczna, profesjonalizm, wysoka etyka, komunikacja, dbałość o szczegóły. Ich profil często jest bliższy tradycyjnemu postrzeganiu roli finansów – Strażnika i Operatora. Mężczyźni wyróżniają się w takich wymiarach, jak: łatwość podejmowania odważnych decyzji, umiejętność planowania strategicznego, przewodzenia ludziom. Ich profil może być bliższy roli Partnera Biznesowego (Stratega i Katalizatora).

Z drugiej strony na wykresie widać też wyraźnie, że cechy dominujące w profilu żeńskim i męskim są wzajemnie przemieszane, a idealny szef finansów wydaje się być kombinacją obu płci.

„Od dyrektora finansowego wymagane jest dzisiaj jak najpełniejsze rozumienie organizacji, jej mechanizmów, jak również rynku, na którym ona funkcjonuje. CFO jest częściej postrzegany jako partner CEO. Z byciem prawdziwym partnerem biznesowym wiążą się nowe wyzwania, np. komunikacyjne, związane ze współpracą z takimi działami jak HR czy dział marketingu i sprzedaży, które tradycyjnie postrzegane są jako konfliktowe w relacji do CFO. Na pewnym etapie CFO i CEO powinni być w stanie działać wymiennie. Niezbędne jest zatem posiadanie przez CEO takiego poziomu kompetencji w zakresie finansów, jaki ma CFO. Od CFO wymagane jest natomiast pełne zrozumienie zasad funkcjonowania firmy oraz szerszy udział w tworzeniu i realizacji jej strategii rozwoju.”

*Dominika Bettman, Prezes Zarządu ds. Finansowych, Siemens Sp. z o.o.*

# Kobiety w roli dyrektora finansowego

Dobry i skuteczny dyrektor finansowy nie ma płci. Zarówno analiza profilu cech idealnego szefa finansów, jak i bezpośrednie pytanie o to, kto lepiej sprawdza się w tej roli, wskazują, że na stanowisku CFO sprawdzają się zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Zdecydowana większość ankietowanych nie zgodziła się z twierdzeniem, że kobiety na stanowisku dyrektora finansowego zwykle się nie sprawdzają. Niemal trzy czwarte (70,3%) uczestników sondażu zakreśliło odpowiedź „zdecydowanie się nie zgadzam” lub „raczej się nie zgadzam”. Tych, którzy „zdecydowanie się zgadzali” lub „raczej się zgadzali” z powyższą tezą było jedynie 11,6%. Co ciekawe, badanie pokazało, że kobiety na stanowisku CFO wzbudzają większe zaufanie kierownictwa finansów niż jego szeregowych pracowników.

**„Z własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że o sukcesie zawodowym w zarządzaniu finansami decydują: pracowitość, umiejętność logicznego myślenia, kojarzenia faktów, zdolność do szerszego spojrzenia oraz stanowczość. Dokładność i spostrzegawczość jest kluczowa przy pracy z liczbami. Niezbędna jest tutaj również umiejętność planowania, która przekłada się na skuteczną realizację celu.”**

*Joanna Karp, Dyrektor finansowy, PGE Energia Odnawialna S.A.*

**„Droga do stanowiska dyrektora finansowego to system naczyń połączonych. To suma decyzji, które podejmujemy w przełomowych momentach, wpływ ludzi, których spotykamy, a także naszej gotowości do tego, aby zmierzyć się z nowymi wyzwaniami, aby wejść w nową rolę.”**

*Magdalena Bartoś, Członek Zarządu, Dyrektor finansowy, Zelmer S.A.*

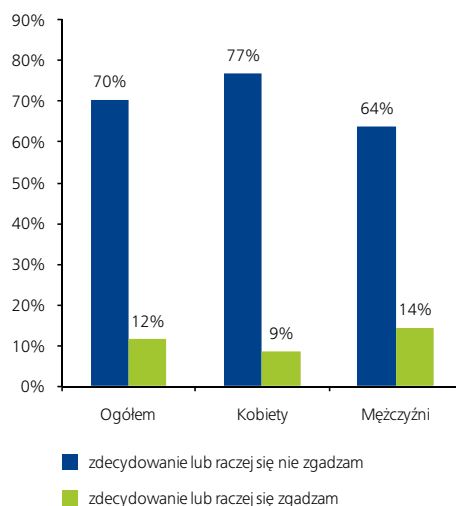
**„Biorąc pod uwagę specyfikę działu finansowego i roli, jaką odgrywa on w procesie funkcjonowania całej firmy, sądzę, że kobiety sprawdzają się w roli dyrektora finansowego. Finanse to działalność usługowa, szczególnie istotna jest tutaj sprawność i uporządkowany styl zarządzania tą funkcją. Osobiście za cel stawiam sobie takie zarządzanie działem, które gwarantuje porządek, logiczność podejmowanych działań oraz bezpieczeństwo. Wszystkim kobietom, które mają ambicje zostania dyrektorem finansowym doradzam: więcej odwagi!,,**

*Maria Papaj-Pieńkowska, Członek Zarządu ds. Finansowych, Safe Computing Sp. z o.o.*

**„Na mój styl pracy silnie wpłynęła lekcja, której kiedyś udzielił mi przełożony. Wprowadził on mianowicie podział na „głupiego i dobrego dyrektora finansowego”. Głupi dyrektor to ten, który narzeka, mądry zawsze szuka rozwiązania. Nie każde jednak rozwiązanie znajdziemy sami. Współpraca z zespołem, z innymi departamentami, z kierownictwem firmy, jest kluczowa do osiągnięcia sukcesu w roli dyrektora finansowego.”**

*Edyta Mańturzyk, Członek Zarządu, Dyrektor finansowy, Young & Rubicam Poland Sp. z o.o.*

**Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że kobiety na stanowisku dyrektora finansowego zwykle się nie sprawdzają.**



Trzy czwarte badanych (74%), zarówno kobiet, jak i mężczyzn, deklaruje, że nie ma dla nich znaczenia, czy w firmie, w której pracują, osobą odpowiedzialną za finanse byłaby kobieta czy mężczyzna. Wśród tych respondentów, dla których fakt ten miałby znaczenie, kobiety wolałyby widzieć w roli CFO kobietę, mężczyźni – mężczyznę. Jednocześnie kobiety bardziej chciałyby tego, by inna kobieta w ich rodzinie (siostra, krewna córka) podjęła zawodową karierę w dziale finansów.

# Kariera w finansach - od CFO do CEO

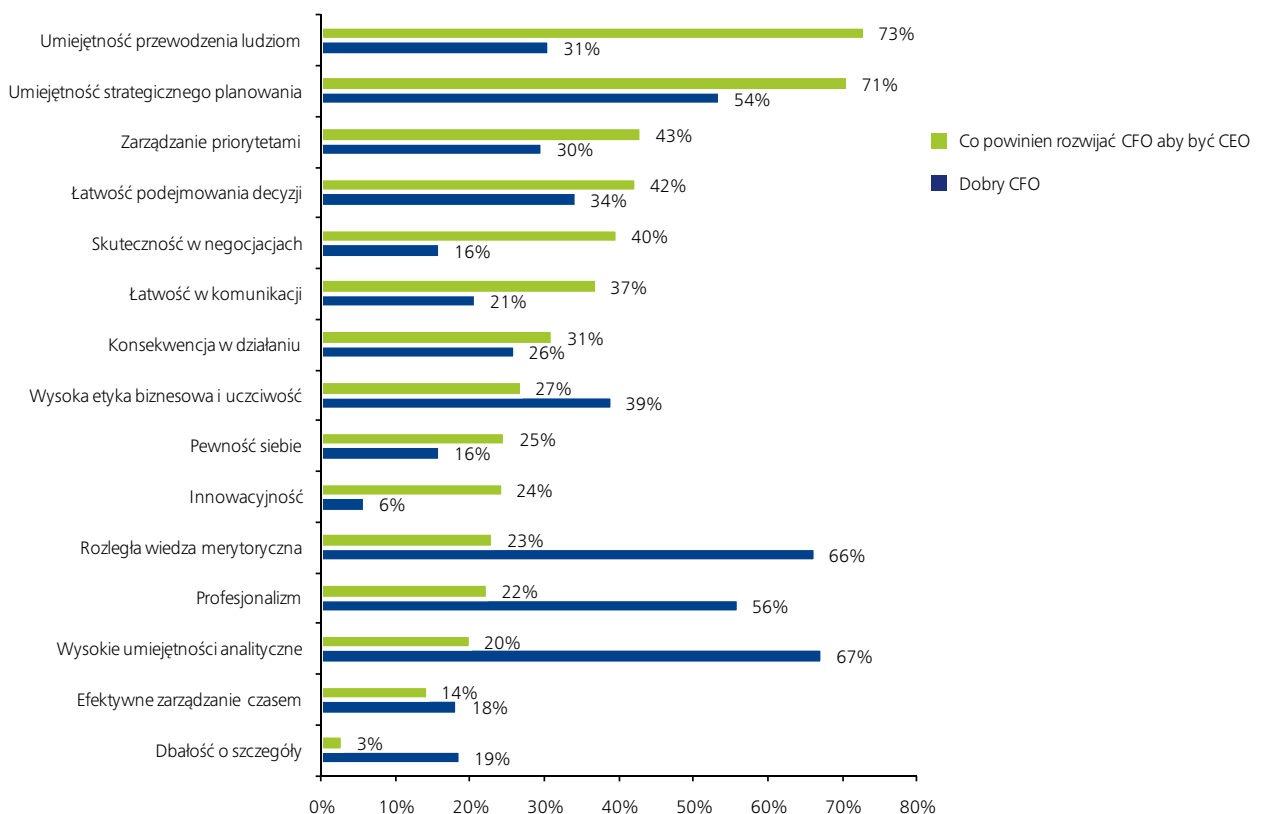
Stanowisko szefa finansów wymaga niezwykle rozległej wiedzy merytorycznej i zdolności do analitycznego myślenia. Wiedza współczesnych CFO jest kluczowa dla efektywnego zarządzania organizacjami działającymi na globalnych rynkach w warunkach złożonego handlu międzynarodowego, wielowalutowości, ryzyk finansowych, różnych regulacji i systemów prawnych. Czyż może być lepiej przygotowany kandydat do roli prezesa firmy niż właśnie CFO? Zdecydowana większość badanych (niemal trzy czwarte respondentów) podziela przekonanie, że stanowisko dyrektora finansowego bardzo dobrze przygotowuje do roli prezesa.

Poprosiliśmy więc w badaniu o wskazanie cech, które powinien w sobie rozwijać dyrektor finansowy aspirujący do roli prezesa. Porównaliśmy również te cechy z cechami żeńskiego i męskiego stylu zarządzania finansami i zapytaliśmy o ocenę szans na awans ze względu na płeć. Otóż kluczowe cechy, jakie powinien rozwijać CFO chcący zostać prezesem, to przede wszystkim: umiejętność przewodzenia ludziom (73%), umiejętność strategicznego planowania (71%), zarządzanie priorytetami (43%), łatwość podejmowania decyzji (42%) oraz skuteczność w negocjacjach (40%). Na rysunku widać, jak te cechy mają się do profilu idealnego CFO.

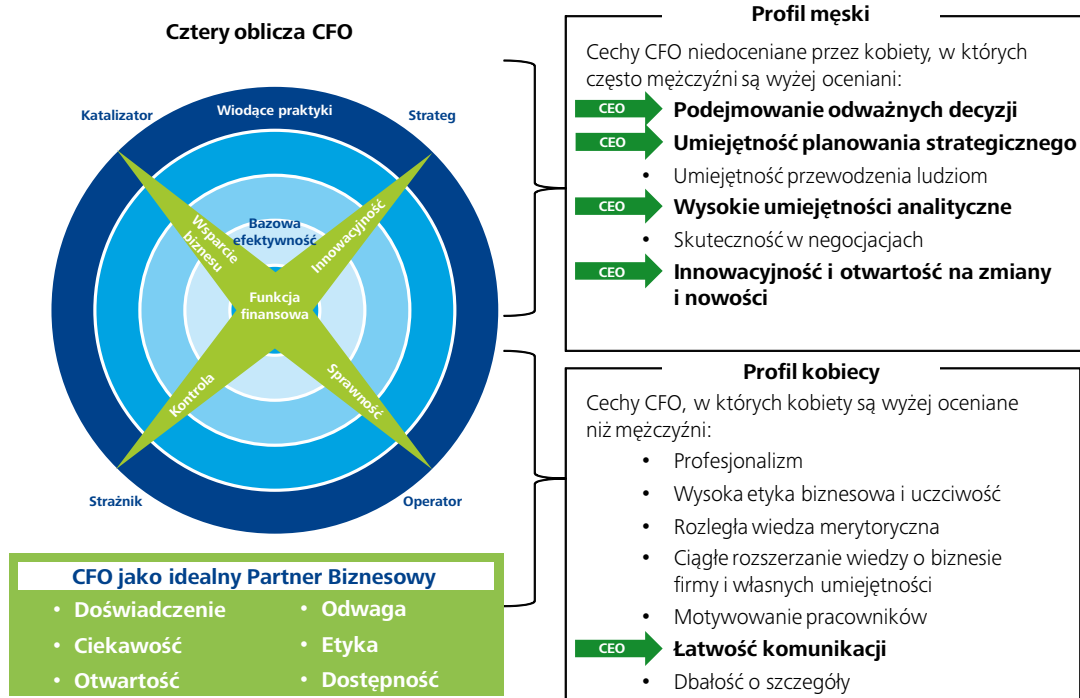
„W drodze na stanowisko dyrektora finansowego wskazałabym kilka istotnych etapów. Pierwszy etap, charakterystyczny nie tylko dla działu finansowego, to etap sprawdzania umiejętności merytorycznych w praktyce, zdobywania i pogłębiania kompetencji. Kolejne etapy wiążą się z przejmowaniem coraz szerszej odpowiedzialności oraz rozwojem takich umiejętności jak zarządzanie ludźmi, zespołem, złożonymi sytuacjami, ryzykiem. To także większe zaangażowanie w działalność, mającą na celu pozyskanie jak największych i najkorzystniejszych dla firmy kontraktów. Niezbędne na tym etapie są umiejętności przywódcze, umiejętności motywowania oraz inspirowania innych. Im większa organizacja, dla której pracujemy i bardziej dojrzały biznes, tym te wymagania są wyższe. Z przejściem na ten etap wiąże się również zmiana mentalna, dojrzałość do podejmowania decyzji i brania za nie pełnej odpowiedzialności. Szczególnie, gdy jest to już poziom odpowiedzialności osobistej za zobowiązania firmy, jaki wiąże się z wejściem do zarządu.”

*Dominika Bettman, Prezes Zarządu ds. Finansowych, Siemens Sp. z o.o.*

**Jakie cechy powinien rozwijać CFO, aby przygotować się do roli prezesa w firmie?**

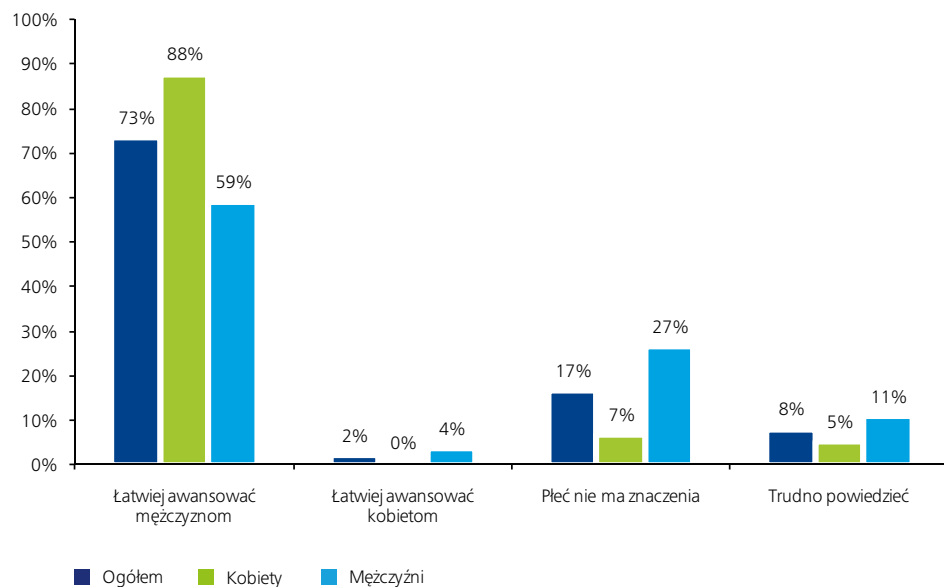


Jakie cechy powinien rozwijać CFO, aby przygotować się do roli prezesa w firmie?



Jeżeli porównamy cechy wymagane do awansu CFO na CEO do cech charakteryzujących styl zarządzania finansami kobiet i mężczyzn, możemy zauważyć, że cechy, które w opinii ankietowanych powinien rozwijać CFO aspirujący do roli prezesa, są przypisywane przez badanych częściej męskiemu stylowi zarządzania. Czy zatem mężczyznom łatwiej awansować na prezesa firmy? Zdecydowanie. Większość respondentów potwierdziła, że łatwiej jest awansować ze stanowiska dyrektora finansowego na stanowisko prezesa mężczyznom. Takiego zdania było aż 92% kobiet (w porównaniu do 66% mężczyzn). Jednak różnice w męskim i żeńskim stylu zarządzania stanowią zaledwie jedną z przyczyn takiej percepcji tego zjawiska.

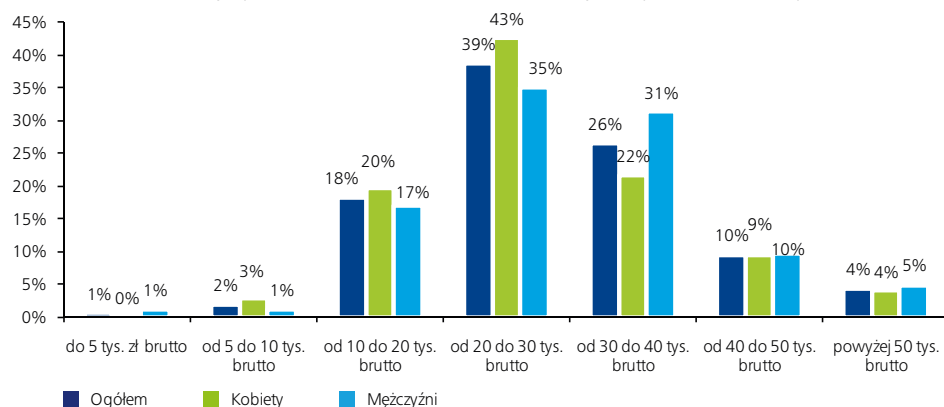
**W Polsce, komu łatwiej jest awansować ze stanowiska dyrektora finansowego na stanowisko prezesa - mężczyznom czy kobietom?**



Niezależnie od płci okazały się oczekiwania finansowe kobiet i mężczyzn dla stanowiska CFO. Są one podobne dla kobiet i mężczyzn. Kształtują się na poziomie powyżej 20 tysięcy miesięcznie brutto.

**Ile Pana/Pani zdaniem powinien miesięcznie zarabiać szef pionu finansów spółki**

(menedżer odpowiadający za finanse na poziomie zarządu lub jako dyrektor finansowy)?



# Wnioski z badania i rekomendacje na przyszłość

## Wnioski

Badanie Deloitte wykazało, że „słaba płeć” w biznesie to przeżytek, a stereotypowy podział ról zmienił się bezpowrotnie. Rola i pozycja kobiet w biznesie, w szczególności w finansach, jest stosunkowo silna a wartość, jaką panie wnoszą do biznesu to nie tylko wartość indywidualnego pracownika czy menedżera, ale również zwiększona wartość współpracy zespołowej wynikająca z wprowadzenia różnorodności i unikatowych cech dobrej komunikacji. Mimo to większość ankietowanych uznała, że w Polsce nie mamy jeszcze pełnego równouprawnienia kobiet i mężczyzn, choć wyniki badania nie potwierdzają dyskryminacji płacowej ani rozwojowej kobiet w polskich firmach.

Ponadto, badanie wykazało, że tak jak kobiety i mężczyźni charakteryzuje inny zestaw cech, tak również ich style zarządzania różnią się od siebie. W szczególności różnią się od siebie style zarządzania finansami:

- Kobiety wyróżniają się w takich wymiarach, jak: rozległa wiedza merytoryczna, profesjonalizm, wysoka etyka, komunikacja, dbałość o szczegóły. Ich profil często jest bliższy tradycyjnemu postrzeganiu roli finansów – Strażnika i Operatora.
- Mężczyźni wyróżniają się w takich wymiarach, jak: łatwość podejmowania odważnych decyzji, umiejętność planowania strategicznego, przewodzenia ludziom. Ich profil może być bliższy roli Partnera Biznesowego (Stratega i Katalizatora).

Różnica stylów nie wpływa jednak na skuteczność CFO – zarówno CFO kobiety, jak i CFO mężczyźni są podobnie oceniani. Różnica stylów może mieć jednak wpływ na możliwość awansów. Cechy Partnera Biznesowego nie w pełni doceniane w profilu kobiecym mają duże znaczenie w ocenie CFO jako kandydata na prezesa. Może dlatego respondenci potwierdzają, że mężczyznom zdecydowanie łatwiej awansować na prezesa.

Mężczyźni zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn są również preferowanym zwierzchnikiem. Okazało się bowiem, że choć w pracy codziennej wolimy współpracować z płcią przeciwną, to na szefa wolimy jednak mężczyznę.

Ponad połowa respondentów nie popiera prawnego uregulowania parytetów w zarządach polskich spółek. W dyskusji na temat parytetów panie na kierowniczych stanowiskach będą zapewne grupą wspierającą takie rozwiązanie, z kolei panowie będą je kontestować.

## Rekomendacje

Kobiety wspinające się po szczeblach kariery, nie tylko w działach finansowych, powinny postawić na własny rozwój i wciąż wzmacniać poczucie własnej wartości oraz pewności siebie. Dobrze, aby odważniej wyrażały swoje zdanie na tematy strategiczne i budowały swoją przewagę w oparciu o swoje - kobiece - silne strony, np. umiejętności komunikacyjne.

- Dążąc do stanowiska CFO (a potem CEO) warto poszerzać kompetencje spoza obszaru finansów – angażować się w projekty w innych działach, uczestniczyć w szkoleniach dla handlowców, zapoznać się z działem produkcji. To nie tylko metoda na poszerzenie posiadanej wiedzy, ale też znakomity sposób budowy wiarygodności w oczach współpracowników.
- Będąc CFO warto dzielić się wiedzą z innymi, wspierać w rozwoju kompetentnych menedżerów i pozwolić im błyszczeć. Dzięki temu można skoncentrować się na strategicznych zadaniach, dbałość o szczegóły oddając w ręce wiarygodnych pracowników. Kluczową rolę w tym rozwoju będzie miało nastawienie się na bycie lepszym Partnerem Biznesowym, Strategiem i Katalizatorem zmian w firmie.
- Należy pamiętać o networkingu i nawiązywać indywidualne relacje z innymi dyrektorami.

Warto wspierać kobiety, które urodziły dziecko. Początek macierzyństwa to krótki, ale trudny moment, w którym kluczowa dla pań jest możliwość pogodzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzicielskimi. Służą temu nie tylko urlopy macierzyńskie, ale takie rozwiązania, jak praca zdalna czy elastyczny czas pracy.



# O badaniu

Ogólnopolskie badanie Deloitte pod patronatem PKPP Lewiatan zostało przeprowadzone w dniach od 7 do 21 lutego 2011 roku wśród osób na stanowiskach kierowniczych. Wzięło w nim udział 337 respondentów, w tym 254 kobiety i 83 mężczyzn. Aby umożliwić pełniejsze porównania, wyniki przeważono tak, aby kobiety i mężczyźni stanowili równe 169-osobowe grupy.

Wszyscy uczestnicy sondażu w chwili badania byli aktywni zawodowo. 1/3 ankietowanych (33,2%) to osoby ze stażem pracy mieszczącym się w przedziale od 10 do 15 lat. Niewiele mniej (29,6%) pracuje od 5 do 10 lat. 16,7% - 15-20 lat, 11,7% - powyżej 20 lat. W chwili badania ankietowani zajmowali następujące stanowiska:

- członkowie zarządu i dyrektorzy (41,7%),
- kierownicy średniego szczebla (28,6%),
- pozostali kierownicy i specjaliści (29,8%).

Wszyscy respondenci mieli powyżej 26 lat. Najlichniesze grupy respondentów to osoby w przedziałach wiekowych 26-35 lat (46%) i 36-40 lat (29%), 41-45 lat (7%). Większość ankietowanych (60%) to pracownicy działów finansowych zajmujący stanowiska:

- dyrektora finansowego - 29%,
- głównego księgowego/główniej księgowej - 22,7%,
- kierownika średniego lub niższego szczebla - 28,2%.

Większość respondentów to osoby pracujące w największych miastach Polski w dużych firmach. Najlichniesza grupa osób reprezentowała przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 1000 osób (30,5%).

Anonimowa ankietowa internetowa składała się z 18 pytań merytorycznych i 12 pytań metryczkowych. Została umieszczona na dedykowanej platformie elektronicznej „Deloitte DEX”, gwarantującej bezpieczeństwo danych i anonimowość respondentów.

Badaniu „SheFO” towarzyszyło osiem pogłębionych wywiadów z kobietami sprawującymi w swoich firmach funkcję dyrektora finansowego lub prezesa.

## Podziękowania

Pragniemy podziękować wszystkim osobom, które uczestniczyły w badaniu „SheFO” i wypełniły internetową ankietę.

Szczególne słowa podziękowań kierujemy do Pań, które zgodziły się wziąć udział w pogłębionych wywiadach indywidualnych:

**Magdalena Bartoś**, Dyrektorowi finansowemu Zelmer S.A., **Dominice Bettman**, Prezesowi Zarządu ds. Finansowych Siemens Sp. z o.o., **Joannie Karp**, Dyrektorowi finansowemu PGE Energia Odnawialna S.A., **Ewie Małyszko**, CFO/COO w KGHM TFI S.A., **Edycie Mańturzyk**, Dyrektorowi finansowemu Young & Rubicam Poland Sp. z o.o., **Marii Papaj – Pieńkowskiej**, Członkowi Zarządu ds. Finansowych Safe Computing Sp. z o.o., **Ilonie Weiss**, Wiceprezes Zarządu, CFO Sygnity S.A., **Karinie Wściubiak – Hankó**, Prezesowi Zarządu Alchemia S.A.

Dziękujemy, że podzieliły się Panie z nami swoim doświadczeniem i przemyśleniami dotyczącymi roli kobiet w biznesie, na najwyższych stanowiskach zarządczych i w działach finansowych.

# Kontakt

## Autorzy badania i raportu

### **Krzysztof Pniewski**

Partner w Dziale Konsultingu Deloitte

Tel. +48 (22) 511 06 09

E-mail: [kpiewski@deloitteCE.com](mailto:kpiewski@deloitteCE.com)

### **Marta Towpik**

Dyrektor w Dziale Audytu Deloitte

Tel. +48 (22) 511 06 90

E-mail: [mtowpik@deloitteCE.com](mailto:mtowpik@deloitteCE.com)

### **Halina Frańczak**

PR & Marketing Dyrektor

Tel.: +48 (22) 511 08 11

E-mail: [hfranczak@deloitteCE.com](mailto:hfranczak@deloitteCE.com)

### **Małgorzata Reif**

PR & Marketing Menedżer

Tel.: +48 (22) 511 02 85

E-mail: [mreif@deloitteCE.com](mailto:mreif@deloitteCE.com)

### **Magdalena Cielecka**

PR & Marketing Koordynator

Tel.: +48 (22) 511 08 89

E-mail: [mcielecka@deloitteCE.com](mailto:mcielecka@deloitteCE.com)

---

Kobiety wspinające się po szczeblach kariery, nie tylko w działach finansowych, powinny postawić na własny rozwój i wciąż wzmacniać poczucie własnej wartości oraz pewności siebie. Dobrze, aby odważniej wyrażały swoje zdanie na tematy strategiczne i budowały swoją przewagę w oparciu o swoje - kobiece - silne strony, np. umiejętności komunikacyjne.

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 140 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 170 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Eksperti Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie [www.deloitte.com/pl/onas](http://www.deloitte.com/pl/onas)