

RAPORT ANTAL & CFA SOCIETY POLAND

Kobiety w finansach

EDYCJA 5 | 2025

Partner strategiczny:



Bank BPH

Partner wspierający:

izfia

Izba Zarządzających
Funduszami i Aktywami

RAPORT ANTAL & CFA SOCIETY POLAND

Kobiety w finansach

EDYCJA 5 | 2025

Spis treści

Słowo wstępu	7
Wprowadzenie	9
1. Ocena roli kobiet na rynku pracy	13
1.01. Sytuacja kobiet na rynku pracy w sektorze finansowym	14
1.02. Postrzeganie sektora finansowego	20
2. Kariera zawodowa w finansach	27
2.01. Satysfakcja z kariery zawodowej	28
2.02. Uwarunkowania rozwoju kariery	42
2.03. Aktywizacja kobiet w sektorze finansów	47
2.04. Bariery w rozwoju kariery	48
3. Jak regulacje unijne dotyczące zrównoważonego rozwoju zmieniają sektor finansowy i wpływają na rozwój zawodowy kobiet?	55
3.01. Organizacje w obliczu nowej dyrektywy	57
3.02. Świadomość i wpływ dyrektywy	60
4. Dobre praktyki na rynku finansowym	69
Metodologia i profil badanych	78
Poznaj raporty Antal	81
Antal	82
Antal Market Research	83
CFA Society Poland	85
O BPH	87
O IZFA	89

ANTAL I CFA SOCIETY POLAND

Słowo wstępu

Rola kobiet w sektorze finansowym pozostaje jednym z kluczowych zagadnień w dyskusji o różnorodności i inkluzywności. Wyniki tegorocznego badania zrealizowanego przez Antal, CFA Society Poland, Bank BPH oraz Izbę Zarządzających Funduszami i Aktywami (IZFiA), pokazują jednak, że wpływ kobiet na rozwój branży wciąż bywa postrzegany jako ograniczony. W 2025 roku jedynie 16% respondentek uznało, że kobiety mają duży wpływ na rozwój sektora finansowego poprzez pełnienie strategicznych ról. Co piąta kobieta uważa wręcz, że jej oddziaływanie na sektor jest niewielkie – to najniższy wynik od 2019 roku.

Takie postrzeganie przekłada się na codzienne doświadczenia zawodowe. Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni wskazują na bariery rozwoju – pomijanie przy awansach, przypisywanie tradycyjnych ról społecznych czy brak elastyczności organizacyjnej. Jednocześnie silniej odczuwają presję związaną z utrzymaniem pozycji w trudnym otoczeniu gospodarczym, większą niepewność zatrudnienia oraz narastające różnice w wynagrodzeniach. Mimo to podkreślają, że ich priorytetem wciąż pozostają możliwości awansu i rozwoju, co świadczy o determinacji w budowaniu kariery w finansach.

Na tle tych wyzwań dostrzegalne są także pozytywne zmiany. Coraz mniej osób wskazuje na wyraźną przewagę mężczyzn w kadrze kierowniczej – w 2025 roku zauważyło ją 43 procent respondentów, wobec 52 procent dwa lata wcześniej. Coraz częściej pojawiają się natomiast głosy o równowadze płci lub przewadze kobiet na stanowiskach menedżerskich. To sygnał, że działania podejmowane w organizacjach na rzecz różnorodności zaczynają przynosić efekty.

W tym roku rozszerzyliśmy badanie o kwestie związane z regulacjami unijnymi i ich wpływem na rozwój zawodowy kobiet.

Dyrektywa 2022/2381, odnosząca się do transparentności płac i zasad awansu stanowi ważny krok w kierunku wyrównywania szans. Wyniki badania pokazują jednak, że wciąż brakuje świadomości na temat jej znaczenia i wpływu na karierę kobiet w finansach.

Raport, który oddajemy w Państwa ręce, jest z jednej strony diagnozą realnych barier, a z drugiej – dowodem na rosnący potencjał zmiany. Wierzimy, że dzięki wspólnemu wysiłkowi całej branży determinacja kobiet zostanie przekuta w trwałe rezultaty, czyniąc sektor finansowy przestrzenią równych szans, innowacji i pełnego wykorzystania talentów.



Artur Skiba
PREZES ANTAL



Prof. Krzysztof Jajuga
PREZES ZARZĄDU CFA SOCIETY POLAND



Małgorzata Romaniuk
WICEPREZESKA ZARZĄDU BANKU BPH



Małgorzata Rusewicz
PREZESKA ZARZĄDU IZBY
ZARZĄDZAJĄCYCH FUNDUSZAMI
I AKTYWAM

“
Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni wskazują na bariery rozwoju – pomijanie przy awansach, przypisywanie tradycyjnych ról społecznych czy brak elastyczności organizacyjnej.

KOBIETY W FINANSACH

Wprowadzenie

Kobiety w finansach

OBRAZ SYTUACJI NA PODSTAWIE KLUCZOWYCH WSKAZAŃ

01.

Ograniczony wpływ kobiet na stanowiska decyzyjne w finansach

Pomimo rosnącej liczby kobiet w sektorze finansowym ich obecność na stanowiskach kierowniczych i decyzyjnych pozostaje ograniczona.

Tylko 16% kobiet postrzega siebie jako osoby pełniące strategiczną funkcję w branży, co pokazuje, że według nich ich wpływ na rozwój sektora jest wciąż niewielki. Zdaniem większości kobiet odgrywają one raczej role wspierające, co podkreśla konieczność dalszych działań na rzecz zwiększenia reprezentacji kobiet na kluczowych stanowiskach.

02.

Zwiększone zapotrzebowanie na programy rozwoju zawodowego kobiet

Kobiety w finansach coraz bardziej dostrzegają potrzebę wsparcia zawodowego, w tym programów rozwojowych, szkoleń, mentoringu oraz coachingów.

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że zapotrzebowanie na takie formy wsparcia osiągnęło bardzo wysoki poziom (zwłaszcza w stosunku do poprzedniej edycji), co podkreśla rosnącą świadomość kobiet w zakresie konieczności dalszego inwestowania w rozwój swoich kompetencji zawodowych, aby móc skutecznie rozwijać swoją karierę.

03.

Równość wynagrodzeń wciąż wyzwaniem?

Pomimo powszechnego przekonania o równości wynagrodzeń kobiety wciąż zauważają różnice w zarobkach na tych samych stanowiskach.

Choć 82% mężczyzn uważa, że wynagrodzenia są równe, tylko 34% kobiet podziela tę opinię, co wskazuje na konieczność wdrożenia bardziej przejrzystej polityki wynagrodzeń i działań eliminujących nierówności płacowe, które wciąż mogą funkcjonować w wielu organizacjach.

04.

Kobiety dostrzegają większe zagrożenia związane z automatyzacją i sztuczną inteligencją

Aż 60% kobiet wskazuje, że będą musiały zdobyć nowe umiejętności i przekwalifikować się, aby utrzymać konkurencyjność na rynku pracy.

W przeciwieństwie do mężczyzn, którzy rzadziej dostrzegają te potencjalne wyzwania, kobiety wyraźnie odczuwają strach związany z ryzykiem utraty pracy lub zmniejszenia liczby stanowisk, zwłaszcza w obszarach operacyjnych.

05.

Brak równowagi między pracą a życiem prywatnym wciąż może utrudniać kobietom rozwój zawodowy

Trudności w łączeniu pracy zawodowej z obowiązkami domowymi pozostają jednym z największych wyzwań dla kobiet w finansach, o czym mówi 60% respondentek.

Wskazuje to na potrzebę wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia, takich jak elastyczne godziny pracy czy możliwość pracy zdalnej, które pozwolą lepiej zarządzać karierą zawodową i życiem prywatnym.

05.

Niedostateczne przygotowanie organizacji do wdrożenia dyrektywy unijnej 2022/2381

Mimo że dyrektywa unijna 2022/2381 dotycząca transparentności i równości w awansach ma potencjał do wprowadzenia pozytywnych zmian w sektorze finansowym, **wiele organizacji nie jest jeszcze przygotowanych na jej pełne wdrożenie.**

Ponad 30% respondentów nie zna tej dyrektywy, co wskazuje na potrzebę zwiększenia świadomości na temat jej wymagań oraz lepszego przygotowania firm do jej implementacji.

CZĘŚĆ 1

Ocena roli kobiet na rynku pracy

1.01.

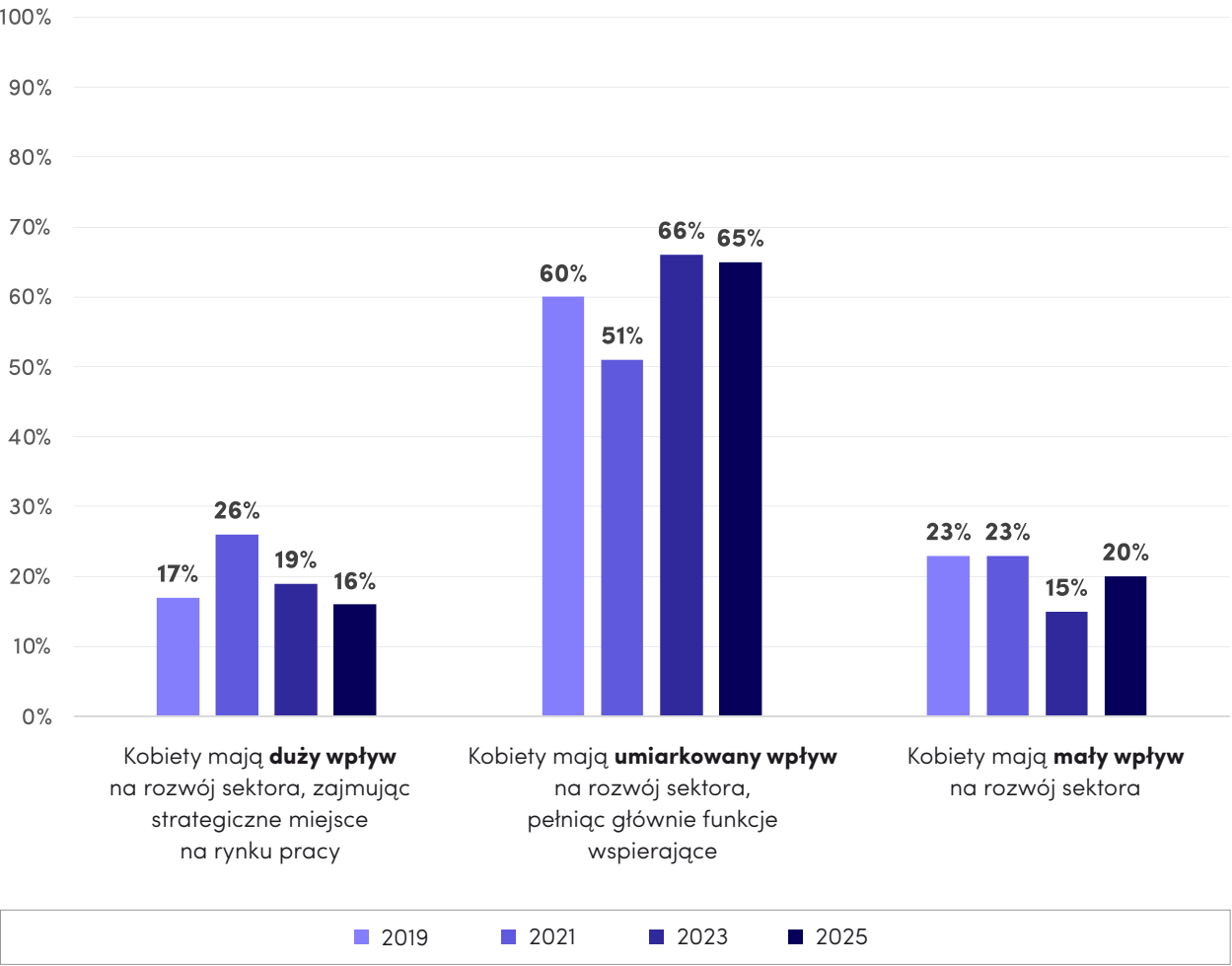
Sytuacja kobiet na rynku pracy w sektorze finansowym

W 2025 roku jedynie 16% respondentek uznało, że kobiety mają duży wpływ na rozwój sektora finansowego, zajmując strategiczne stanowiska – to spadek o 3 p.p. względem 2023 roku i najniższy wynik od roku 2019.

Nadal dominuje opinia, że kobiety pełnią głównie funkcje wspierające – taką odpowiedź wskazało 65% badanych. Jednocześnie wzrósł odsetek osób uważających, że kobiety mają mały wpływ na sektor – z 15% w 2023 do 20% w 2025 roku. Trend ten może świadczyć o utrwalającym się przekonaniu, że kobiety są obecne, ale wciąż niedostatecznie reprezentowane w decyzyjnych rolach.

WYKRES 1.1.

Jak ocenia Pani obecność kobiet na polskim rynku pracy w sektorze finansowym?



W tegorocznej edycji badania, podobnie jak w poprzednich latach, uwzględniono opinie zarówno kobiet, jak i mężczyzn, by uzyskać pełniejszy obraz sytuacji kobiet w sektorze finansowym.

Mężczyźni, zgodnie z trendem z wcześniejszych edycji, znacznie częściej oceniają wpływ kobiet jako duży – takiej odpowiedzi udzieliło 58% z nich (wzrost o 2 p.p. względem 2023 roku). Wśród kobiet odsetek ten wyniósł zaledwie 16%.

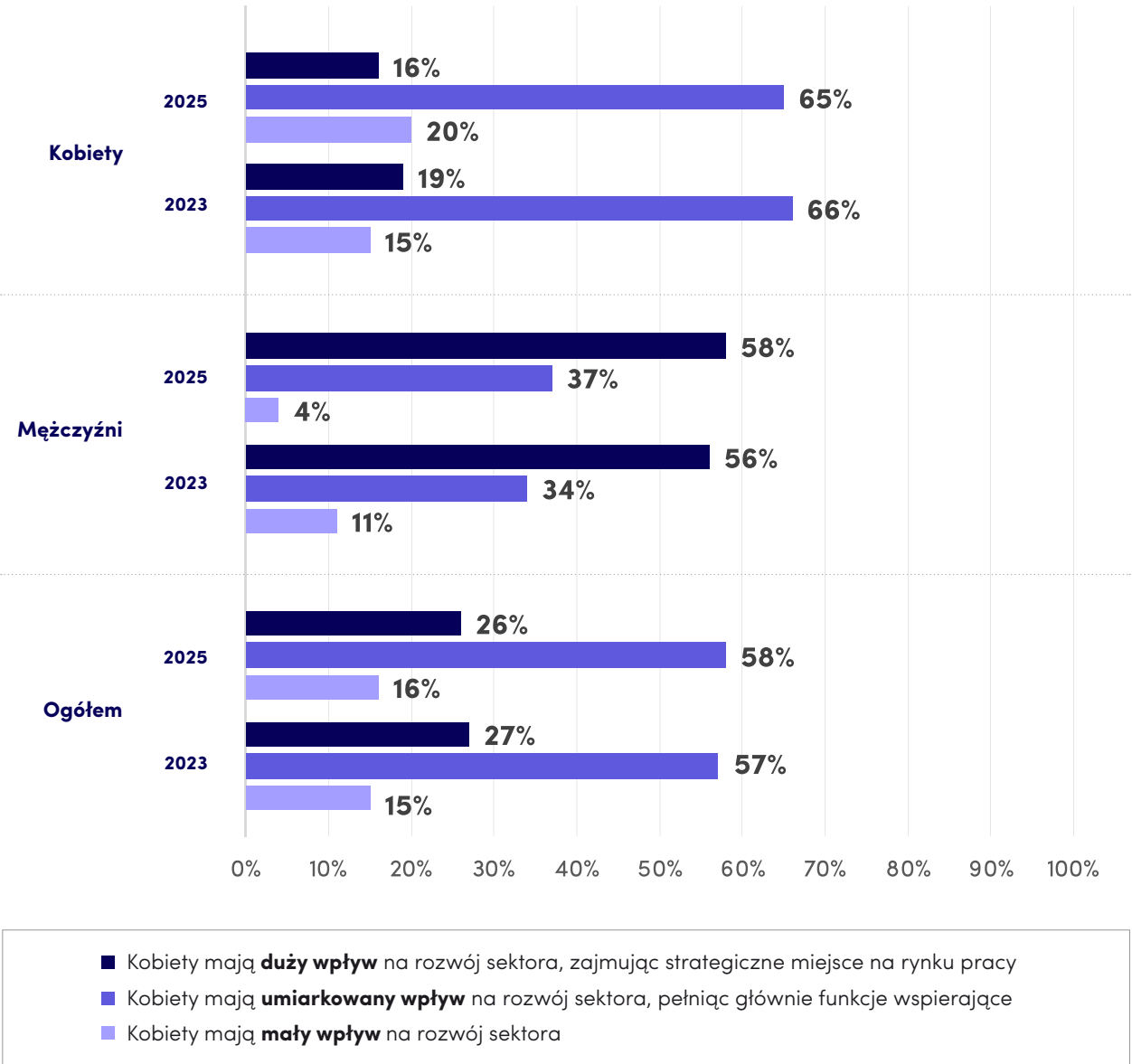
Większość kobiet (65%) nadal postrzega swoją rolę w sektorze jako wspierającą w porównaniu do 37% mężczyzn.

Z kolei aż 20% kobiet uważa, że ich wpływ na rozwój branży jest mały – to pięć razy więcej niż wśród mężczyzn (4%).

Te różnice wskazują na utrzymujące się rozbieżności w postrzeganiu pozycji kobiet w finansach zależnie od płci.

WYKRES 1.2.

Jak ocenia Pani/Pan obecność kobiet na polskim rynku pracy w sektorze finansowym?





“

**Ten raport to nie
tylko ciekawe liczby.
To konkretne zadanie
domowe dla wszystkich
nas – pracodawców,
liderów, decydentów.**

MAŁGORZATA RUSEWICZ

Komentarz eksperta

Małgorzata Rusewicz

PREZES

IZBA ZARZĄDZAJĄCYCH FUNDUSZAMI I AKTYWAMI

Kolejny raport „Kobiety w finansach 2025” pokazuje rzeczy, które naprawdę powinny nas zaniepokoić i pchnąć do konkretnych działań. Bo choć kobiet w branży przybywa, to ich głos w ważnych decyzjach jest wciąż mało znaczący – zaledwie 16% badanych uważa, że kobiety mają realny wpływ na to, jak rozwija się sektor.

Z naszej perspektywy, w Izbie Zarządzających Funduszami i Aktywami, dwie sprawy szczególnie rzucają się w oczy. Pierwsza – kobiety wciąż pracują głównie w back office i księgowości, a stanowiska menedżerskie, trading czy zarządzanie aktywami, to nadal męski świat. Druga – mężczyźni i kobiety patrzą na te same problemy zupełnie innymi oczami. Panowie częściej mówią, że u nich wszystko w porządku z równością, podczas gdy panie widzą, że te szlachetne zasady różnorodności albo działają wybiórczo, albo w ogóle.

Dobłą wiadomością jest to, że kobiety chcą się rozwijać – 4 na 5 mówi wprost: potrzebujemy mentoringu, szkoleń, wsparcia.

To jasny sygnał dla firm: potencjał jest ogromny, tylko trzeba go odpowiednio wykorzystać. Problem w tym, że gdy pytamy o przygotowania do wdrażania unijnej dyrektywy 2022/2381, połowa respondentek wrzeszcza ramionami – po prostu nie wie, jak ich firma zamierza ją implementować. To oznacza, że pilnie potrzeba więcej transparentności i komunikacji.

A przeszkody? Są i zewnętrzne, i wewnętrzne. Z jednej strony tradycyjne oczekiwania społeczne i sztywne godziny pracy. Z drugiej – kobiety często same sobie nie pomagają: za mało asertywne, za rzadko chwalą się swoimi sukcesami, za często się cofają. Moim zdaniem, finanse – jako jeden z fundamentów gospodarki – powinny pokazywać innym branżom, jak się stosuje prawdziwą równość.

Ten raport to nie tylko ciekawe liczby. To konkretne zadanie domowe dla wszystkich nas – pracodawców, liderów, decydentów.



“

Tylko 16% kobiet postrzega siebie jako osoby pełniące strategiczną rolę w branży i że według nich, ich wpływ na rozwój sektora jest wciąż niewielki.

ALEKSANDRA KARASIŃSKA

Komentarz eksperta

Aleksandra Karasińska

AUTORKA KSIĄŻKI 'DLACZEGO FEMINIZM SIĘ OPLACA. KSIĄŻKA DLA KOBIET I DLA MĘŻCZYZN'
DZIENNIKARKA, DYREKTORKA FUNDACJI RINGIER AXEL SPRINGER POLSKA

Raporty pokazujące sytuację kobiet w sektorze finansowym to niezwykle wartościowe źródła: pokazują bowiem, jak wolno zachodzą zmiany i jak dużo jest jeszcze do zrobienia.

Gdy w 2019 roku liderki i działaczki pracujące w finansach po raz pierwszy zainicjowały to badanie, prawie co trzecia respondentka uważała, że utrudnieniem w karierach kobiet w finansach jest „niechęć do kobiet” (mizoginizm).

Pamiętam, że w kolejnym badaniu z 2023 roku, prawie wszystkie kobiety zgodnie oceniły, że w tym sektorze występują bariery mające wpływ na przebieg ich karier (94%).

W najnowszym raporcie widzimy konsekwentnie, że kobiety wciąż są w niewielkim stopniu reprezentowane na stanowiskach kierowniczych i w zarządach, a to co mnie uderzyło, to fakt, że tylko 16% kobiet postrzega siebie jako osoby pełniące strategiczną rolę w branży i że według nich, ich wpływ na rozwój sektora jest wciąż niewielki.

To przeświadczenie pokazuje, że szklany sufit nie tylko wciąż istnieje, ale często jest z betonu, a Polki pracujące w finansach są tego świadome.

Dziś, w czasach globalnego backlashu, czyli cofania praw kobiet, musimy tym mocniej pracować, na rzecz równych szans kobiet.

1.02. Postrzeganie sektora finansowego

OBSZARY ZAWODOWE

W porównaniu z 2021 rokiem najbardziej wyraźne zmiany dotyczą działów analityczno-prawnych i administracyjnych.

Dział Analiz, oceniany w 2021 roku jako obszar z wyraźnie większym udziałem kobiet (1,5), osiąga obecnie wynik 3,5, a administracja funduszami i dział prawny – odpowiednio 3,3 i 3,1 wobec 1,1 cztery lata temu.

Dane te wskazują na wyraźne przesunięcie w kierunku większej równowagi płci i stopniowe zacieranie wcześniejszego obrazu tych obszarów.

Niewielki, lecz zauważalny wzrost widoczny jest również w Treasury/Skarb (z 3,4 do 3,7), co potwierdza rosnące postrzeganie tego segmentu jako bardziej zrównoważonego pod względem udziału mężczyzn.

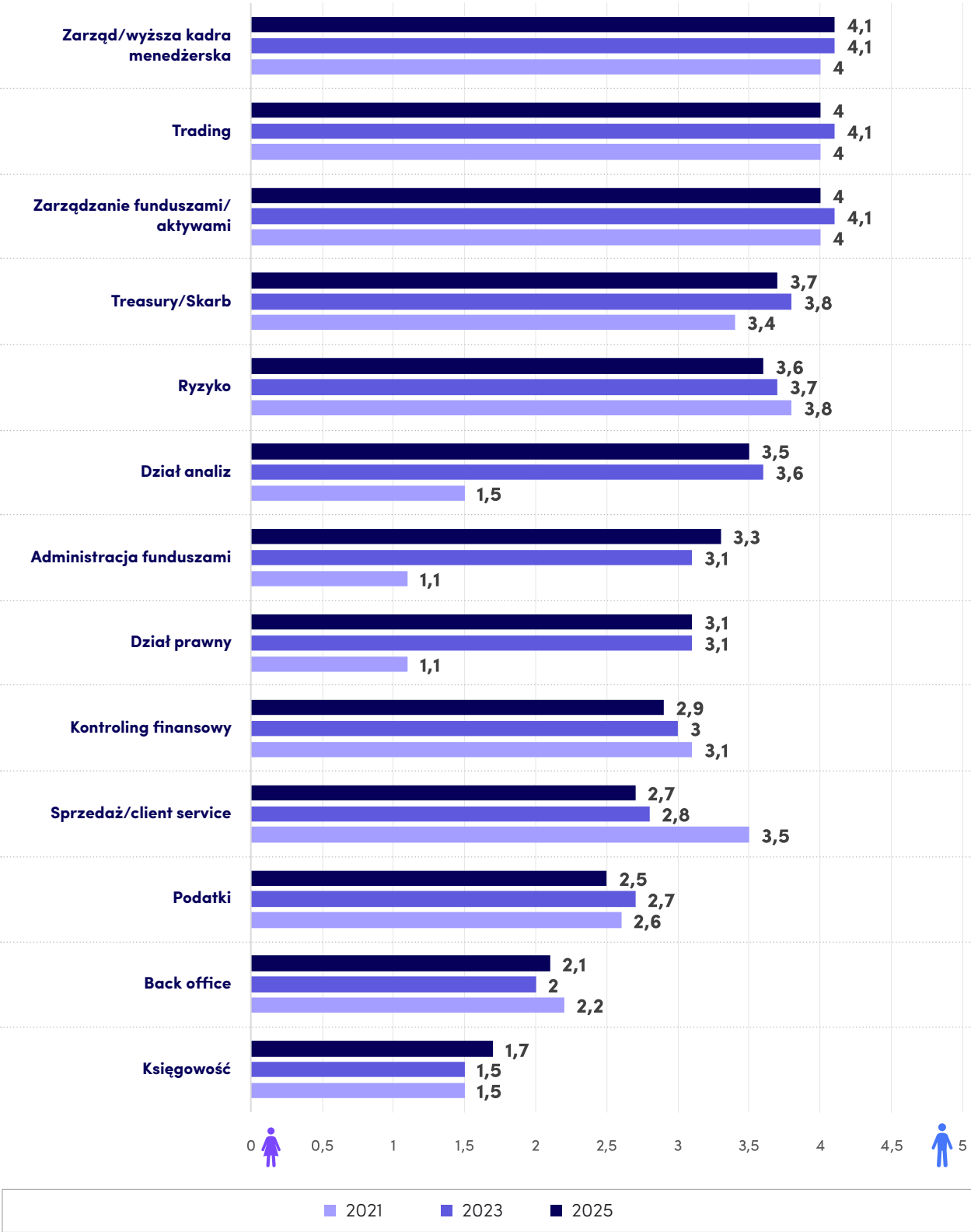
Jednocześnie część funkcji przesuwa się w stronę większej reprezentacji kobiet – sprzedaż i client service obniżyły ocenę z 3,5 do 2,7, a ryzyko i kontroling finansowy zanotowały drobne spadki (odpowiednio do 3,6 i 2,9).

Podatki pozostały niemal bez zmian (2,5). W efekcie obok utrwalonej przewagi mężczyzn na najwyższych szczeblach zarządzania i w tradingu widać rosnącą różnorodność płci w dawniej jednostronnie postrzeganych rolach analityczno-prawnych oraz stopniowe wyrównywanie udziału kobiet i mężczyzn w sprzedaży i działach kontrolingowych.

WYKRES 1.3.

Proszę ocenić w skali od 1 do 5 poniższe obszary branży finansowej pod kątem reprezentacji płci, gdzie cyfra 1 oznacza obszar zawodowy o największej reprezentacji kobiet, a cyfra 5 – obszar zawodowy o największej reprezentacji mężczyzn.

Oceniając obszar, proszę wziąć pod uwagę obiegowe opinie na temat obszaru zawodowego, osobiste przekonania, własne zdanie lub bezpośrednie doświadczenie zawodowe.



BRANŻA

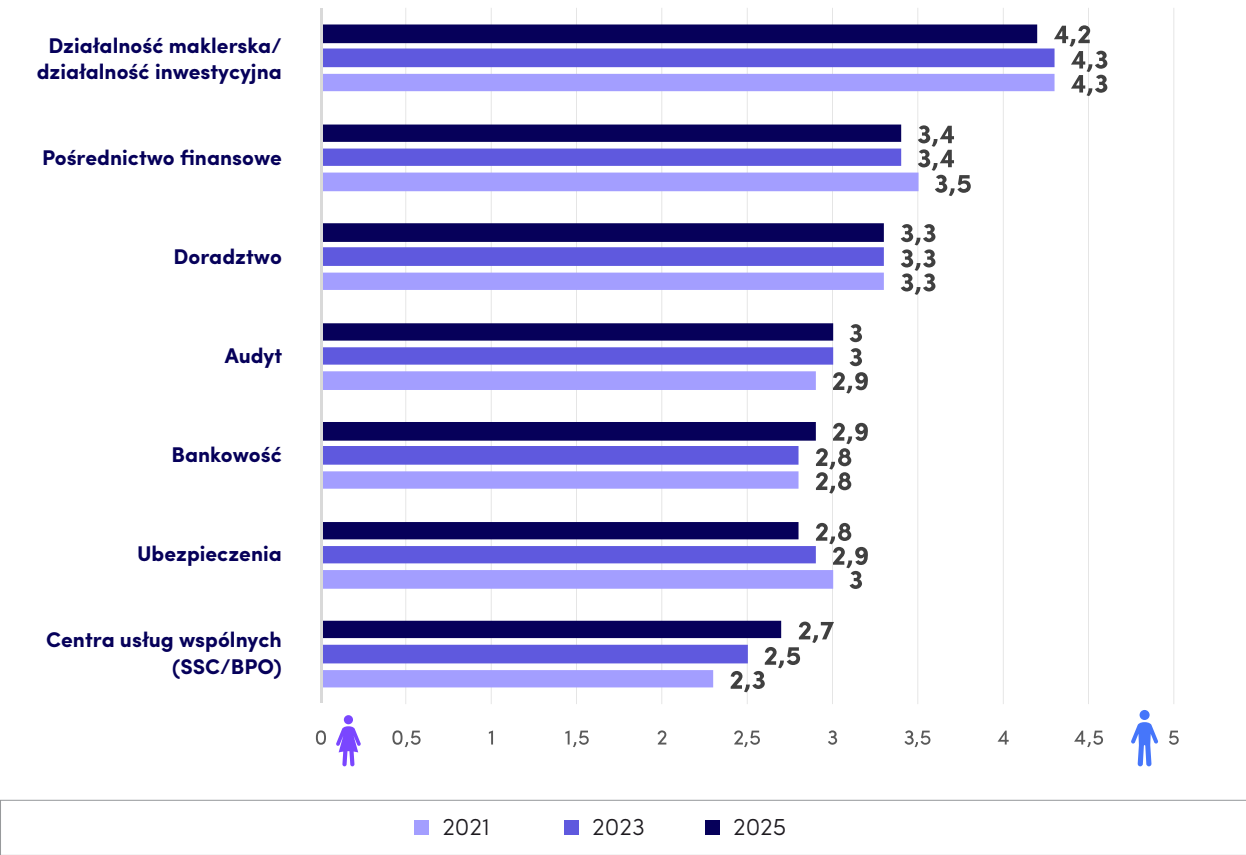
W porównaniu z 2021 rokiem struktura postrze-ganej reprezentacji płci w poszczególnych segmentach branży finansowej pozostaje stabilna, a zmiany są niewielkie. Najwyższe wartości – wskazujące na przewagę mężczyzn – utrzymują działalność maklerska i inwe-stycyjna, której ocena nieznacznie spadła z 4,3 do 4,2, pozostając jednak wyraźnie najwyższa w zestawieniu. Na kolejnych miej-scach znalazły się pośrednictwo finansowe (3,4) oraz doradztwo (3,3), które od 2021 roku utrzymują praktycznie niezmienione wyniki.

W pozostałych sektorach widać drobne prze-sunięcia w stronę większej równowagi płci.

WYKRES 1.4.

Proszę ocenić w skali od 1 do 5 poniższe obszary branży finansowej pod kątem reprezentacji płci, gdzie cyfra 1 oznacza obszar zawodowy o największej reprezentacji kobiet, a cyfra 5 – obszar zawodowy o największej reprezentacji mężczyzn.

Oceniając obszar, proszę wziąć pod uwagę obiegowe opinie na temat obszaru zawodowego, osobiste przekonania, własne zdanie lub bezpośrednie doświadczenie zawodowe



Audyt odnotował stabilny poziom 3,0, a bankowość nieznacznie wzrosła do 2,9. Ubezpieczenia obniżyły ocenę z 3,0 do 2,8, sygnalizując nieco większy udział kobiet niż w poprzednich edycjach badania. Najbardziej widoczna zmiana dotyczy centrów usług wspólnych (SSC/BPO), które w ciągu czterech lat przesunęły się z 2,3 do 2,7, zbliżając się do neutralnego punktu równowagi. Ogólny obraz branży pozostaje więc zbliżony do lat ubiegłych, z utrzymującą się wyraźną prze-wagą mężczyzn w działalności maklerskiej i inwestycyjnej oraz stopniowym wyrówny-waniem proporcji w usługach wspólnych i ubezpieczeniach.

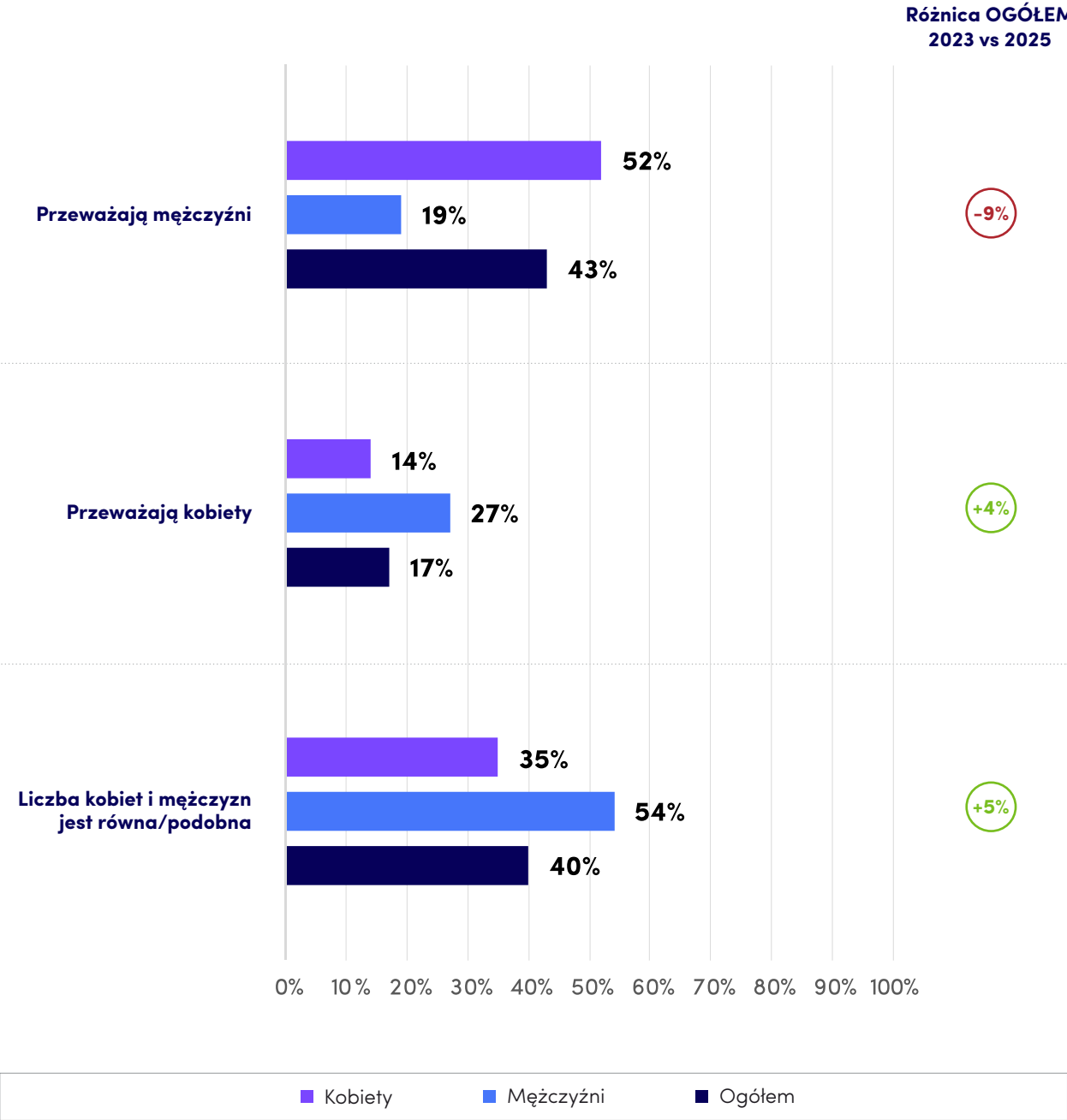
STANOWISKA KIEROWNICZE

W 2025 roku wyraźnie spadł odsetek odpo-wiedzi wskazujących na przewagę mężczyzn na stanowiskach kierowniczych – z 52% do 43% (spadek o 9 p.p.).

Jednocześnie wzrosła liczba wskazań na **równość płci** w kadrze zarządzającej – do 40% (+5 p.p.), oraz na **przewagę kobiet** – do 17% (+4 p.p.).

WYKRES 1.5.

Jak kształtuje się zatrudnienie kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w Pani/Pana organizacji?



Odpowiedzi różnią się jednak w zależności od płci respondentów. 52% kobiet uważa, że dominują mężczyźni, podczas gdy wśród mężczyzn taką opinię podziela tylko 19%.

Z kolei 27% mężczyzn dostrzega przewagę kobiet – przy 14% kobiet. Dane te sugerują nie tylko wzrost równowagi płciowej, ale też zróżnicowaną percepcję sytuacji zależną od doświadczenia i perspektywy.

Komentarz eksperta

Michał Borkowski

BUSINESS UNIT MANAGER, FINANCE, HR, LEGAL, ANTAL

Z perspektywy rynku pracy widać, że branża finansowa w Polsce stopniowo zmierza w stronę większej równowagi płciowej, choć tempo zmian różni się w zależności od segmentu. Motorem napędowym są zmiany związane ze zrównoważonym rozwojem, ale również zmiana w postrzeganiu sektora finansowego.

Pewnie długo jeszcze zawody związane z szeroko rozumianą bankowością inwestycyjną nacechowane będą pierwiastkiem męskim, ale w niektórych obszarach, coraz częściej pojawiają się kobiety. Przykładem jest backoffice i działy takie jak księgowość.

Zmiana jest dość duża, bo aż 9% w stosunku do roku 2023. Jest to temat coraz głośniejszy również w mediach, choćby przez pryzmat dyrektywy "Women on Boards".

Prowadząc procesy rekrutacyjne, gdzie menadżerami danych działów są kobiety, praktycznie nigdy nie słyszymy, żeby zespoły męskie, uzupełnić kobietami i odwrotnie. Liczą się przede wszystkim kompetencje i określona pula kandydatów, jeśli mówimy o rolach specjalistycznych i menadżerskim.

Zmianą, która dopiero raczkuje, jest budowanie programów stażowych, opartych o zasadę różnorodności w zawodach zdominowanych przez mężczyzn. Taka wewnętrzna, oddolna inicjatywa, ma szansę w dłuższej perspektywie, budować zrównoważone zespoły na wyższych stanowiskach.

Cały sektor SSC skupia więcej kobiet niż mężczyzn, natomiast wśród firm z sektora finansowego w tym momencie mamy praktycznie równy „układ sił”.

Zmienia się też świadomość związana z funkcjonowaniem kobiet w branży finansowej, świadczą o tym odpowiedzi wskazujące przewagę mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

“

Branża finansowa w Polsce stopniowo zmierza w stronę większej równowagi płciowej, choć tempo zmian różni się w zależności od segmentu.

MICHAŁ BORKOWSKI

CZĘŚĆ 2

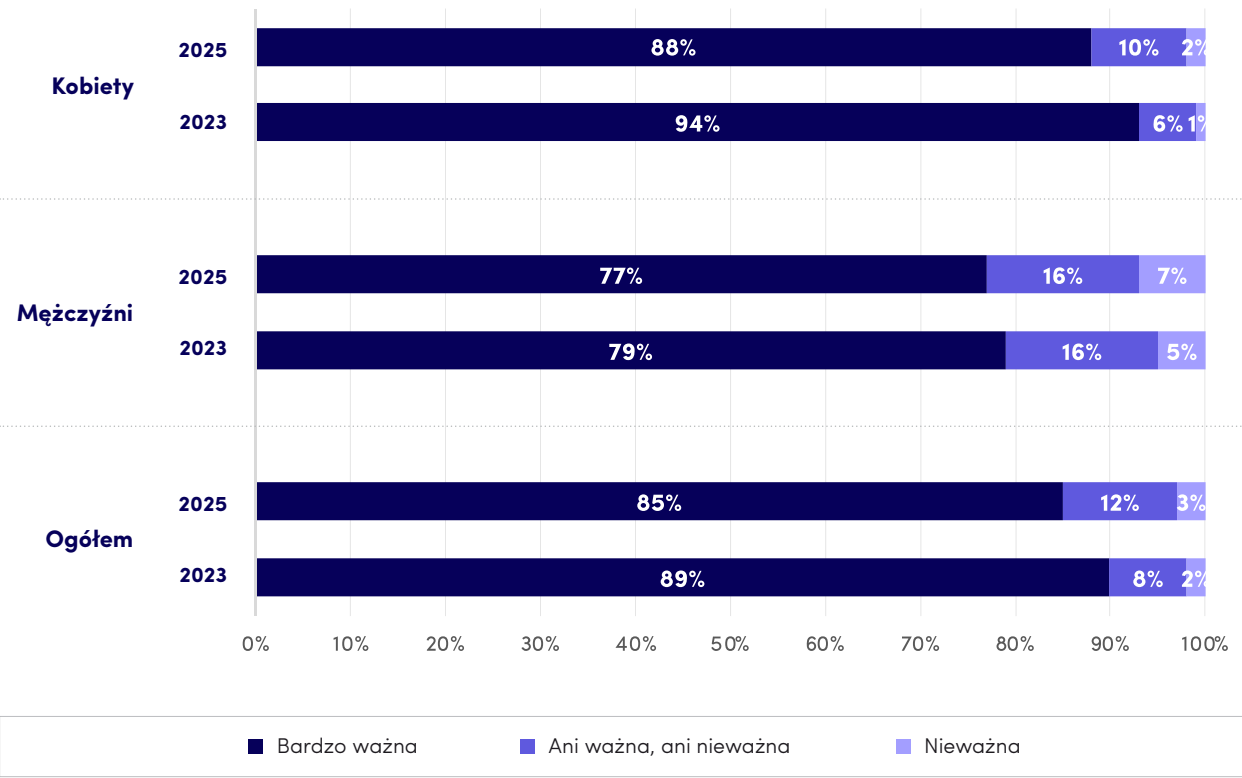
Kariera zawodowa w finansach

2.01. Satysfakcja z kariery zawodowej

88% kobiet wskazuje, że kariera jest dla nich ważna, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosi 78%.

Choć kobiety częściej deklarują, że kariera ma dla nich znaczenie, to wyraźnie rzadziej niż w 2023 roku określają ją jako bardzo ważną (-6 p.p.).

WYKRES 2.1.
Jak ważna jest dla Pani/Pana kariera?

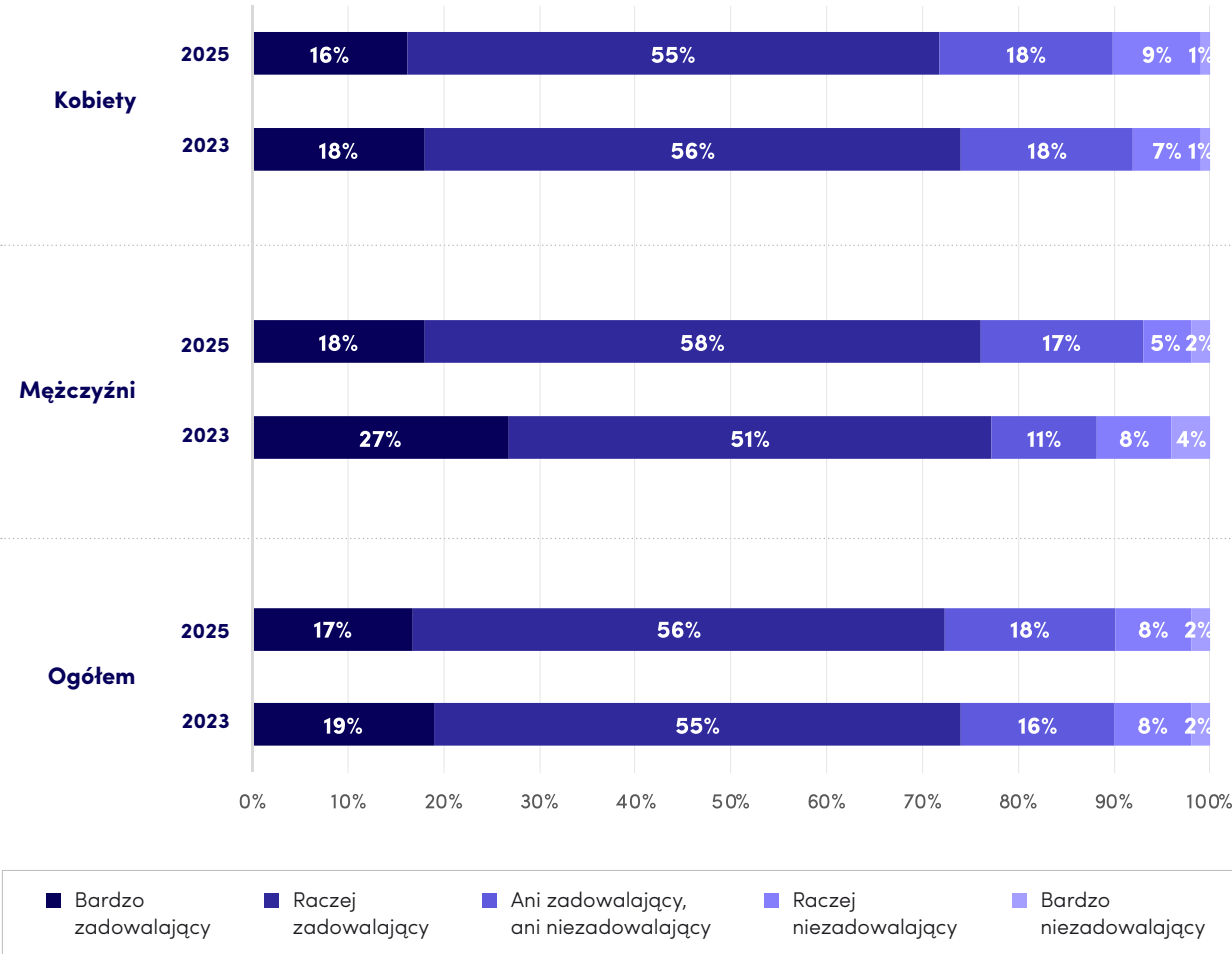


Poziom satysfakcji u obu płci kształtuje się na podobnym poziomie, 71% kobiet i 74% mężczyzn ocenia swoją dotychczasową karierę jako zadowalającą – wyniki są zbliżone do 2023 roku.

Mężczyźni również rzadziej wybierają tę odpowiedź (-2 p.p.), co potwierdza ogólny trend przesuwania się w kierunku bardziej umiarkowanego podejścia do pracy zawodowej.

Spadł jednak odsetek mężczyzn **bardzo zadowolonych** z kariery – z 27% do 18%. U kobiet ten poziom pozostał stabilny. Nieco częściej niż wcześniej pojawiały się odpowiedzi **neutralne**, a poziom **niezadowolenia** z kariery pozostał bez zmian.

WYKRES 2.2.
Jak ocenia Pani/Pan poziom zadowolenia z przebiegu swojej dotychczasowej kariery zawodowej?



Na zadowolenie z kariery wciąż największy wpływ ma atmosfera w pracy (73%), a następnie wysokie zarobki (65%) i uznanie (60%).

W porównaniu z 2023 r. spadło znaczenie rozwoju zawodowego (-4 p.p.) i elastyczności zatrudnienia (-5 p.p.), a wzrosła nieco rola stabilizacji. Szybka ścieżka awansu pozostaje mniej istotna. Warto zauważyć, że dla kobiet większe znaczenie mają możliwości rozwoju zawodowego – wskazało je 52% z nich, w porównaniu do 43% mężczyzn.

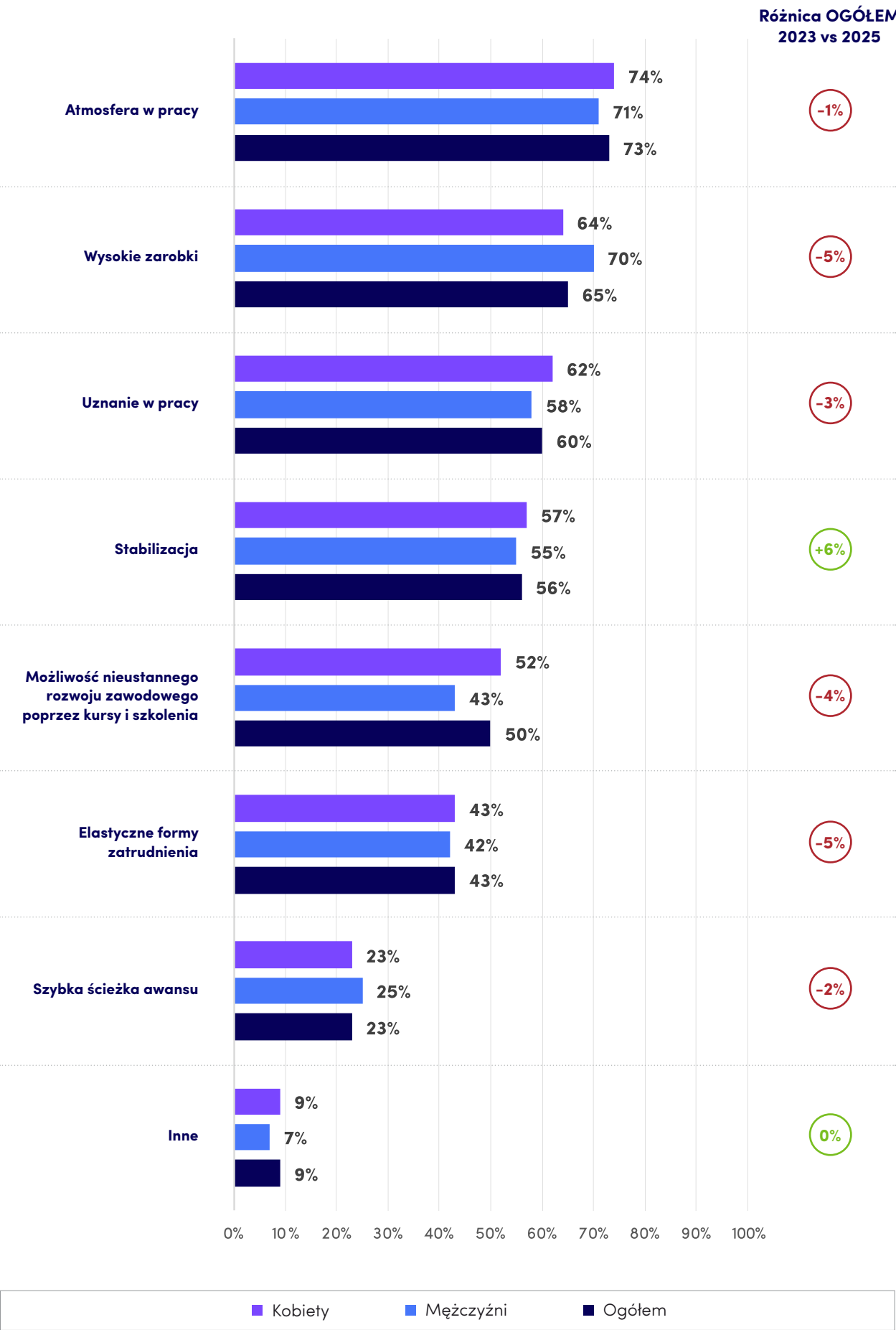
Z kolei wysokie zarobki są częściej priorytetem dla mężczyzn (70%) niż dla kobiet (64%). Pozostałe wartości, takie jak atmosfera w pracy czy uznanie, są oceniane podobnie przez obie grupy.

Respondenci jako dodatkowe czynniki wpływające na zadowolenie z kariery najczęściej wskazywali: możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej, elastyczność czasu i formy pracy, realne możliwości rozwoju (nie tylko poprzez szkolenia, ale też udział w projektach i zmiany zadań), wpływ na decyzje i zmiany w organizacji, dobre relacje z przełożonymi, jasne kryteria awansu, docenianie – nie tylko finansowe, a także poczucie sensu i zgodności wartości osobistych z kulturą firmy.

Często pojawiały się też odniesienia do różnorodności zadań, inspirującego środowiska i równego traktowania w miejscu pracy.

WYKRES 2.3.

Co wpływa na poziom Pani/Pana zadowolenia z kariery zawodowej?



Twoja przewaga na rynku finansowym zaczyna się od nas.

Sprawdź naszą ofertę i zapisz się na specjalistyczne szkolenia z praktykami biznesu. Zdobądź kompetencje, które Cię wyróżnią w branży finansowej.

Zeskanuj kod lub wejdź na naszą stronę:
events.cfapoland.org/szkolenia



KARIERA ZAWODOWA W FINANSACH

Komentarz eksperta

Sandra Moczarska

REGIONAL MANAGER, BANKING&INSURANCE, SSC/BPO
ANTAL POLAND

Najświeższe dane pokazują, że w podejściu do kariery zawodowej coraz wyraźniej rysuje się potrzeba równowagi i przewartościowania dotychczasowych priorytetów.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni rzadziej niż jeszcze dwa lata temu deklarują, że kariera jest dla nich „bardzo ważna”. To przesunięcie w stronę bardziej umiarkowanych ocen można interpretować jako efekt zmęczenia kulturą „ciągłego rozwoju” i pogoni za awansem, a także rosnącego znaczenia jakości życia poza pracą.

Mimo że kobiety częściej niż mężczyźni podkreślają, że kariera jest dla nich istotna, to właśnie wśród nich widać największy spadek intensywności tego przekonania. Może to świadczyć o silniejszym balansowaniu między aspiracjami zawodowymi a innymi sferami życia, np. rodziną czy potrzebą stabilizacji. Z kolei u mężczyzn widać wyraźny spadek odsetka osób bardzo zadowolonych ze swojej ścieżki, co można łączyć z rosnącymi oczekiwaniami wobec zarobków i prestiżu. W praktyce oznacza to, że kobiety i mężczyźni inaczej odczuwają napięcia związane z karierą: kobiety częściej rewidują jej znaczenie, mężczyźni – krytyczniej oceniają dotychczasowe osiągnięcia.

Nie zmienia się natomiast jedno: najważniejszym czynnikiem satysfakcji pozostaje atmosfera w pracy. To pokazuje, że kluczowym oczekiwaniem pracowników – niezależnie od płci – jest poczucie komfortu, bezpieczeństwa i dobrych relacji w środowisku zawodowym. Zarobki wciąż mają duże

znaczenie, ale nie są już jedynym wyznacznikiem sukcesu. Co ciekawe, kobiety częściej podkreślają wagę możliwości rozwoju, a mężczyźni – wysokości wynagrodzenia. Można więc powiedzieć, że kobiety poszukują w pracy perspektyw i sensu, mężczyźni – bardziej wymiernych efektów.

Na tle tych różnic wyraźnie widać też nowe oczekiwania wobec pracodawców. Respondenci coraz częściej wskazują na elastyczność, możliwość pracy hybrydowej, realny wpływ na decyzje w organizacji czy zgodność wartości firmy z osobistymi. To sygnał, że tradycyjny model kariery – oparty na awansach i hierarchii – przestaje być wystarczającą odpowiedzią. Pracownicy szukają pracy, która nie tylko zapewnia środki do życia, ale także daje poczucie sensu i pozwala zachować zdrową równowagę.

Ostatecznie dane te pokazują, że kariera w Polsce nie traci na znaczeniu, ale zmienia swój charakter. Coraz mniej chodzi o sam prestiż i szybkie awanse, a coraz bardziej – o jakość codziennego doświadczenia, możliwość rozwoju oraz dopasowanie pracy do własnych wartości i stylu życia. To ważna wskazówka dla firm: by utrzymać zaangażowanie pracowników, nie wystarczy dobrze płacić – trzeba także zadbać o kulturę organizacyjną, poczucie sprawczości i autentyczne relacje.

“
Mimo że kobiety częściej niż mężczyźni podkreślają, że kariera jest dla nich istotna, to właśnie wśród nich widać największy spadek intensywności tego przekonania.

SANDRA MOCZARSKA

Dane pokazują, że obecna sytuacja gospodarcza wpływa na kobiety w sektorze finansowym w sposób bardziej odczuwalny niż na mężczyzn.

44% kobiet wskazuje na zmniejszone możliwości awansu w wyniku cięć budżetowych, podczas gdy tylko 24% mężczyzn dostrzega ten problem.

W porównaniu do mężczyzn kobiety bardziej odczuwają też niepewność zatrudnienia – 38% z nich zauważa większą niepewność w porównaniu do 19% mężczyzn.

Dodatkowo 38% kobiet dostrzega wzrost różnic w wynagrodzeniach między kobietami a mężczyznami, podczas gdy tylko 7% mężczyzn zauważa ten problem.

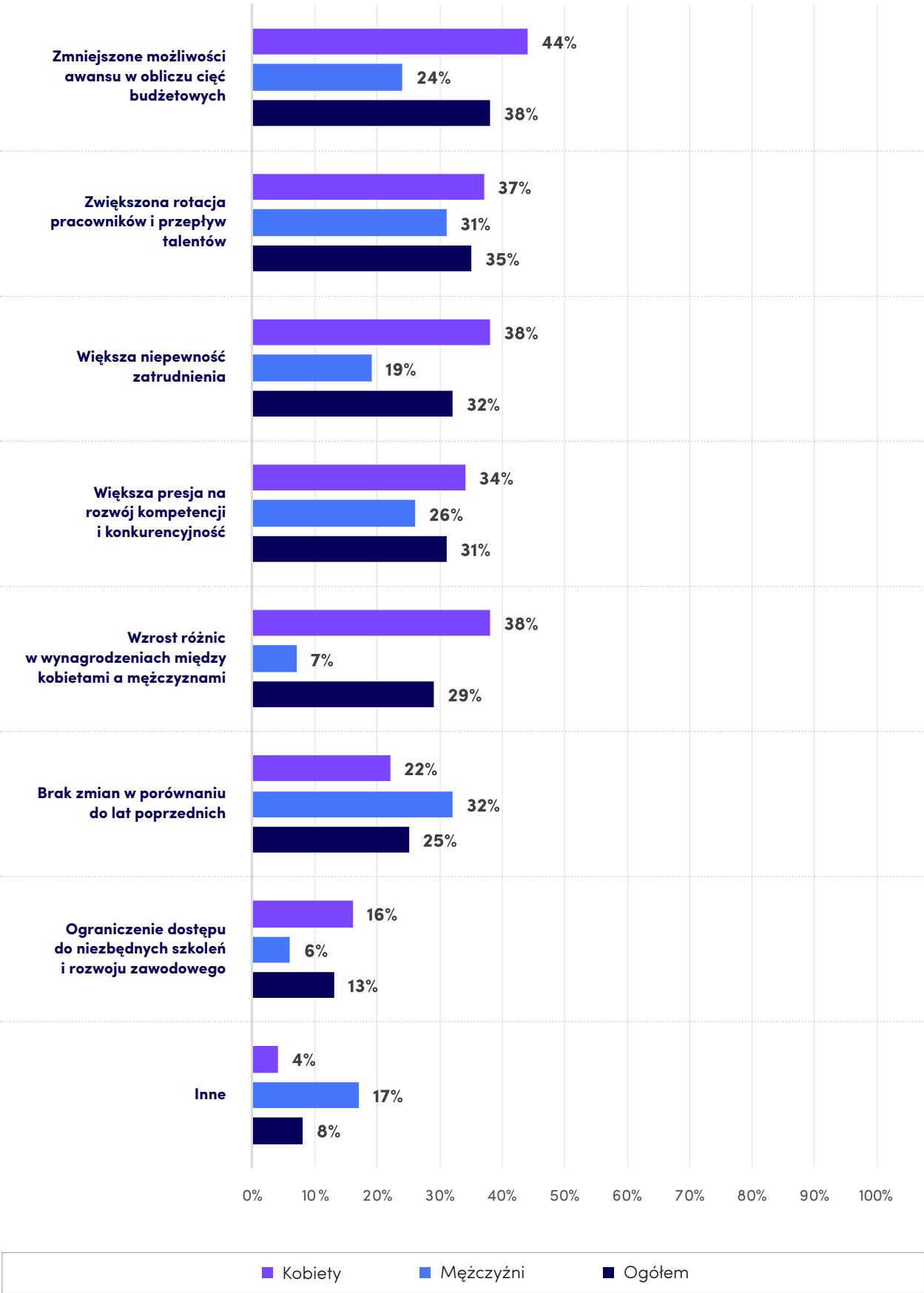
W kontekście rotacji pracowników i przepływu talentów kobiety i mężczyźni oceniają ten aspekt podobnie, ale kobiety nieco częściej wskazują na zwiększoną rotację (37% vs 31% mężczyzn).

Z kolei presja na rozwój kompetencji i konkurencyjność dotyka bardziej kobiety (34%) niż mężczyzn (26%), co może świadczyć o większej presji, jaką kobiety odczuwają w kontekście rozwoju zawodowego i utrzymania swojej pozycji w obliczu trudnej sytuacji gospodarczej.

Wśród mężczyzn 32% uważa, że obecna sytuacja gospodarcza nie wpłynęła znacząco na ich zatrudnienie, co jest większym odsetkiem niż wśród kobiet (22%). Dodatkowo mężczyźni rzadziej wskazują na ograniczenie dostępu do szkoleń (6% mężczyzn vs 16% kobiet), co może wskazywać na różne postrzeganie wsparcia rozwoju zawodowego w zależności od płci.

WYKRES 2.4.

Obecna sytuacja gospodarcza może mieć różny wpływ na stabilność zatrudnienia i płace. Jakie zmiany najbardziej dotknęły kobiety w sektorze finansowym? Proszę o wskazanie maksymalnie trzech odpowiedzi.



Kobiety w sektorze finansowym raczej częściej niż mężczyźni dostrzegają konsekwencje automatyzacji i rozwoju sztucznej inteligencji jako wyzwanie wymagające adaptacji i nowych kompetencji.

Aż 60% kobiet wskazuje na konieczność przekwalifikowania się i zdobywania nowych umiejętności w porównaniu do 42% mężczyzn.

Podobnie więcej kobiet niż mężczyzn dostrzega ryzyko redukcji zatrudnienia na skutek automatyzacji rutynowych procesów (51% vs 43%) oraz zmniejszenia liczby stanowisk związane z rozwojem AI (36% vs 32%).

Według badań w niektórych sektorach kobiety są trzy razy bardziej narażone na negatywne skutki automatyzacji i AI niż mężczyźni¹, co może zwiększać obawy dotyczące nierówności generowanych przez algorytmy wśród kobiet.

Z kolei mężczyźni znacznie częściej deklarują, że nie zauważają istotnych zmian związanych z automatyzacją i AI – uważa tak 27% z nich, podczas gdy wśród kobiet tylko 6%.

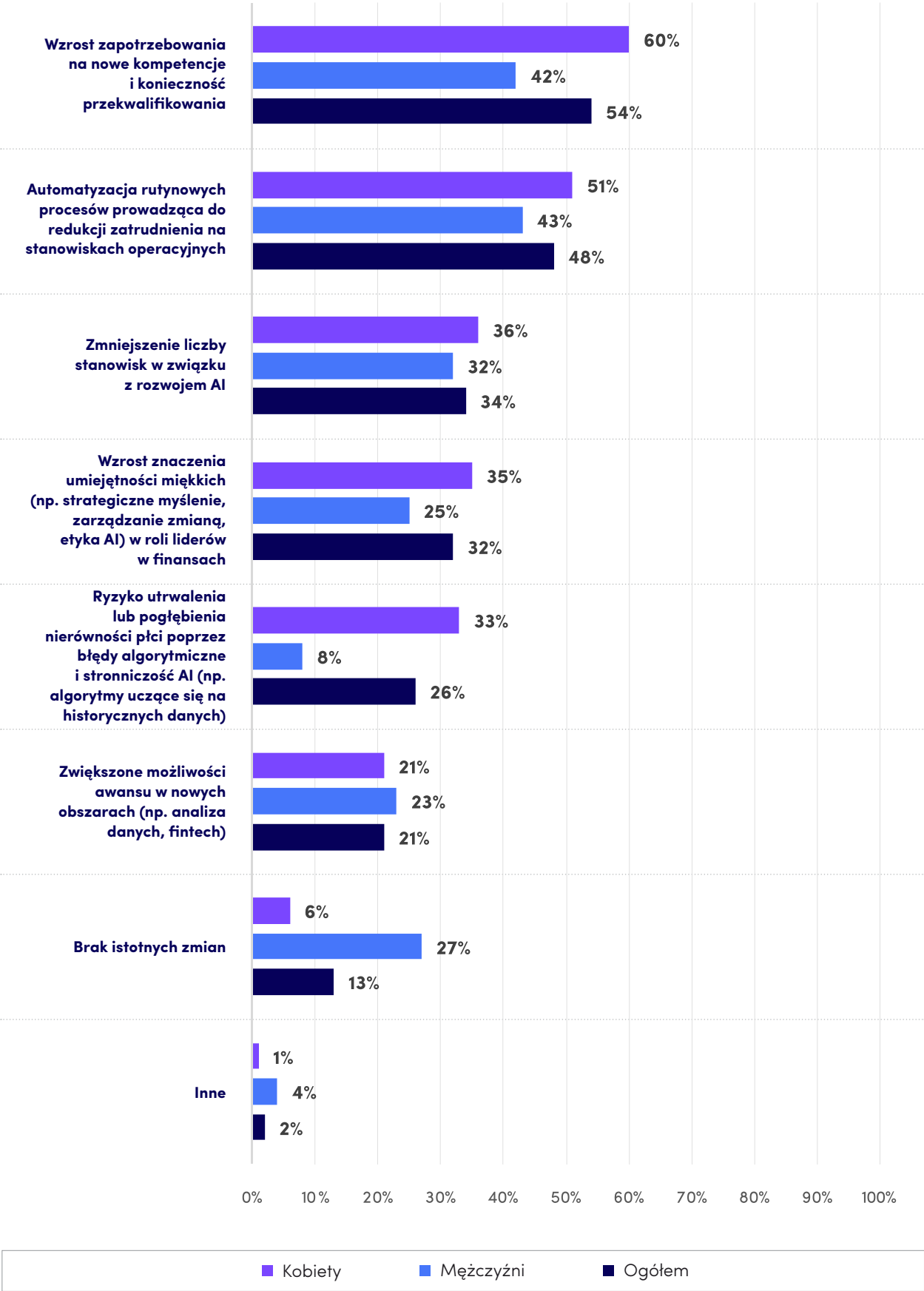
To może sugerować, że kobiety bardziej doświadczają lub przewidują skutki tych zmian, zwłaszcza w obszarach operacyjnych i analitycznych.

Istotna różnica pojawia się również w postrzeganiu ryzyka pogłębienia nierówności płci przez algorytmy. Aż 33% kobiet dostrzega ten problem, podczas gdy tylko 8% mężczyzn ma podobne zdanie.

Badania wskazują, że algorytmy często odzwierciedlają i wzmacniają istniejące w społeczeństwie stereotypy płciowe. Przykładowo algorytmy rozpoznawania twarzy czy wyszukiwania obrazów częściej identyfikują i promują mężczyzn jako „standard”, a kobiety są niedoreprezentowane lub stereotypowo przedstawiane²³. Ponadto mężczyźni mają zwykle wyższe zaufanie do AI i oceniają swoje kompetencje w tym obszarze wyżej niż kobiety, które jednocześnie bardziej dostrzegają bariery, takie jak dyskryminacja i stereotypy płciowe w kontekście AI⁴. To może tłumaczyć, dlaczego kobiety bardziej widzą ryzyko nierówności, a mężczyźni są bardziej optymistyczni lub mogą być mniej świadomi tego problemu.

1 <https://c3.unu.edu/blog/the-ai-gender-trap-why-women-face-triple-the-automation-risk-in-the-digital-age>
2 <https://www.analyticsinsight.net/insights/making-algorithms-unbiased-in-todays-gender-biased-world>
3 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35858360/>
4 <https://papers.academic-conferences.org/index.php/icgr/article/view/2163>

WYKRES 2.5.
Automatyzacja i sztuczna inteligencja zmieniają rynek pracy. Jakie konsekwencje tych zmian są najbardziej odczuwalne dla kobiet pracujących w sektorze finansowym? Proszę o wskazanie maksymalnie trzech odpowiedzi





“
**1/3 badanych,
zarówno kobiet
i mężczyzn, obawia się
utrąty pracy w wyniku
rozwoju SI.**

MONIKA GODZIŃSKA

Komentarz eksperta

Monika Godzińska

WICEPREZESKA ZARZĄDU BANKU BPH, PION FINANSÓW

Wpływ automatyzacji i sztucznej inteligencji (SI) na nasze życie jest tematem, który budzi zarówno entuzjazm, jak i obawy. SI ma ogromny potencjał, aby zrewolucjonizować sposób funkcjonowania wielu instytucji, w tym oczywiście finansowych, i jednocześnie w znaczący sposób zmienić rynek pracy, szczególnie w branży finansowej, która jest jedną z najbardziej podatnych na absorpcję nowych technologii. Potwierdzają to również wyniki raportu.

Ponad 50% respondentów uważa, że wraz z rozwojem SI wzrośnie potrzeba zmiany wymagań kompetencyjnych oraz konieczność przekwalifikowania się. Większe obawy w tym zakresie wykazują kobiety (aż 60%) niż mężczyźni („zaledwie” 42%). Sądzę, że wynika to z faktu, że w większości role związane z obsługą klienta, administracją czy rachunkowością, czyli obszarami w największym stopniu objętymi automatyzacją, obsadzone są przez kobiety.

Chatboty, wirtualni asystenci oraz algorytmy SI coraz częściej zastępują pracowników, co prowadzi lub może prowadzić do redukcji zatrudnienia.

Natomiast mężczyźni w sektorze finansowym częściej zatrudnieni są w działach związanych z technologią, takich jak programowanie czy analiza danych lub na stanowiskach zarządczych. W efekcie dla nich ewentualne zmiany mogą wystąpić w odleglejszej perspektywie czasu, nie wywołując jeszcze nadmiernego niepokoju, a raczej na tym etapie zaciekawienie.

Nie dziwi mnie także wynik wskazujący, iż 1/3 badanych, zarówno kobiet i mężczyzn, obawia się utraty pracy w wyniku rozwoju SI.

Wdrożenie rozwiązań SI czasami dzieje się w sposób spektakularny jako wdrożenie nowych, niesamowitych rozwiązań, a czasami w sposób niezauważalny, gdy codzienne zadania zaczynają być realizowane przez stopniowo, bez zgłosu wdrażanych agentów SI. Niezależnie jednak od metody wdrożenia SI oprócz nowych szans na rozwój biznesu przynosi także ryzyko utrwalenia lub nawet pogłębienia nierówności ze względu na płeć.

Można mnożyć przykłady algorytmów, które ucząc się na historycznych danych, przejmują uprzedzenia zakorzenione w społeczeństwie, co prowadzi do kontynuacji dyskryminacji ze względu na pochodzenie, religię czy płeć. Zostało to także potwierdzone w wynikach badania. Przy czym nadal aspekt ten podnoszony jest głównie przez panie (33% respondentek), a w mniejszym stopniu przez panów (tylko 8% badanych).

W tym zakresie nadmierny optymizm prezentowany przez mężczyzn jest dla mnie zaskoczeniem.

Blisko 1/3 z nich uważa, że rozwój SI nie przyniesie w przyszłości znaczących zmian. Pod tym stwierdzeniem podpisałoby się zaledwie 6% ankietowanych kobiet.

Wskazywać to może na ich dużo większą świadomość nadchodzących zmian oraz wynikającą z tego chęć rozwoju w celu lepszego dopasowania się do przyszłego rynku pracy.

Przed instytucjami finansowymi stoi więc wyzwanie zapewnienia równych szans przy adaptacji do nowych realiów, tak by nie wykluczać nikogo w imię postępu.

Jak nigdy dotąd potrzebne są inwestycje w wiedzę, rozwój nowych kompetencji z obszaru technologii (także, a może przede wszystkim, dla osób niepracujących w IT) oraz eliminowanie dyskryminacji w procesach rozwojowych i rekrutacyjnych.

Właściwe wykorzystanie nowych narzędzi, odpowiednie procesy uczenia SI konstruowane

w oparciu o dane wolne od uprzedzeń mogą paradoksalnie być pomocne w tworzeniu bardziej włączającego rynku pracy doby sztucznej inteligencji.

Czekają nas wielkie zmiany w przestrzeni biznesowej, ale przede wszystkim społecznej.

KOBIETY W FINANSACH MAJĄ GŁOS!

IZFiA reprezentuje branżę funduszy inwestycyjnych i wspiera inicjatywy, które dają kobietom większą widoczność i wpływ w świecie finansów.



2.02. Uwarunkowania rozwoju kariery

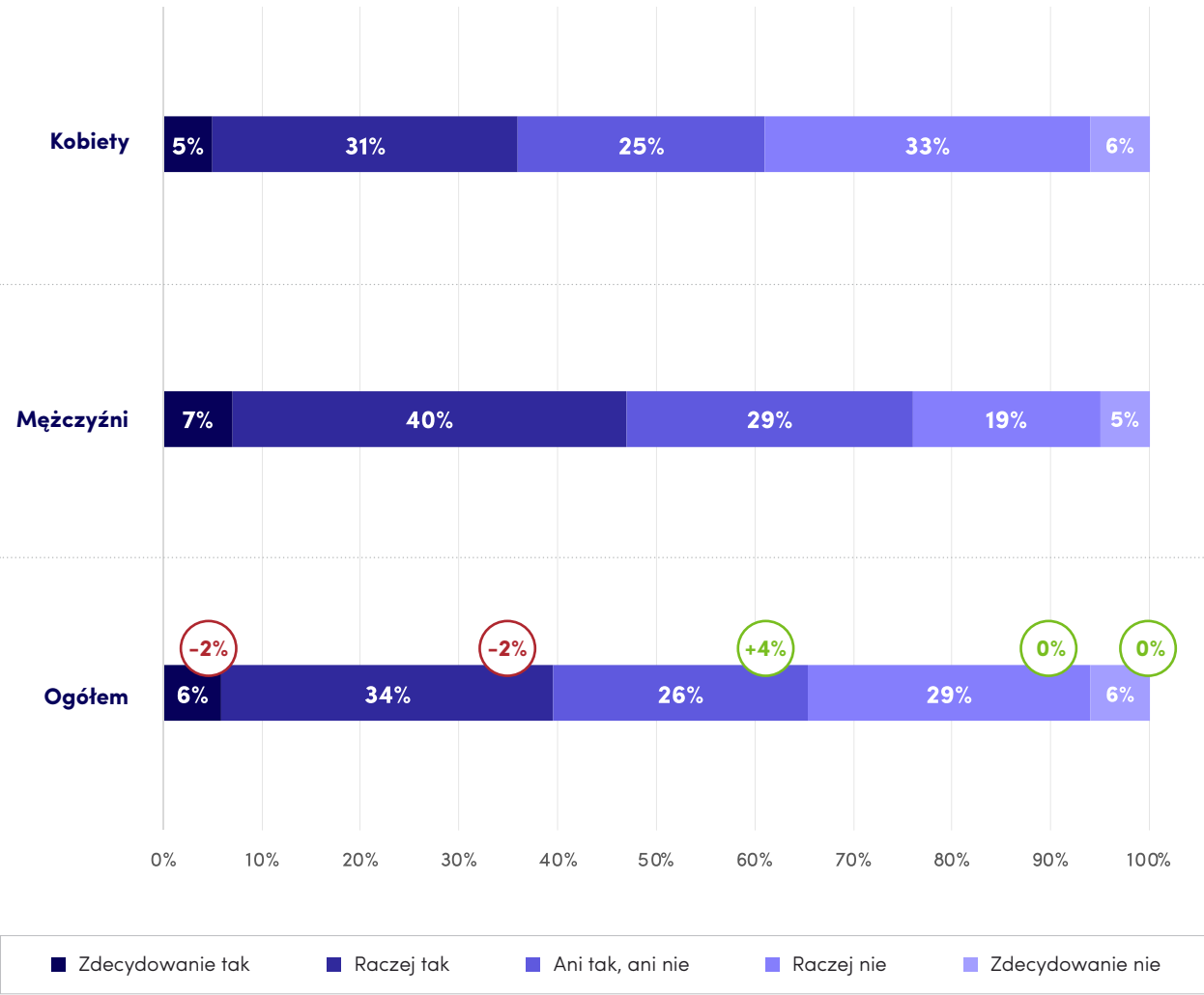
Niemal połowa mężczyzn (47%) zgadza się ze stwierdzeniem, że łatwo jest im rozwijać karierę, podczas gdy wśród kobiet ten odsetek wynosi jedynie 36%.

Równocześnie aż 39% kobiet wskazuje, że raczej lub zdecydowanie nie jest to łatwe – w porównaniu do 24% mężczyzn.

Wyniki te podkreślają wyraźną różnicę w postrzeganiu dostępności ścieżek kariery przez kobiety i mężczyzn – mężczyźni częściej oceniają możliwości rozwoju jako bardziej dostępne i osiągalne.

WYKRES 2.6.

Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem, że łatwo jest Pani/Panu rozwijać karierę?



-2% +4% Różnica 2023 vs 2025

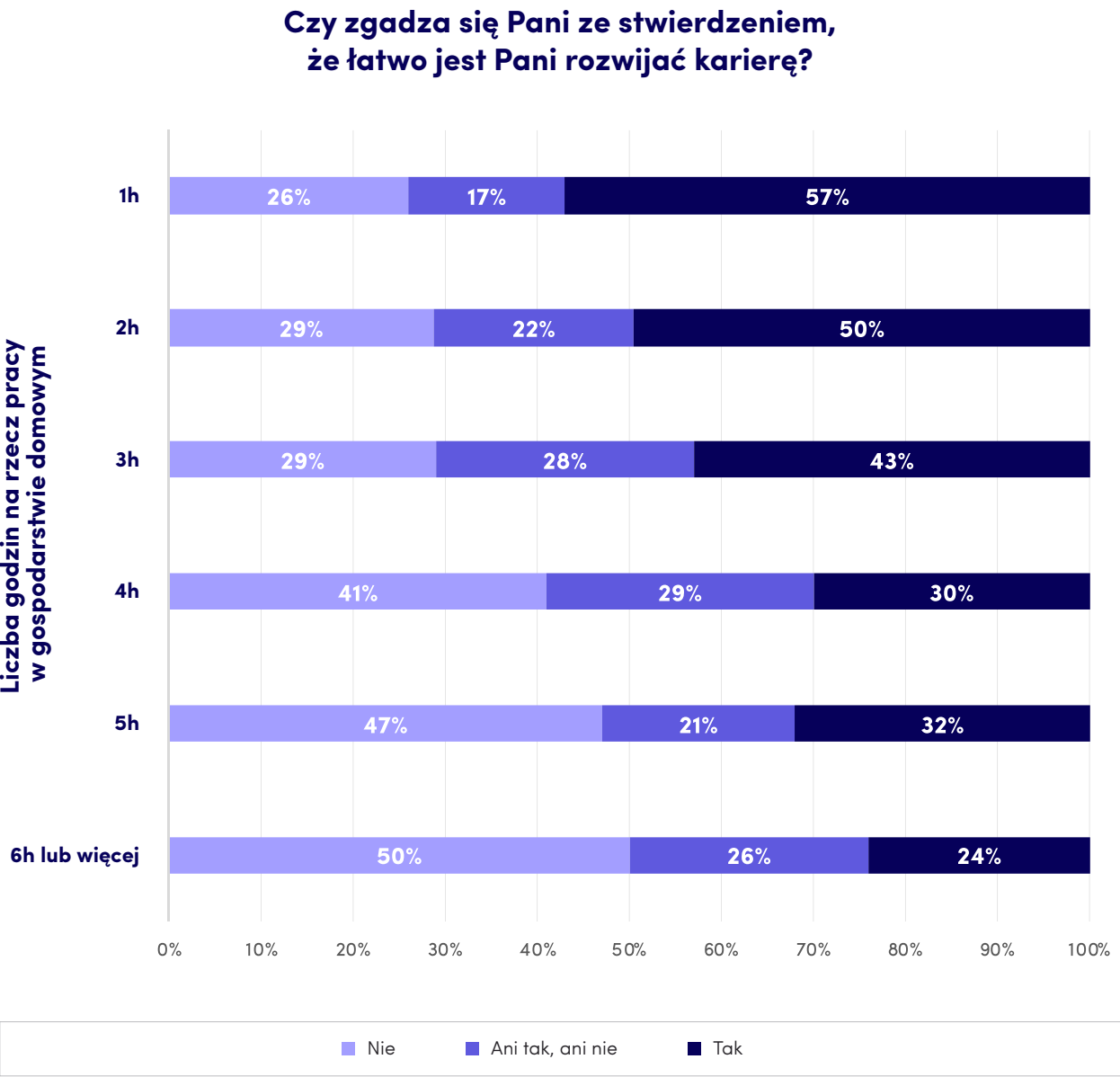
Liczba godzin poświęcanych na nieodpłatną pracę w gospodarstwie domowym wyraźnie koreluje z oceną możliwości rozwijania kariery.

Aż 41% kobiet, które deklarują problemy z rozwojem kariery, spędza na pracach domowych co najmniej 4 godziny dziennie.

Osoby angażujące się w obowiązki domowe przez dłuższy czas znacznie częściej wskazują na trudności w budowaniu własnej ścieżki zawodowej.

WYKRES 2.7.

Liczba godzin dziennie poświęconych na rzecz nieodpłatnej pracy w gospodarstwie domowym a łatwość rozwoju kariery



KARIERA ZAWODOWA W FINANSACH

Komentarz eksperta

Agnieszka Bukowska

DYREKTORKA HR I USŁUG W BANKU BPH S.A

Na podstawie wyników raportu można zauważyć, że kobiety zatrudnione w sektorze finansowym nadal napotykają na istotne bariery w rozwoju kariery zawodowej.

Tylko 36% respondentek zgadza się ze stwierdzeniem, że łatwo jest im rozwijać karierę, podczas gdy wśród mężczyzn ten odsetek wynosi 47%. Równocześnie, aż 39% kobiet wskazuje, że nie jest to łatwe, co jak same deklarują, często jest związane z dodatkowym czasem, jaki poświęcają na nieodpłatną pracę w domu. Łączenie różnych ról społecznych wymaga motywacji, kompromisów, dobrej organizacji i odporności psychicznej. To lekcja zaangażowania i wytrwałości z jednej strony, a odpuszczenia i dystansu z drugiej.

73% respondentów dostrzega przeszkody w karierze zawodowej, wynikające z posiadania dziecka.

Największą przeszkodą jest uwikłanie kobiet w tradycyjne role społeczne, co zauważa 68% kobiet.

Wyniki raportu wskazują, że kobiety spędzające więcej czasu na pracy domowej (np. 4 godziny dziennie lub więcej) znacznie częściej deklarują trudności w rozwijaniu kariery.

W związku z tym jednym z ciekawych czynników wpływających na rozwój kariery może być praca hybrydowa jako element elastyczności. Konkretna proporcja pracy w biurze i w domu jest dla mnie drugorzędna.

“
Kobiety bardziej doceniają wsparcie zawodowe w formie programów mentoringowych, szkoleń czy coachingu.

AGNIESZKA BUKOWSKA

W Banku BPH pracujemy 8 dni z biura w miesiącu, bo wierzymy, że tak samo ważna jest bezpośrednia komunikacja i relacje, jak elastyczność i zaufanie. Wiele firm stosuje inne modele pracy hybrydowej, które również mogą być skuteczne. Kluczowe jest uwzględnianie potrzeb pracowników oraz jasne określenie oczekiwań. Inne pomocne rozwiązania to elastyczne godziny rozpoczynania pracy czy możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin.

Jednocześnie, w porównaniu do poprzedniego badania, o 9 pp spadła liczba respondentów wskazujących na trudność w pogodzeniu pracy z życiem prywatnym. Może to być efektem większej dostępności rozwiązań elastycznych oraz działań na rzecz tworzenia bardziej włączającego środowiska pracy. Respondenci mogą nie mówić, że elastyczność nie jest potrzebna, ale że dzięki elastycznym rozwiązaniom trudności te występują rzadziej.

Praca hybrydowa, choć pomaga w łączeniu ról zawodowych i prywatnych, niesie również wyzwania. Z moich obserwacji wynika, że praca w biurze może pozytywnie wpływać na rozwój kariery w kontekście możliwości uczenia się od innych, współpracy i komunikacji z różnymi ludźmi, budowania relacji oraz zdobywania szerszych doświadczeń.

Praca zdalna bywa łatwiejsza, ale może ograniczać interakcje społeczne. Pojawiło się kilka badań sugerujących, że pracując zdalnie możemy być częściej pomijani przy rozdziale nowych zadań, a w konsekwencji w awansie.

Widoczność (czyli tzw. „exposure”), istotna z perspektywy rozwoju, nabiera innego znaczenia w pracy hybrydowej, wymagając od liderów większej świadomości i intencjonalności działań. Mamy mniej okazji na przypadkowe spotkania na korytarzu i spontaniczne rozmowy. Dlatego kluczowe jest rozwijanie kompetencji zarządzania hybrydowym zespołem wśród liderów oraz budowanie włączających procesów w organizacji.

Warto zauważyć, że według raportu kobiety bardziej doceniają wsparcie zawodowe w formie programów mentoringowych, szkoleń czy coachingu, które mogą być pomocne w przezwyciężaniu barier związanych z rozwojem kariery.

Udział w takich programach pozwala na poznanie praktyk, które się sprawdzają, oraz przykładów udanych karier, niezależnie od istniejących barier. Relacja z mentorem czy coachem daje możliwość przedyskutowania swoich obaw, wyzwań czy pomysłów, a także uzyskania wsparcia i pozytywnej energii do dalszego działania.

2.03.

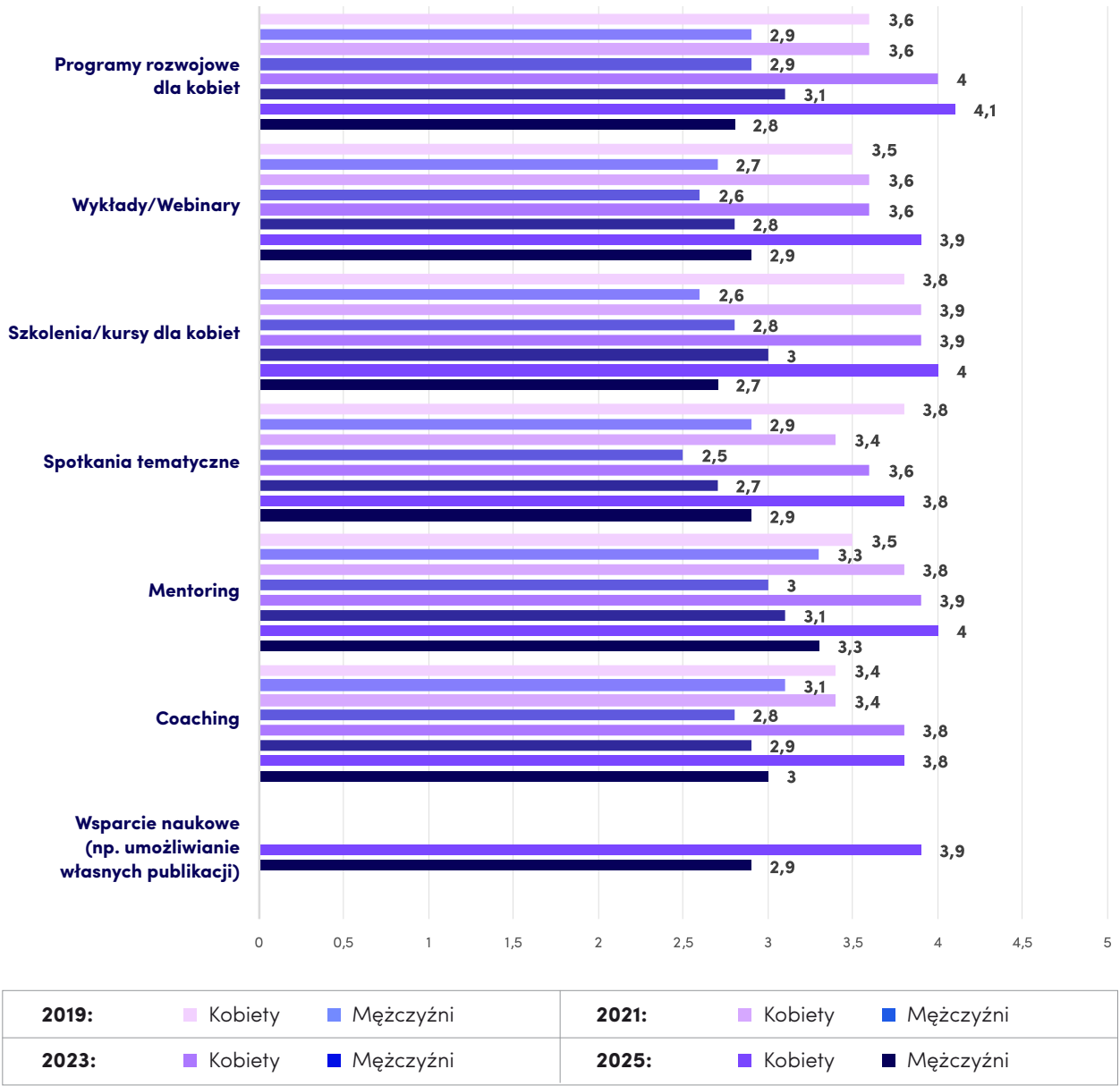
Aktywizacja kobiet w sektorze finansów

Kobiety wskazują wysokie zapotrzebowanie na programy rozwojowe (4,1), wykłady/webinary (3,9) oraz szkolenia (4,0), co pokazuje ciągły wzrost potrzeb w tych obszarach w porównaniu do wcześniejszych lat.

Mężczyźni natomiast ocenili te formy wsparcia znacznie niżej (2,8–2,9). Trend z ostatnich lat pokazuje, że kobiety coraz bardziej doceniają wsparcie zawodowe, szczególnie w zakresie rozwoju i edukacji. Formy takie jak mentoring i coaching także zyskały na popularności wśród kobiet, z ocenami 3,9 i 3,4, w porównaniu do mężczyzn (2,9 i 2,7).

WYKRES 2.8.

W skali od 1 (niepotrzebne) do 5 (bardzo potrzebne) proszę ocenić formy wsparcia zawodowego wśród kobiet



2.04.

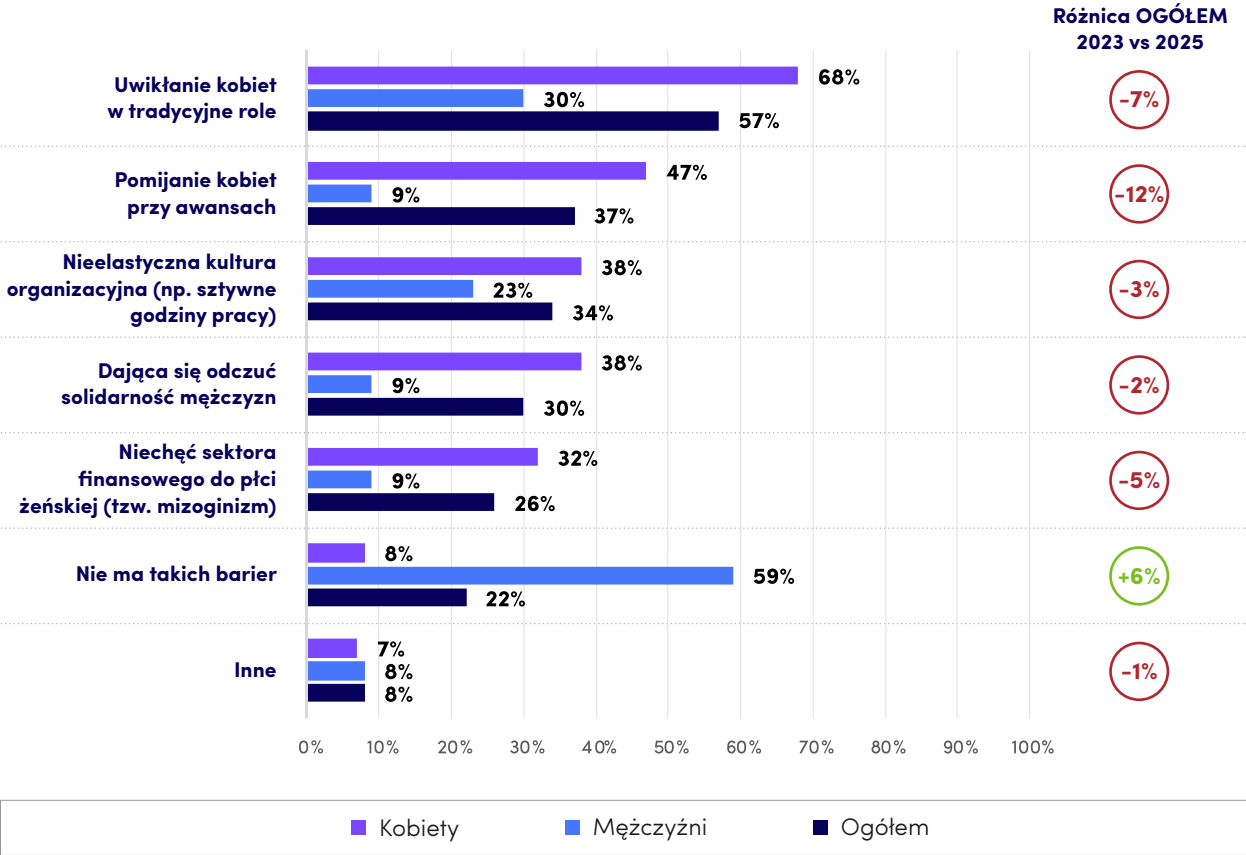
Bariery w rozwoju kariery

78% badanych ocenia, że istnieją bariery zewnętrzne w aktywizacji kobiet w sektorze finansowym.

Największą przeszkodą jest **uwikłanie kobiet w tradycyjne role społeczne**, które dostrzega 68% kobiet. Kolejne istotne bariery to **pomijanie kobiet przy awansach** (47%) oraz **nieelastyczna kultura organizacyjna**, w tym sztywne godziny pracy (38%). Różnica w postrzeganiu barier przez kobiety i mężczyzn jest wyraźna. Kobiety częściej zauważają trudności, takie jak uwikłanie w tradycyjne role społeczne (68% vs 30%), pomijanie przy awansach (47% vs 9%) oraz nieelastyczną kulturę organizacyjną (38% vs 23%).

WYKRES 2.9.

Proszę wskazać z poniższej listy trzy pojęcia, które uważa Pani/Pan za kluczowe bariery zewnętrzne w aktywizacji kobiet w sektorze finansowym



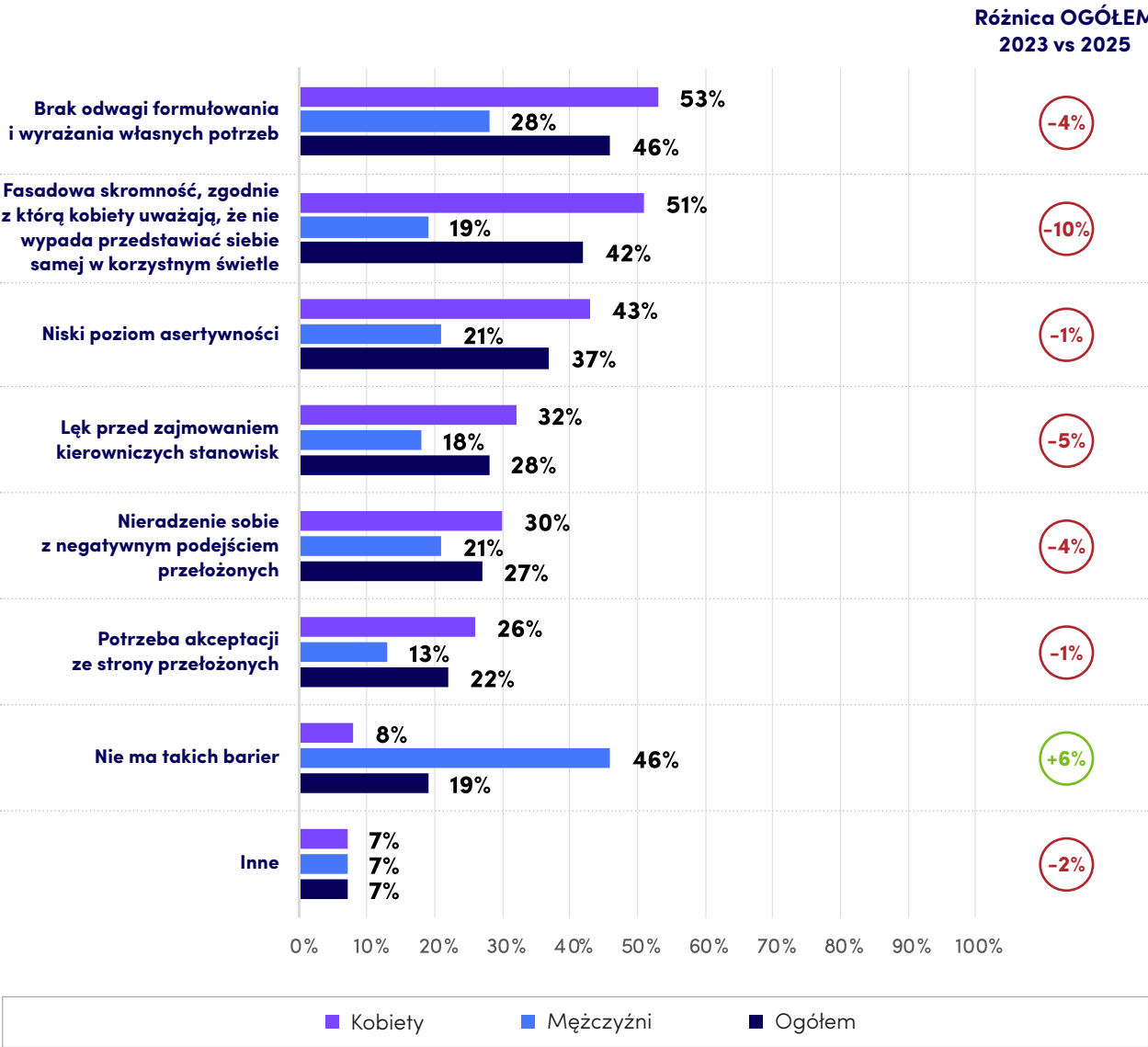
Z kolei do największych barier wewnętrznych w aktywizacji kobiet w sektorze finansowym w 2025 roku respondentki zaliczyły **brak odwagi w formułowaniu i wyrażaniu własnych potrzeb** (53% kobiet) oraz **fasadową skromność**, czyli przekonanie, że nie wypada przedstawiać siebie w korzystnym świetle (51% kobiet). Obie te bariery odnotowały spadek postrzeganego wpływu w porównaniu do 2023 roku. Kolejną barierą jest **niski poziom asertywności** (43%), a także **lęk przed zajmowaniem kierowniczych stanowisk** (32%) oraz **nieradzenie sobie z negatywnym podejściem przełożonych** (30%). Zaledwie 8% kobiet

uznało, że nie spotykają się z żadnymi barierami wewnętrznymi, podczas gdy aż 46% mężczyzn nie dostrzega takich trudności, co podkreśla różnicę w postrzeganiu tych kwestii przez obie płci.

Wśród innych barier wewnętrznych respondenci wskazywali m.in. **niską samoocenę** i **brak wiary w swoje możliwości**, które utrudniają aplikowanie na wyższe stanowiska. Dodatkowo pojawiły się obawy o brak **asertywności** potrzebnej do obrony stanowiska i **trudności w łączeniu kariery z życiem prywatnym**.

WYKRES 2.10.

Proszę wskazać z poniższej listy trzy pojęcia, które uważa Pani/Pan za kluczowe bariery wewnętrzne w aktywizacji kobiet w sektorze finansowym



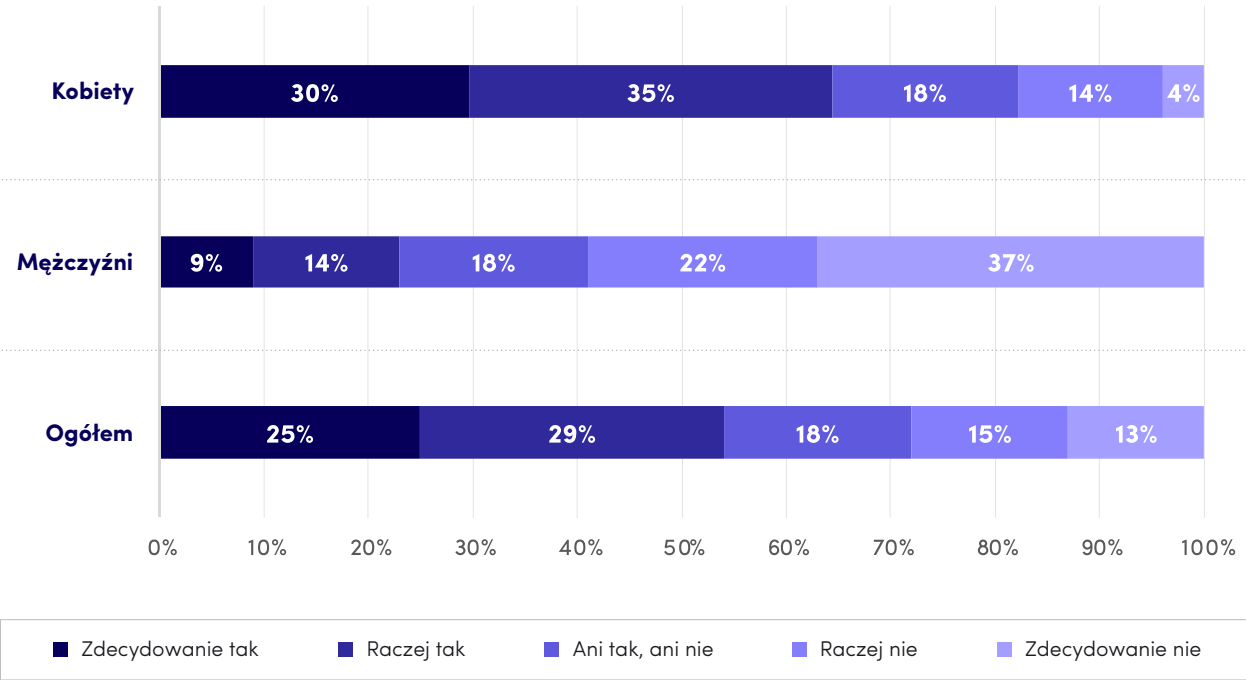
Wyniki badania wskazują na wyraźne różnice w postrzeganiu wpływu płci na możliwości awansu w zależności od płci respondentów. Kobiety częściej dostrzegają, że płeć ma wpływ na ich ścieżkę kariery. **Aż 65% kobiet uważa, że płeć „zdecydowanie” lub „raczej” wpływa na awans, co sugeruje, że kobiety częściej napotykają bariery związane z awansem w kontekście płci.** W przeciwieństwie do tego mężczyźni rzadziej dostrzegają ten problem. **Zaledwie 23% mężczyzn uważa, że płeć ma**

wpływ na awans, z kolei aż 59% twierdzi, że płeć „zdecydowanie” lub „raczej” nie ma żadnego wpływu na możliwości awansu.

Te różnice wskazują na większe poczucie nierówności wśród kobiet, które postrzegają awans jako obszar, gdzie płeć odgrywa znaczącą rolę. Mężczyźni natomiast rzadziej spotykają się z tym problemem i częściej postrzegają możliwości awansu jako niezależne od płci.

WYKRES 2.11.

Czy w Pani/Pana odczuciu płeć wpływa na możliwości awansu?



73% respondentów dostrzega przeszkody w karierze zawodowej wynikające z posiadania dziecka.

Najczęściej wskazywaną przeszkodą jest **trudność w pogodzeniu pracy z życiem prywatnym**, którą zauważyło 60% kobiet i 45% mężczyzn.

Kolejnym problemem dla kobiet jest **brak ułatwień ze strony pracodawcy po powrocie do pracy**, takich jak nieelastyczne godziny czy brak pracy zdalnej (30% kobiet vs 15% mężczyzn).

Kobiety częściej wskazywały także na **konieczność szybkiego powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim** (29% kobiet) oraz **trudności z objęciem stanowiska po urlopie** (19%).

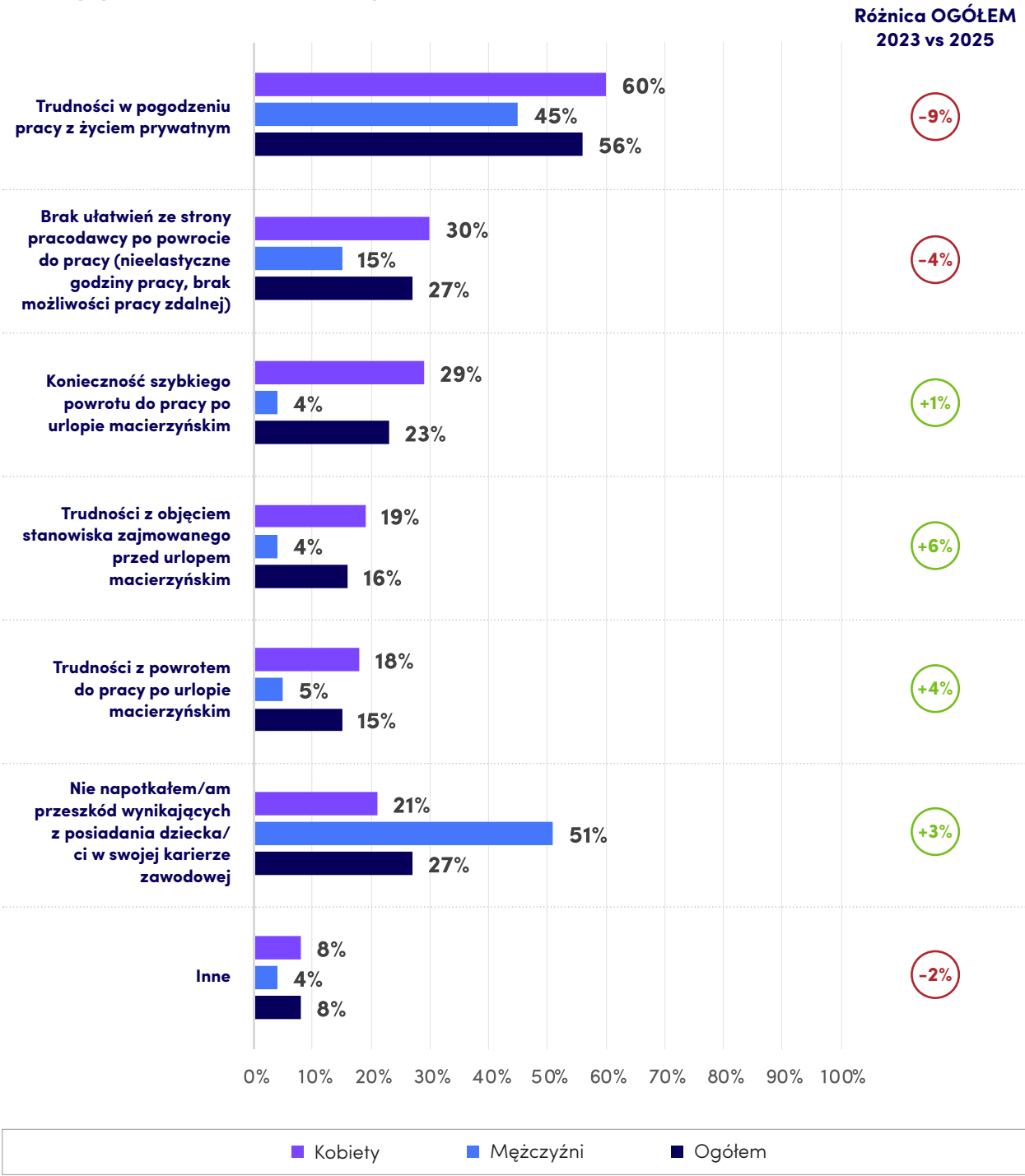
21% kobiet i 51% mężczyzn nie napotkało przeszkód związanych z posiadaniem dziecka.

W odpowiedziach „inne” respondenci wskazywali dodatkowe trudności w karierze związane z posiadaniem dziecka, takie jak **niemożność awansu** po powrocie z urlopu macierzyńskiego oraz **trudności z pogodzeniem obowiązków zawodowych i opieki nad dzieckiem**. Respondenci wskazują także, że **pracownicy bez dzieci** mogą liczyć na łatwiejszy awans,

a kobiety często dostają **prostsze projekty** z powodu zmniejszonej dostępności. Kolejnymi problemami były **niższe wynagrodzenia** po powrocie z urlopu macierzyńskiego oraz **brak uznania wyzwań związanych z macierzyństwem**. Ponadto niektóre osoby wskazały na **dyskryminację ojców** oraz **pomijanie przy awansach i podwyżkach**.

WYKRES 2.12.

Jakie przeszkody wynikające z posiadania dziecka/ci napotkała Pani/Pan w swojej karierze zawodowej?



“
**Zmiana zaczyna się od
 świadomości i odwagi
 w podejmowaniu
 konkretnych decyzji
 – by wspierać kobiety
 w swoim otoczeniu
 realnie, każdego dnia.**

BARBARA ZAŁĘSKA-SZUBERT, CFA

Komentarz eksperta

Barbara Załęska-Szubert, CFA

DYREKTORKA ZARZĄDZAJĄCA, PION STRATEGII, ZARZĄDZANIA PROCESAMI I PROJEKTAMI,
 GIEŁDA PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE

Na początku mojej ścieżki zawodowej nie dostrzegałam żadnych barier dla rozwoju kariery. Mimo pracy w zdominowanym przez mężczyzn środowisku miałam poczucie, że mam takie same szanse i możliwości jak moi koledzy. Moja perspektywa zmieniła się dopiero, gdy zostałam mamą.

Rodzicielstwo to wielki dar, ale bycie zaangażowanym i obecnym rodzicem oznacza – zarówno dla wielu kobiet, jak i coraz częściej mężczyzn będących aktywnymi ojcami – trudność w łączeniu obowiązków zawodowych z codzienną opieką nad dziećmi. Nie dziwi mnie, że aż 73% respondentów w badaniu wskazuje, że posiadanie dzieci było dla nich przeszkodą w rozwoju zawodowym.

Pokonanie tych barier wymaga kompleksowego wsparcia – w pracy i w domu. Miałam szczęście do przełożonych, którzy widzieli we mnie potencjał i wspierali mnie w kluczowych momentach, na przykład podczas powrotów z urlopów macierzyńskich – nawet wtedy, gdy tempo pracy musiało się czasem dostosować do rytmu życia rodzinnego.

Ale najważniejszy jest wybór partnera życiowego, z którym dzielę odpowiedzialność i codzienne obowiązki. To fundament równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Niestety z badania wynika, że takie wsparcie – instytucjonalne i prywatne – wciąż nie jest standardem. Aż 68% kobiet doświadcza presji tradycyjnych ról społecznych, podczas gdy 59% mężczyzn twierdzi, że takich barier nie ma. Ta rozbieżność jest alarmująca. Zmiana zaczyna się od świadomości i odwagi w podejmowaniu konkretnych decyzji – by wspierać kobiety w swoim otoczeniu realnie, każdego dnia.

CZĘŚĆ 3

Jak regulacje unijne dotyczące zrównoważonego rozwoju zmieniają sektor finansowy i wpływają na rozwój zawodowy kobiet?

W odpowiedziach na pytanie o egzekwowanie polityki różnorodności w rekrutacji i awansach widoczna jest wyraźna różnica między kobietami a mężczyznami.

31% ogółu badanych stwierdza, że firma aktywnie uwzględnia różnorodność w tych procesach, a procedury są jasno określone. Jednak gdy spojrzymy na podział płci, 24% kobiet i aż 54% mężczyzn potwierdza to w swojej organizacji, co może sugerować większe poczucie realizacji polityki różnorodności w przypadku mężczyzn.

Z drugiej strony 20% respondentów zauważa, że polityka różnorodności jest wdrażana wybiórczo, a jej rzeczywiste odzwierciedlenie w praktyce bywa nierówne. W tej grupie 24% kobiet i tylko 9% mężczyzn podziela to zdanie, co pokazuje, że kobiety mogą mieć bardziej krytyczne podejście do realizacji tej polityki w firmie.

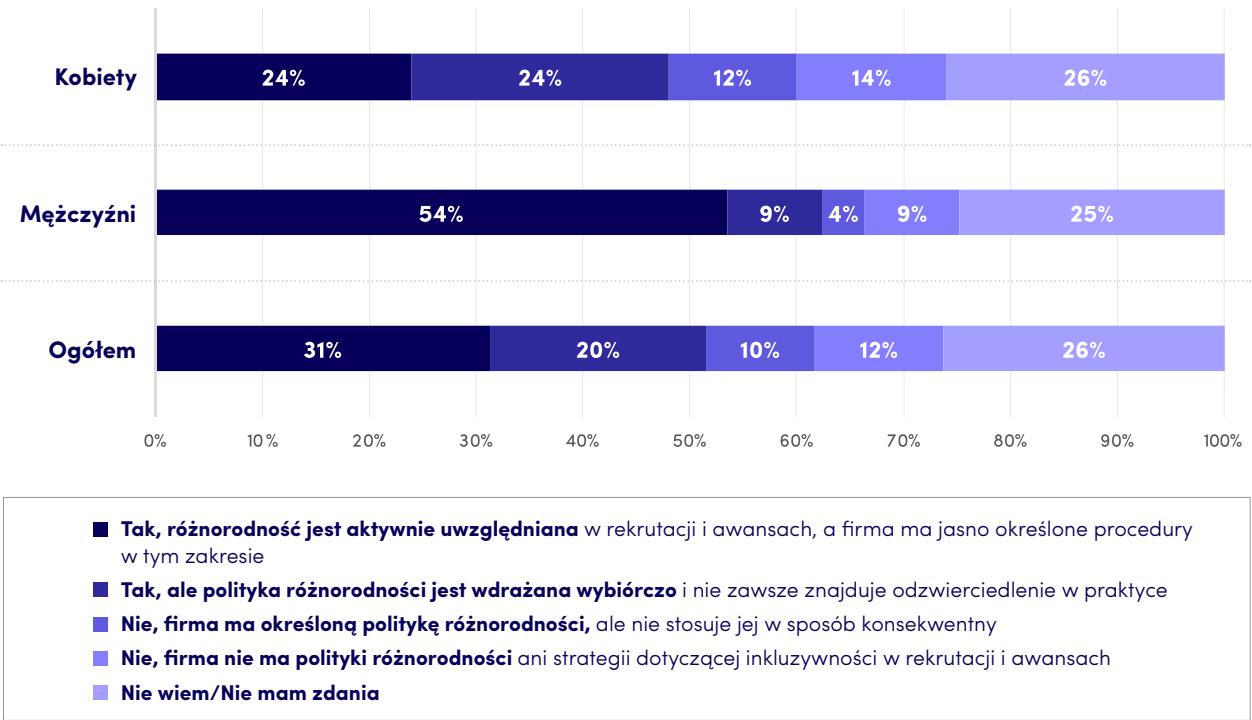
Ponadto 10% ogółu badanych wskazuje, że firma ma określoną politykę różnorodności, ale jej stosowanie nie jest konsekwentne. W tej grupie 12% kobiet i 4% mężczyzn dostrzega tę sprzeczność. 12% badanych ogółem twierdzi, że firma nie ma polityki różnorodności ani strategii dotyczącej inkluzyjności w rekrutacjach i awansach, wśród kobiet jest to 14%, a wśród mężczyzn – 9%.

Na koniec 26% ogółu respondentów nie ma zdania na temat polityki różnorodności w firmie, z równym odsetkiem w obu grupach płciowych (26% kobiet i 25% mężczyzn), co może wskazywać na brak dostatecznej komunikacji w tym zakresie.

Podsumowując, choć część pracowników dostrzega aktywne wdrażanie polityki różnorodności, różnice między płciami oraz stosunkowo duża liczba osób, które nie mają zdania na ten temat, sugerują, że organizacje mogą potrzebować więcej działań na rzecz spójności i transparentności polityki różnorodności.

WYKRES 3.1.

Czy firma, w której Pani/Pan pracuje, faktycznie egzekwuje politykę różnorodności w rekrutacji i awansach?



3.01.

Organizacje w obliczu nowej dyrektywy

Wyniki badania pokazują, że tylko 6% respondentów uważa, iż ich organizacja jest „zdecydowanie dobrze przygotowana” do wdrożenia dyrektywy 2022/2381 w kontekście transparentności i równości w procesach awansu, a 19% ocenia przygotowanie jako „raczej dobre”.

Mężczyźni częściej niż kobiety uważają, że organizacja jest dobrze przygotowana – twierdzi tak 34% mężczyzn w porównaniu do 23% kobiet, które podzielają to zdanie.

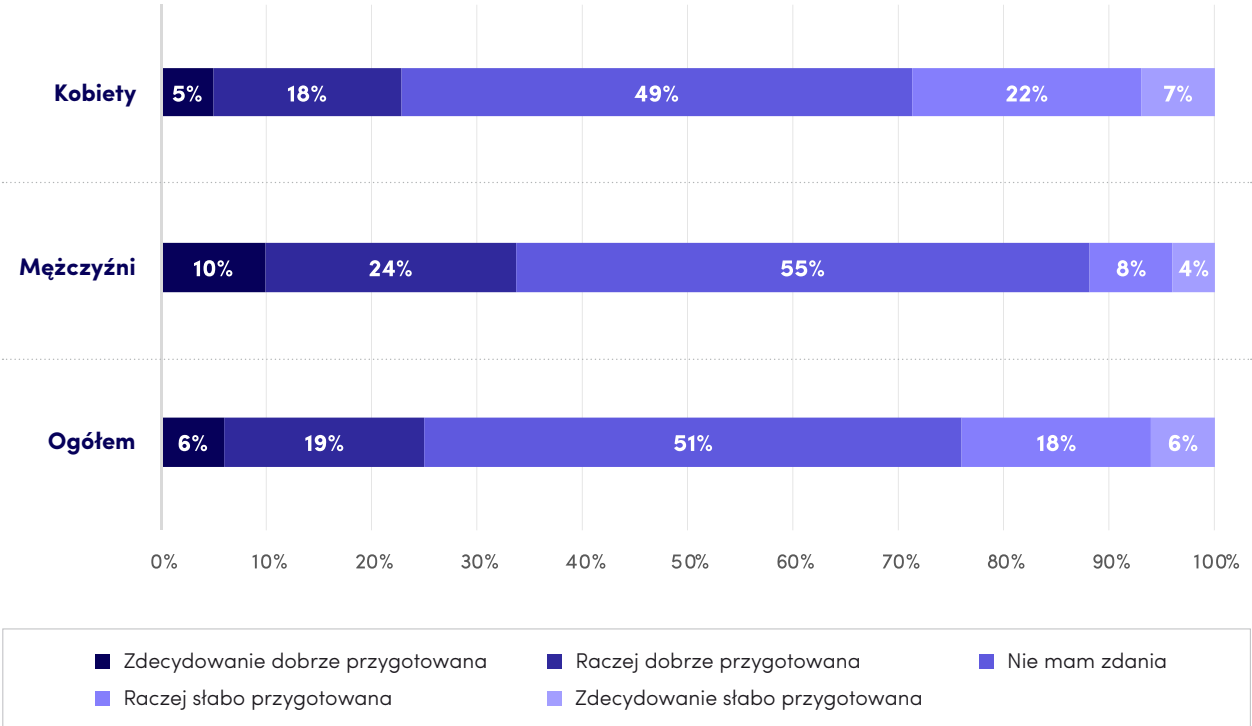
Aż 51% badanych nie ma zdania na ten temat, co sugeruje brak wystarczającej komunikacji w organizacjach na temat przygotowań do

wdrożenia dyrektywy. Negatywnie oceniający przygotowanie organizacji stanowią 24% ogółu. Kobiety są bardziej krytyczne w tym zakresie – 22% uznaje organizację za „raczej słabo przygotowaną”, a 7% za „zdecydowanie słabo przygotowaną”. Wśród mężczyzn odsetek osób oceniających przygotowanie jako słabe wynosi odpowiednio 8% i 4%.

Podsumowując, choć część pracowników postrzega organizację jako dobrze przygotowaną do wdrożenia dyrektywy, to duża liczba osób, szczególnie kobiet, uważa, że przygotowania są niewystarczające. Ponadto wysoki odsetek osób, które nie mają zdania, wskazuje na potrzebę lepszej komunikacji na temat tych działań.

WYKRES 3.2.

W jakim stopniu uważa Pani/Pan, że Pani/Pana organizacja jest przygotowana na wdrożenie dyrektywy 2022/2381 w kontekście promowania transparentności i równości w procesach awansu?



Respondenci wskazali kilka kluczowych działań, które powinny zostać podjęte, aby lepiej przygotować pracowników do wdrożenia dyrektywy 2022/2381.

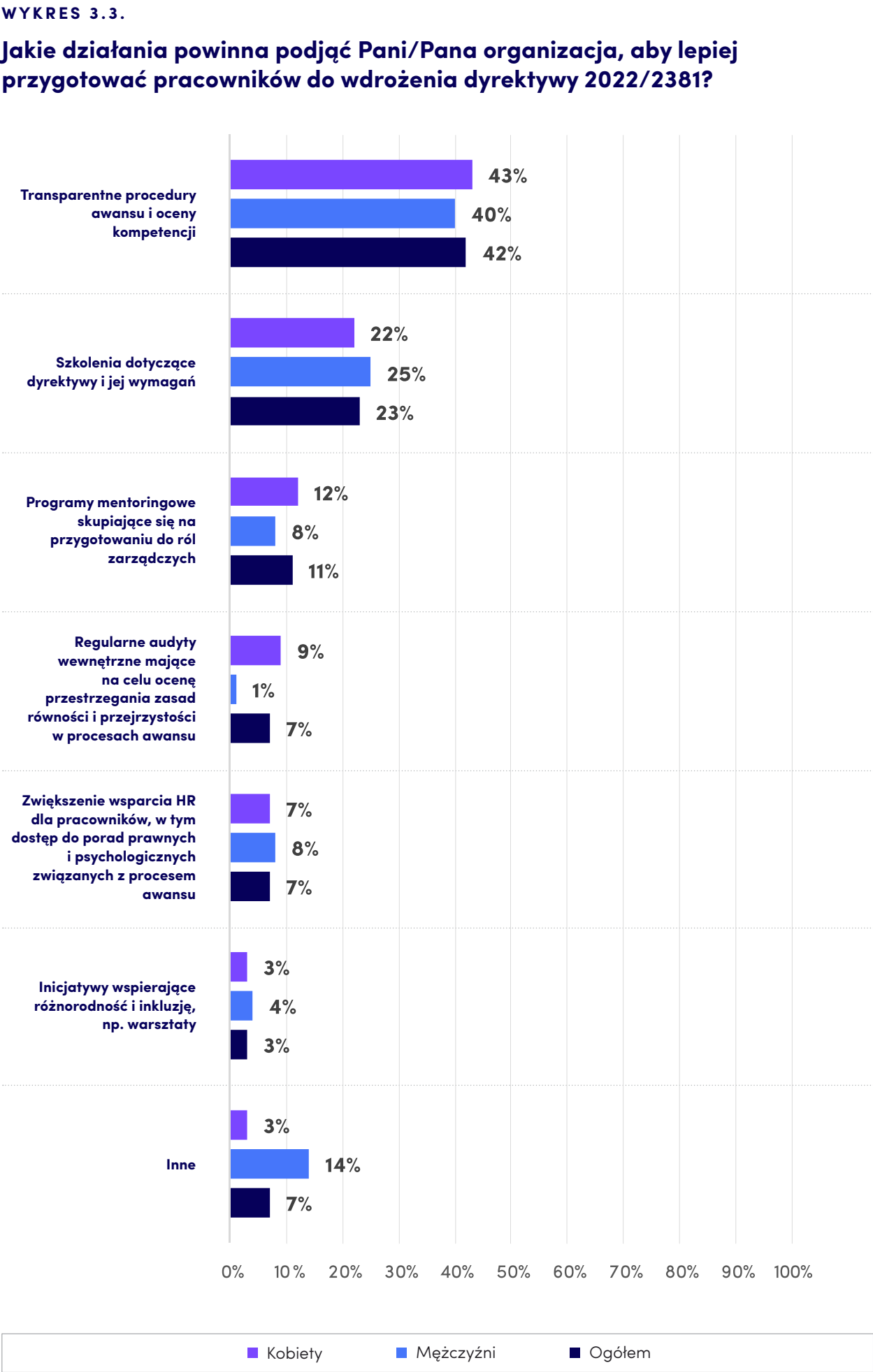
Najczęściej wymienianą propozycją są transparentne procedury awansu i oceny kompetencji, które zapewnią pracownikom większą pewność i przejrzystość w procesach awansowych. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni (43% vs 40%) zwracają uwagę na ten aspekt.

Drugim ważnym działaniem są szkolenia dotyczące dyrektywy i jej wymagań, które wskazało 23% ogółu badanych, z minimalną różnicą między kobietami (22%) a mężczyznami (25%).

Dodatkowo 11% respondentów uważa, że organizacja powinna zainwestować w programy mentoringowe, które pomogą pracownikom przygotować się do ról zarządczych. W tej grupie kobiety (12%) nieco częściej niż mężczyźni (8%) podkreślają znaczenie takich inicjatyw.

Kolejną propozycją są regularne audyty wewnętrzne, które miałyby na celu ocenę przestrzegania zasad równości i przejrzystości w procesach awansu – wskazało je 7% ogółu, przy czym kobiety (9%) częściej niż mężczyźni (1%) widzą potrzebę takich działań. Zwiększenie wsparcia HR, w tym dostęp do porad prawnych i psychologicznych związanych z procesem awansu, to sugestia 7% badanych, z niewielkimi różnicami między płciami (7% kobiet vs 8% mężczyzn). Inicjatywy wspierające różnorodność i inkluzję, takie jak warsztaty, zostały wskazane przez 3% ogółu, z minimalnymi różnicami między kobietami (3%) a mężczyznami (4%).

Podsumowując, transparentność procedur awansu oraz szkolenia są kluczowymi działaniami, które mogą pomóc organizacjom lepiej przygotować pracowników na wdrożenie dyrektywy, ale różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn sugerują, że ich potrzeby i oczekiwania mogą się różnić w zależności od obszaru wsparcia.



3.02.

Świadomość i wpływ dyrektywy

Wyniki dotyczące poziomu świadomości pracowników na temat dyrektywy 2022/2381 pokazują, że 4% ogółu badanych ocenia swoją wiedzę na temat dyrektywy jako „bardzo dobrą.”

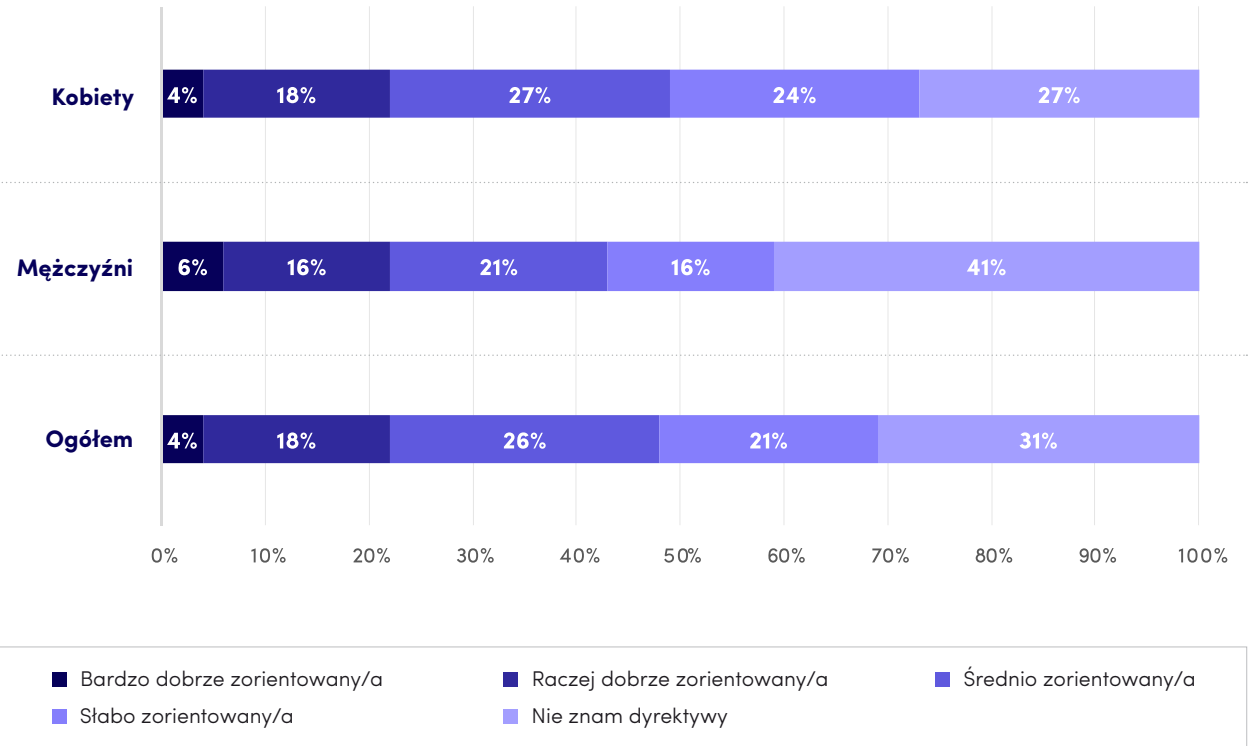
Kolejne 18% respondentów uważa się za „raczej dobrze zorientowanych”, przy czym różnice między płciami są niewielkie. 26% ogółu badanych ocenia swoją wiedzę na poziomie średnim, z wyższym odsetkiem kobiet (27%) w porównaniu do mężczyzn (21%). Z kolei 21% respondentów ocenia siebie jako „słabo zorientowanych”, przy czym kobiety (24%) częściej niż mężczyźni (16%) wskazują na niski poziom wiedzy na temat dyrektywy.

Aż 31% badanych przyznaje, że w ogóle nie zna dyrektywy 2022/2381, a ta liczba jest znacznie wyższa wśród mężczyzn (41%) niż kobiet (27%).

Wnioski płynące z wyników pokazują, że mimo iż część pracowników posiada podstawową wiedzę na temat dyrektywy, znaczna grupa, zwłaszcza mężczyzn, nie jest z nią w ogóle zaznajomiona.

Sugeruje to potrzebę intensyfikacji działań edukacyjnych, które pozwolą zwiększyć świadomość na ten temat w organizacjach.

WYKRES 3.4.
Jak ocenia Pani/Pan swój poziom świadomości na temat dyrektywy 2022/2381?



Opinie na temat wpływu dyrektywy 2022/2381 na możliwości awansu na stanowiska zarządcze są zróżnicowane.

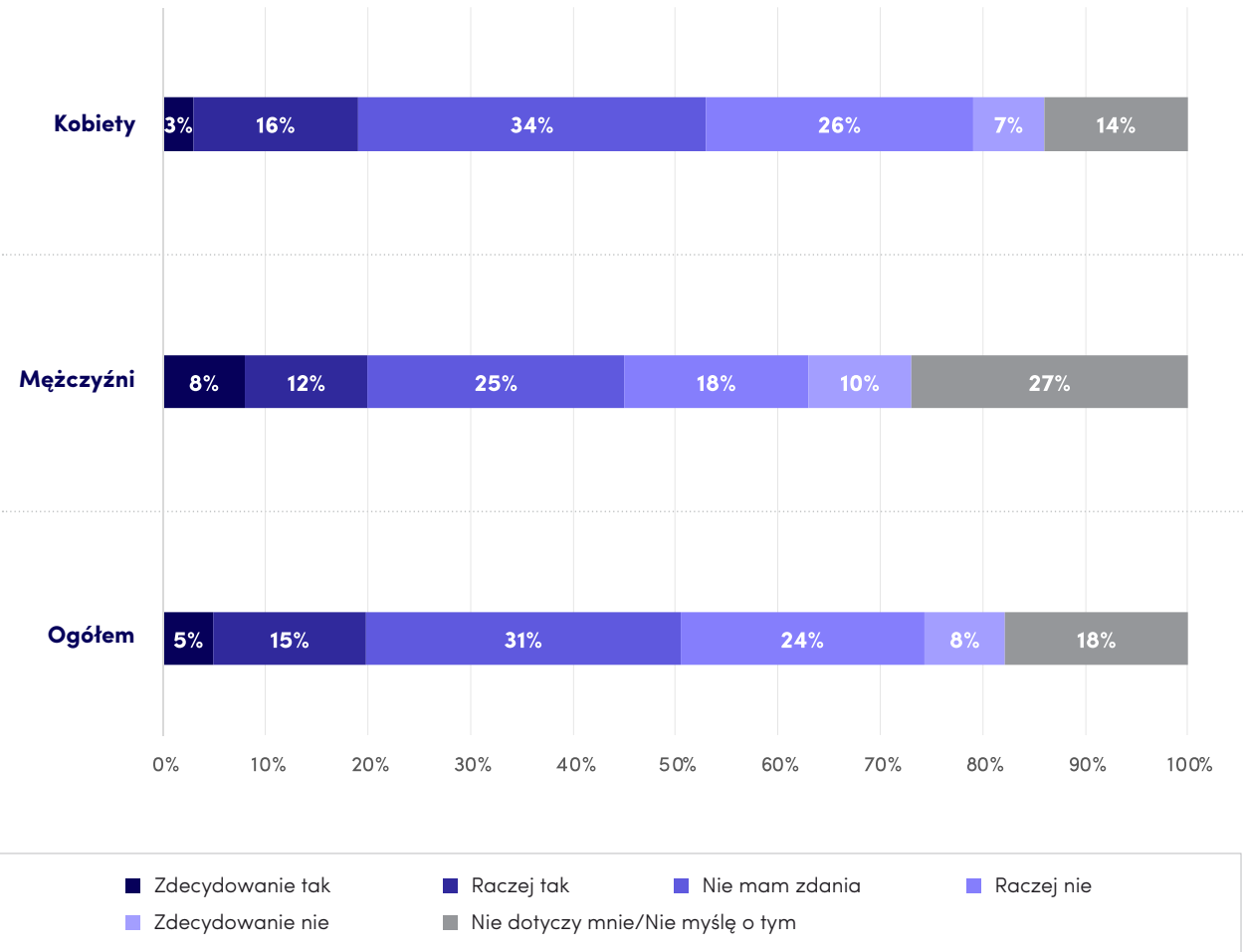
Choć tylko 5% ogółu badanych uważa, że dyrektywa z pewnością wpłynie na ich szanse na awans, 15% postrzega jej wpływ jako „raczej pozytywny” – kobiety (16%) są nieco bardziej optymistyczne w tej kwestii niż mężczyźni (12%).

Jednak dla 31% respondentów, szczególnie kobiet (34%), temat jest niejasny – nie mają oni zdania na temat realnych efektów dyrektywy. Ponad 24% badanych, w tym 26% kobiet, nie spodziewa się, by dyrektywa wpłynęła na ich awans, co może wskazywać na sceptycyzm wobec tej zmiany.

8% ogółu, głównie mężczyźni (10%), jest przekonanych, że dyrektywa w żaden sposób nie zmieni ich sytuacji zawodowej. Aż 18% badanych, zwłaszcza mężczyzn (27%), przyznaje, że kwestia awansu ich nie dotyczy lub nie myślą o nim w kontekście dyrektywy.

Widać, że choć niektórzy pracownicy, szczególnie kobiety, liczą na pozytywne zmiany w procesie awansu, większość pozostaje niepewna lub sceptyczna. To sugeruje potrzebę bardziej intensywnej komunikacji i konkretnych działań, które wyjaśnią, jak dyrektywa rzeczywiście wpłynie na karierę pracowników.

WYKRES 3.5.
Czy uważa Pani/Pan, że wdrożenie dyrektywy 2022/2381 wpłynie na Pani/Pana możliwości awansu na stanowiska zarządcze?



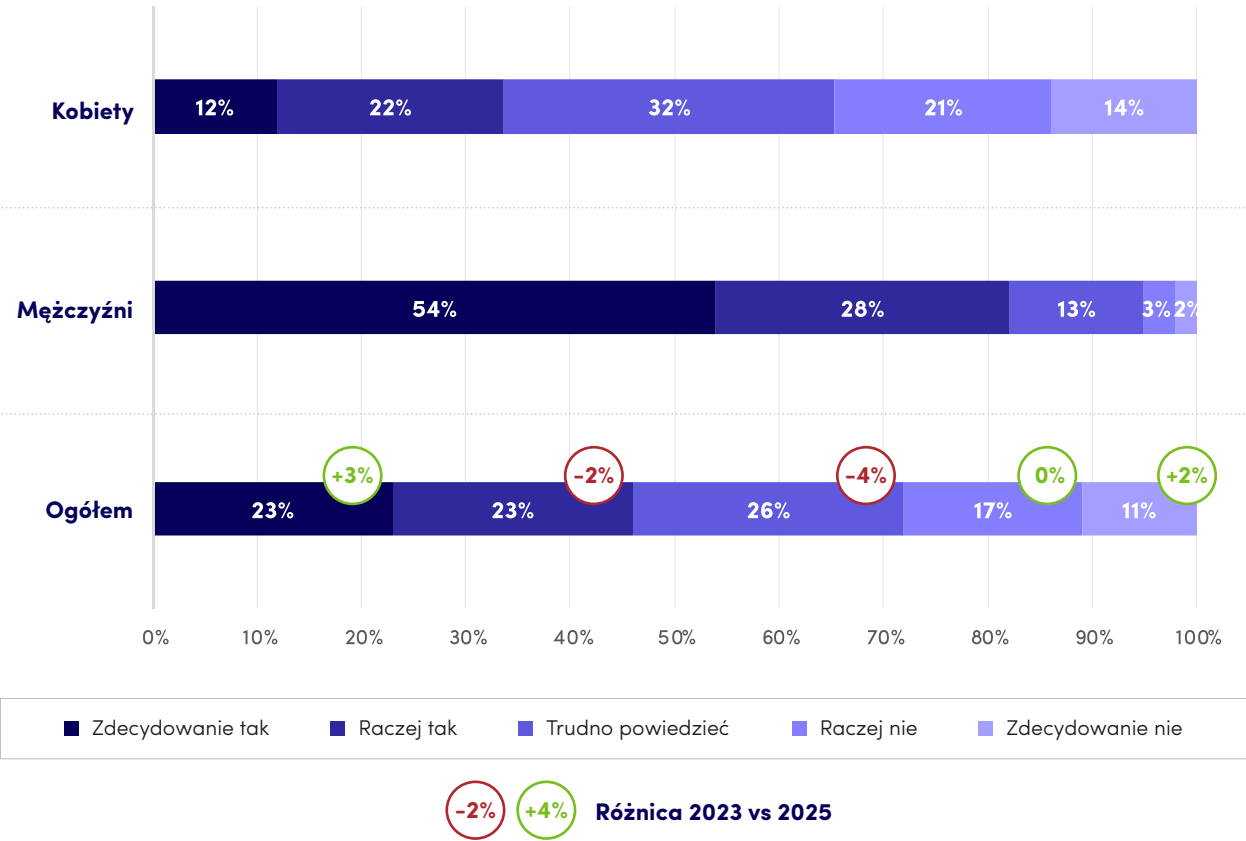
W badaniu dotyczącym postrzegania równości wynagrodzeń na tych samych stanowiskach w zależności od płci zauważalne są wyraźne różnice między odpowiedziami kobiet i mężczyzn.

W przypadku kobiet 34% z nich uważa, że pracodawca zapewnia równość wynagrodzeń, podczas gdy wśród mężczyzn aż 82% ma takie zdanie. Oznacza to dużą rozbieżność wynoszącą 48 punktów procentowych, co wskazuje na bardziej pozytywne postrzeganie tej kwestii przez mężczyzn.

W grupie osób, które odpowiedziały „Trudno powiedzieć”, również widoczna jest różnica – aż 32% kobiet nie potrafiło wyrazić jednoznacznej opinii, w porównaniu do zaledwie 13% mężczyzn, co stanowi rozbieżność na poziomie 19 punktów procentowych.

WYKRES 3.6.

Czy Pani/Pana zdaniem pracodawca zapewnia równość wynagrodzeń na tych samych stanowiskach bez względu na płeć?



Wynik ogólny w 2025 roku wyniósł 23%, co oznacza wzrost o 3 punkty procentowe w porównaniu do 2023 roku, kiedy to 20% respondentów odpowiedziało, że pracodawca zapewnia równość wynagrodzeń.

Jednak różnice między kobietami a mężczyznami pozostają znaczne, szczególnie w kategoriach „Zdecydowanie tak” i „Trudno powiedzieć”, co wskazuje na nierówne postrzeganie równości wynagrodzeń w zależności od płci.

POZNAJ

Employer Brand Booster by Antal

Suma doświadczeń 150 konsultantów rekrutujących we wszystkich sektorach i branżach



Wyobraź sobie, że EMPLOYER BRANDING Twojej firmy wspierają eksperci, którzy na co dzień otoczeni są wyzwaniami rekrutacji we wszystkich obszarach – TO WŁAŚNIE MY!

Antal to idealne kompozycja biznesu, rekrutacji, badań rynku i marketingu – czyli wszystkiego, z czym na co dzień mierzy się każda firma.

Employer Brand Booster by Antal to agencja EB, zrodzona z firmy rekrutacyjnej. Powstała dla Klientów, korzystających z szerokiego wachlarza usług Antal, aby je wzmocnić. Rozumiemy zarówno potrzeby zatrudniających, jak i zatrudnianych i pomagamy im się spotkać pośrodku.

Dowiedz się więcej: antal.pl/employer-branding



“
Najbardziej niepokojącym aspektem jest głęboka asymetria płciowa w kontekście braku wiedzy na temat dyrektywy – aż 31% wszystkich respondentów przyznaje, że w ogóle jej nie zna.

BEATA SAX, CFA

REGULACJE UNIJNE

Komentarz eksperta

Beata Sax, CFA

WICEPREZESKA ZARZĄDU, CFA SOCIETY POLAND, CZŁONKINI RADY, IZBA ZARZĄDZAJĄCYCH FUNDUSZAMI I AKTYWAMI, WICEPREZESKA ZARZĄDU, INVESTORS TFI

Dane dotyczące znajomości dyrektywy 2022/2381 budzą poważne obawy.

Zgodnie z bieżącą edycją raportu *Kobiety w finansach* zaledwie 4% ogółu badanych pracowników sektora finansowego ocenia swoją wiedzę na ten temat jako bardzo dobrą, a kolejne 18% uważa siebie za „raczej dobrze zorientowanych”. Oznacza to, że mniej niż co czwarty pracownik czuje się kompetentny w zakresie jednej z najważniejszych regulacji dotyczących ładu korporacyjnego ostatnich lat.

Jednak najbardziej niepokojącym aspektem jest głęboka asymetria płciowa w kontekście braku wiedzy na temat dyrektywy – aż 31% wszystkich respondentów przyznaje, że w ogóle jej nie zna. Ten wskaźnik jest znacząco wyższy wśród mężczyzn. Ta dysproporcja ma kluczowe znaczenie, ponieważ to mężczyźni wciąż stanowią zdecydowaną większość w organach zarządczych i nadzorczych polskich spółek.

Dane wskazują również, że skuteczna strategia komunikacyjna dotycząca dyrektywy musi być zdywersyfikowana i dostosowana do odmiennych grup odbiorców. Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują „słabą” znajomość dyrektywy, podczas gdy mężczyźni częściej przyznają się do jej „całkowitej nieznajomości”. Można się zatem pokusić o stwierdzenie, że kobiety są bardziej świadome istnienia samej regulacji, ale odczuwają

brak szczegółowych, praktycznych informacji, co wskazuje na zapotrzebowanie na konkretną edukację, warsztaty i przewodniki implementacyjne. Z kolei komunikacja skierowana do mężczyzn musi zaczynać się od podstaw: budowania świadomości samego problemu nierówności oraz biznesowych korzyści płynących z różnorodności.

Niepokojąca jest również fundamentalna rozbieżność w postrzeganiu równości płac. 48-procentowa **różnica w ocenie sprawiedliwości wynagrodzeń (82% mężczyzn vs 34% kobiet uważa, że płace są równe)** dowodzi, że funkcjonujemy w dwóch odmiennych rzeczywistościach organizacyjnych.

Rozbieżności ujęte w raporcie tworzą barierę dla skutecznego wdrożenia dyrektywy, grożąc wprowadzeniem jej do formalności zamiast uczynienia z niej narzędzia realnej zmiany. Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że tylko głębsza zmiana kulturowa może przynieść spodziewane efekty, jak ma to miejsce na Islandii, gdzie dzięki edukacji znacząco zniwelowano problem *gender gap* oraz *pay gap*.

“
Same parytety nie wystarczą, aby osiągnąć swoistą równowagę umożliwiającą jednakowe szanse awansu zawodowego niezależnie od płci.

DOROTA PODEDWORNA-TARNOWSKA

Komentarz eksperta

Dorota Podedworna-Tarnowska

DOKTOR NAUK EKONOMICZNYCH, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE,
 NIEZALEŻNA CZŁONKINI RADY NADZORCZEJ, BANK BPH

Europejska Dyrektywa 2022/2381 zobowiązuje państwa członkowskie do dostosowania krajowych regulacji oraz praktyk korporacyjnych do zwiększenia równoważni płci w organach decyzyjnych poprzez wprowadzenie obowiązku posiadania co najmniej 33% kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych.

Moje postrzeganie w zakresie ustawowego wymogu dotyczącego wprowadzenia parytetu płci ewoluowało na przestrzeni czasu. Z uwagi na osobiste bardzo pozytywne doświadczenia zawodowe w tym zakresie przez długi czas nie byłam zwolenniczką prawnych mechanizmów parytetowych obligujących spółki do zapewnienia odpowiedniej liczby kobiet w kadrze zarządzającej. Jednak obserwując szeroko zakorzeniony konserwatyzm w zakresie zatrudniania kobiet na najwyższych stanowiskach, a także regres w wielu firmach, uważam, że wyeliminowanie niektórych barier awansu kobiet jest możliwe tylko dzięki jak najszybszemu wdrożeniu w Polsce dyrektywy równościowej. Sytuacja jest bowiem daleka od ideału w kontekście równowagi płci, a na rynku wciąż funkcjonują instytucje finansowe, które nie mają ani jednej kobiety w zarządzie, sytuacja w innych branżach jest jeszcze gorsza. Przekonanie, że wolne miejsca w firmie powierzone są najlepszym kandydatom, niezależnie od płci, nie ma zatem potwierdzenia w rzeczywistości. Wprawdzie coraz częściej możemy zaobserwować kobiety piastujące wysokie stanowiska menedżerskie, nawet w branżach zdominowanych dotąd przez mężczyzn, jednak awanse kobiet zdarzają się wyłącznie w spółkach, w których właściciele rozumieją korzyści płynące z różnorodności i z odwagą przełamują stereotypy tradycyjnego zaszufladkowania kobiet do konkretnych branż czy działów w organizacji.

Należy jednak pamiętać, że same parytety nie wystarczą, aby osiągnąć swoistą równowagę umożliwiającą jednakowe szanse awansu zawodowego niezależnie od płci. Do satysfakcjonującego zakończenia procesu umożliwiającego kobietom rozwój zawodowy i awanse na równi z mężczyznami istotne jest też dalsze wzmacnianie prawodawstwa eliminującego bariery mające niekorzystny wpływ na przebieg kariery zawodowej kobiet, a powodujące ich uwikłanie w tradycyjne role społeczne.

Strukturalne i kulturowe przeobrażenia będą możliwe również pod warunkiem dalszych dyskusji i różnych inicjatyw oddolnych, które tworzą odpowiedni klimat do zmian. Organizacje powinny nie tylko poprzestać na koniecznym wdrożeniu nowych przepisów prawa, ale także dokonać zmiany mentalnej poprzez tworzenie i wdrażanie polityk równościowych dających kobietom szanse na faktyczny rozwój i awanse. Dojrzałe i odpowiedzialne organizacje powinny bowiem kierować się zasadą, że o sukcesie i wynikach firmy decydują wiedza i kompetencje, a nie płeć, co znajduje również potwierdzenie w badaniach naukowych. Liczę zatem, że nastąpią pozytywne zmiany w tym kontekście, nie tylko w spółkach do tego parytetowo zobligowanych, ale również w całej gospodarce, co będzie krokiem milowym w usuwaniu barier w rozwoju zawodowym kobiet.

CZĘŚĆ 4

Dobre praktyki na rynku finansowym

Równość, różnorodność i dobrostan – dobre praktyki Banku BPH

Model biznesowy Banku BPH jest unikalny – niesie ze sobą szereg wyzwań, ale też ogromny potencjał. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym jednym z kluczowych filarów naszej strategii pozostaje człowiek – jego kompetencje, doświadczenia i różnorodne perspektywy. Dlatego od lat konsekwentnie inwestujemy w inicjatywy propracownicze, które mają na celu nie tylko wspieranie obecnych zespołów, ale także przyciąganie nowych talentów.

Budując środowisko pracy otwarte na różne punkty widzenia, tworzymy kulturę, w której każdy może w pełni wykorzystywać swój potencjał – niezależnie od wieku, płci, pochodzenia czy etapu życia zawodowego. To podejście wspiera nas nie tylko w utrzymaniu zaangażowania obecnych pracowników, ale też wzmacnia nasz wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcy w oczach kandydatów. Poniżej prezentujemy wybrane dobre praktyki, które wdramy w naszej organizacji, by tworzyć miejsce pracy sprzyjające różnorodności, równości i włączeniu – zarówno z perspektywy strategii HR, jak i codziennych działań zespołowych.

BUDOWANIE FUNDAMENTÓW KULTURY RÓWNOŚCI I WŁĄCZANIA

Bank BPH od lat konsekwentnie rozbudowuje system benefitów włączających, który odpowiada na realne potrzeby pracowników, niezależnie od ich statusu rodzinnego, płci czy orientacji seksualnej.

Pracownicy mogą korzystać z szerokiej gamy urlopów okolicznościowych, które od 2024 roku zostały dodatkowo rozszerzone o wsparcie dla osób w związkach partnerskich, także jednopłciowych. Oznacza to możliwość skorzystania z dni wolnych przy ważnych wydarzeniach osobistych, takich jak zawarcie związku partnerskiego, narodziny dziecka czy w trudnych sytuacjach rodzinnych.

Równolegle w Banku BPH zwiększono wysokość świadczenia za indywidualną część urlopu rodzicielskiego dla ojców – z ustawowych 70% do 81,5% podstawy wynagrodzenia. Zmiana ta objęła nieprzenoszalne 9 tygodni urlopu rodzicielskiego i miała na celu aktywizację ojców do korzystania z przysługujących im praw oraz budowanie prawdziwie partnerskiego podejścia do opieki nad dziećmi.

Oferowany w Banku BPH szeroki zakres benefitów, takich jak pakiety medyczne, ubezpieczenie na życie czy karty sportowe,

dostępny jest dla partnerów i partnerek osób pracujących, bez względu na płeć czy status formalny związku, co wspiera inkluzywność i buduje kulturę otwartości, w której każdy czuje się doceniony i traktowany sprawiedliwie. Zapewnienie włączających benefitów i równego dostępu do świadczeń dla wszystkich osób pracujących i ich bliskich – niezależnie od formy rodziny – jest wyrazem szacunku, równości i różnorodności w organizacji.

WELL-BEING I ZAANGAŻOWANIE W PRAKTYCE

Drugim kluczowym obszarem wspierającym dobrostan pracowników jest program Health Ahead, który promuje zdrowy styl życia, aktywność fizyczną oraz integrację zespołów. Health Ahead to całoroczny program działań prozdrowotnych obejmujący warsztaty i webinariusze o zdrowiu psychicznym, zajęcia ruchowe oraz inicjatywy sportowe o charakterze integracyjnym, które tworzone są przez pracowników dla pracowników. W działania grupy zaangażowanych jest 12 osób z różnych obszarów organizacji, o różnym stażu pracy i wieku.

Jednym z najważniejszych wydarzeń realizowanych w ramach Health Ahead jest udział w charytatywnym Biegu Firmowym. W edycji z 2025 roku Bank BPH wystawił 14 drużyn liczących w sumie 70 pracowników, którzy przebiegli łącznie 350 kilometrów. Udział w biegu był otwarty dla wszystkich – niezależnie od lokalizacji, wieku czy poziomu sportowego zaawansowania. Dzięki formule biegu hybrydowego pracownicy mogli startować w dowolnym miejscu, biegnąc lub spacerując, integrując się lokalnie lub online.

Bieg miał wymiar charytatywny: opłaty startowe zostały przeznaczone na wsparcie podopiecznych Fundacji Everest zajmującej się pomocą dzieciom z niepełnosprawnościami

i tych w trudnej sytuacji życiowej. Wydarzenie połączyło aktywność fizyczną, integrację pracowników oraz realne wsparcie potrzebującym. Ukończenie biegu przez wszystkich uczestników pokazuje nie tylko ich determinację, ale również silne poczucie zespołowości i zaangażowania na rzecz wspólnego celu.

Jest to tylko jedna z wielu inicjatyw Banku BPH w ramach programu Health Ahead. Pracownicy Banku mogą brać udział m.in. w zajęciach jogi, medytacjach w biurze czy rajdzie rowerowym. Zespół organizuje też badania profilaktyczne, dni zdrowych koktajli oraz webinariusze dotyczące zdrowia psychicznego. Program Health Ahead w Banku BPH stanowi ważny element dbania o zdrowie i samopoczucie pracowników, a jego inicjatywy wspierają kulturę organizacyjną stawiającą ludzi i ich potrzeby na pierwszym miejscu.

PODSUMOWANIE

Benefity włączające oraz inicjatywy organizowane przez Health Ahead to dwa przykłady działań Banku BPH, które pokazują podejście instytucji do budowania równego, włączającego i przyjaznego środowiska pracy. Zamiast jednorazowych akcji bank wdraża systemowe zmiany, które obejmują codzienność pracowników – od wspierania rodzicielstwa i związków partnerskich, po tworzenie przestrzeni do dbania o własne zdrowie fizyczne i psychiczne.

Wyniki badań zaangażowania potwierdzają skuteczność tych działań: **94% pracowników uważa, że w Banku BPH wszyscy mają równe szanse na sukces, a 93% postrzega bank jako dobre miejsce pracy.** Ponad 50% kadry aktywnie angażuje się w działania dobroczynne. Praktyczne inicjatywy związane z równością i dobrostanem przekładają się na realne zaangażowanie zespołu oraz wzmacniają kulturę wzajemnego wsparcia i zaufania.

Od inicjatywy do standardu rynkowego

Rola CFA Society Poland w tworzeniu wytycznych dla Ministerstwa Aktywów Państwowych dotyczących rozwoju zawodowego kobiet

KROK 1.

Powołanie zespołu eksperckiego w Ministerstwie Aktywów Państwowych

W lipcu 2024 roku z inicjatywy Jakuba Jaworowskiego, CFA, Ministra Aktywów Państwowych, zainaugurowano projekt mający na celu systemowe wsparcie rozwoju zawodowego kobiet w Polsce.

Ministerstwo, dostrzegając, że Polska traci potencjał ekonomiczny z powodu zachwiania tzw. *gender balance* na dalszych etapach rozwoju zawodowego, powołało zespół ekspercki złożony z przedstawicieli wiodących organizacji pozarządowych.

Poza CFA Society Poland dołączyły do niego m.in. 30% Club Poland, European Women in VC, Fundacja Liderów Biznesu, LeaderShe, Związek Banków Polskich czy Stowarzyszenie Kongres Kobiet.

Celem zespołu było odejście od postrzegania dyrektywy Women on Boards jako czysto

formalnego wymogu i przekształcenie jej w impuls do realnej, pragmatycznej zmiany, w której spółki Skarbu Państwa miałyby stać się forpocztą dla gospodarki, gdzie różnorodność staje się ważną częścią ładu korporacyjnego.

KROK 2.

Struktura prac: dwa strumienie

Prace zespołu eksperckiego zostały zorganizowane w dwa uzupełniające się strumienie, aby zapewnić kompleksowe podejście do problemu:

Strumień A

— został w 100% poświęcony implementacji dyrektywy do polskich realiów, tj. opracowaniu kryteriów włączających spółki Skarbu Państwa jako odbiorców tej implementacji, stworzeniu celów dotyczących reprezentacji kobiet w radach nadzorczych i zarządach tych spółek, wskazaniu kamieni milowych w ramach procesu implementacyjnego oraz zaadresowaniu komunikacji wspierającej implementację.

Strumień B

— skupiał się na działaniach systemowych i długofalowych, które miały na celu zbudowanie w organizacjach kultury sprzyjającej rozwojowi kobiet na wszystkich szczeblach. Działania koncentrowały się zatem na identyfikacji barier, analizie krajowych i międzynarodowych dobrych praktyk, zmianach proceduralnych wspierających kobiety w miejscu pracy czy też komunikacji pomagającej wdrożyć proponowane rozwiązania.

CFA Society Poland aktywnie uczestniczyło w pracach strumienia B. Organizację reprezentowali w strumieniu Bartosz Pawłowski, CFA, Beata Sax, CFA (wiceprezesi CFA Society Poland), oraz Magdalena Sadowska-Kaczmarczyk, CFA (członkini organizacji).

KROK 3.

Praca zespołowa w ramach CFA Society Poland

W celu jak najlepszego przygotowania się do prac CFA Society Poland zorganizowało kilka spotkań dla swoich członków, które mogły zgłaszać swoje pomysły w kontekście wsparcia zawodowego kobiet. Wśród nich warto wymienić:

- stworzenie stanowiska Chief HR Officer na poziomie zarządu;
- wprowadzenie programów mentoringowych uwzględniających *diversity*;
- wprowadzenie i zachęcanie do ojcowskich urlopów rodzicielskich;
- dodatkowy urlop na dziecko, jeśli drugi rodzic wykorzystał ustawowe dwa dni;

- opracowanie i wprowadzenie celów ilościowych w oparciu o francuski *gender equality index*;
- wprowadzenie anonimizacji podań o pracę w pierwszym etapie każdej rekrutacji;
- korzystanie z feminitywów w ogłoszeniach o pracę i stawianie ich na pierwszym miejscu jako semantycznej formy wzmacniania pewności siebie wśród kobiet;
- promocja wewnętrznych rekrutacji;
- objęcie wszystkich kobiet na urlopie macierzyńskim programem podwyżkowym.

KROK 4.

Wpływ rekomendacji CFA Society Poland na finalne wytyczne MAP

W marcu 2025 roku Ministerstwo Aktywów Państwowych opublikowało *Wytyczne dla spółek z udziałem Skarbu Państwa dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego kobiet oraz praktyczne wskazówki w zakresie implementacji dyrektywy (UE) 2022/2381 (Women on Boards)*. Dokument ten powstał w oparciu o rekomendacje organizacji pozarządowych, w tym CFA Society Poland.

Dokument i powołany w lutym 2025 roku zespół do spraw równego traktowania to jeden z trzech projektów MAP-u obok *Kodeksu dobrych praktyk nadzoru właścicielskiego* i *Dobrych praktyk w zakresie prowadzenia sponsoringu sportu przez SSP*.

Postulaty wypracowane przez CFA Society Poland zostały uwzględnione w dokumencie. Wśród nich warto wymienić:

- wprowadzenie celów ilościowych;
- umiejscowienie Chief Human Resources Officer (CHRO) w strukturze organizacyjnej i danie jej/mu realnych narzędzi do wprowadzenia zmiany (w tym np. powołanie pełnomocniczki lub pełnomocnika ds. różnorodności);
- stworzenie profesjonalnych programów rozwoju kariery pracowników (ang. talent management), tj. wprowadzenie programów mentoringowych lub rozwojowych również dla osób na niższych stanowiskach, tak aby wewnątrznie identyfikować talenty i je rozwijać;
- wprowadzenie na pierwszym etapie rekrutacji narzędzi/zmian w systemie rekrutacji oraz wytycznych dla biorących udział w rekrutacji umożliwiających anonimizację podań o pracę (ang. blind recruitment);
- zmiana sposobu przygotowywania ogłoszeń (formy żeńskie jako pierwsze);
- informatyzacja procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w celu stworzenia użytecznej bazy danych wewnętrznych talentów;
- wprowadzenie i wspieranie elastycznego modelu pracy;
- zachęcanie ojców do większego zaangażowania w wychowanie dzieci m.in. poprzez korzystanie z uprawnień rodzicielskich;
- dofinansowanie do niani.

“

Problem niedostatecznej reprezentacji kobiet w zarządach i radach nadzorczych polskich spółek to nie statystyka, lecz realna strata dla gospodarki.

Siłą naszego wkładu w ten projekt był dialog — zanim przedstawiliśmy rekomendacje, wstuchaliśmy się w głosy i doświadczenia kobiet z naszej organizacji. To one najlepiej wiedzą, jakie bariery napotykają.

Dlatego te wytyczne są tak istotne, bo przekuwają unijną dyrektywę Women on Boards w konkretne systemowe działania.

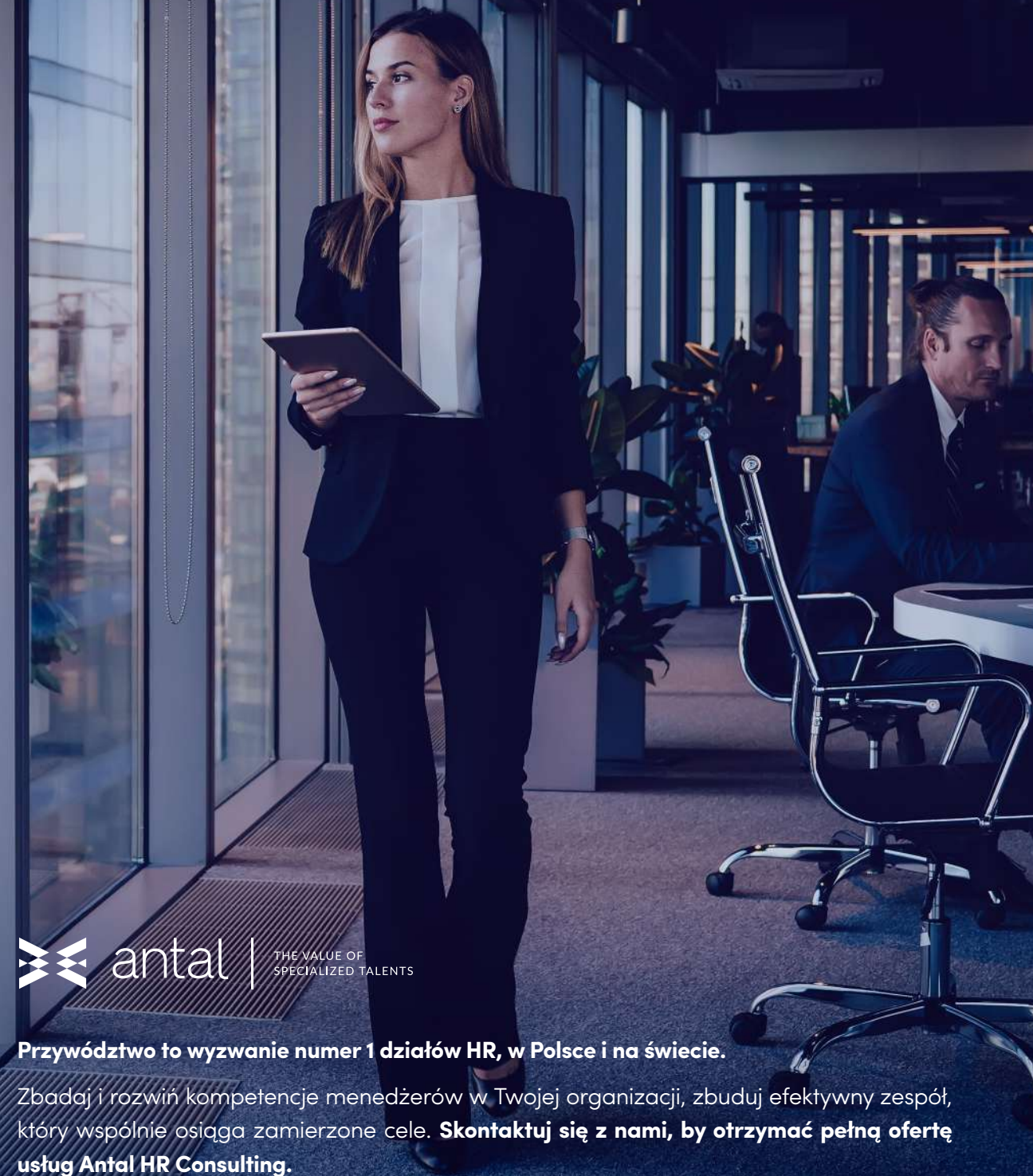
Dają liderom i liderkom narzędzia do budowania miejsc pracy, które w pełni wykorzystują potencjał różnorodności.

Bartosz Pawłowski, CFA

PREZES ZARZĄDU, mTFI
WICEPREZES ZARZĄDU,
CFA SOCIETY POLAND

Pracownik przychodzi do firmy, a odchodzi od szefa

JAK JEST W TWOJEJ FIRMIE?



antal | THE VALUE OF SPECIALIZED TALENTS

Przywództwo to wyzwanie numer 1 działów HR, w Polsce i na świecie.

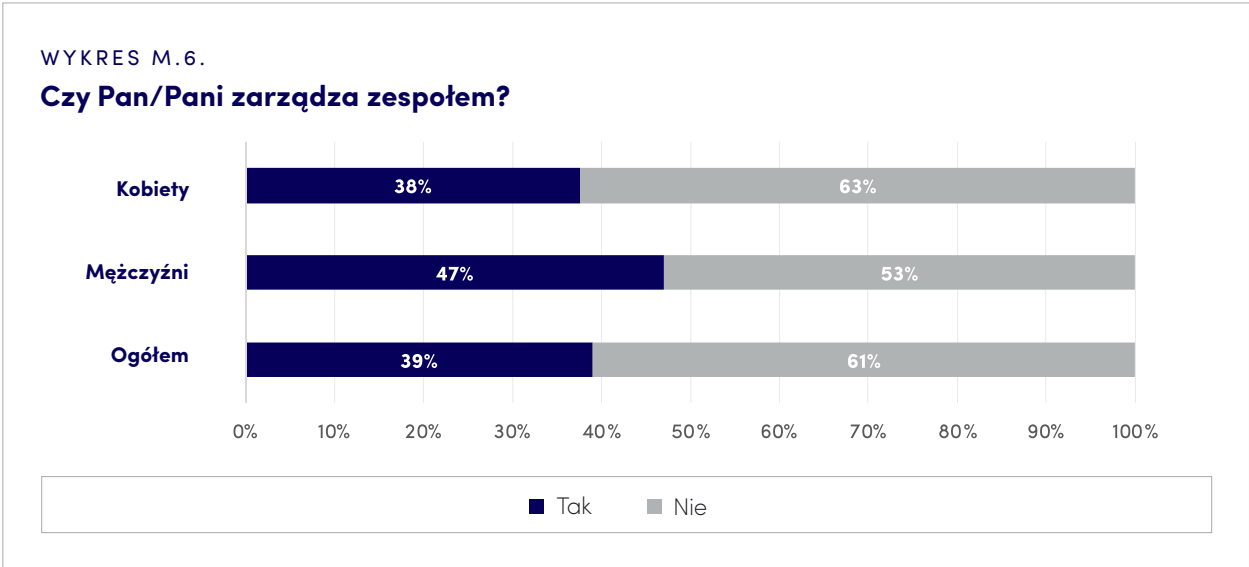
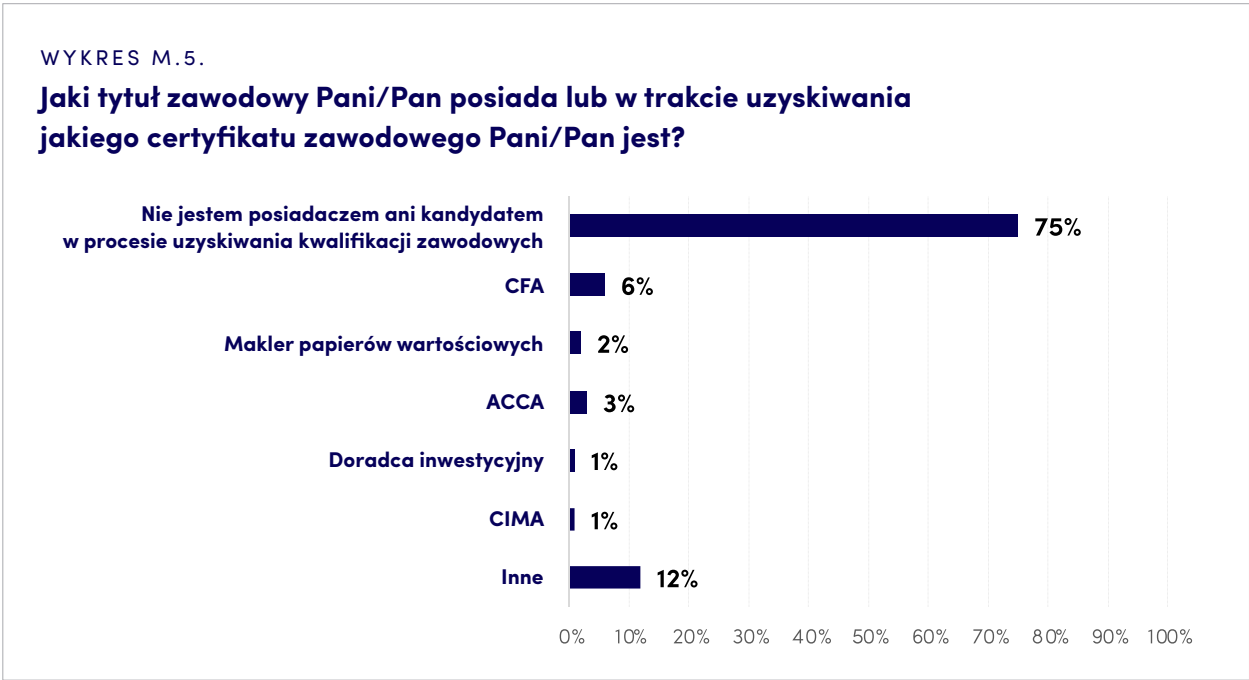
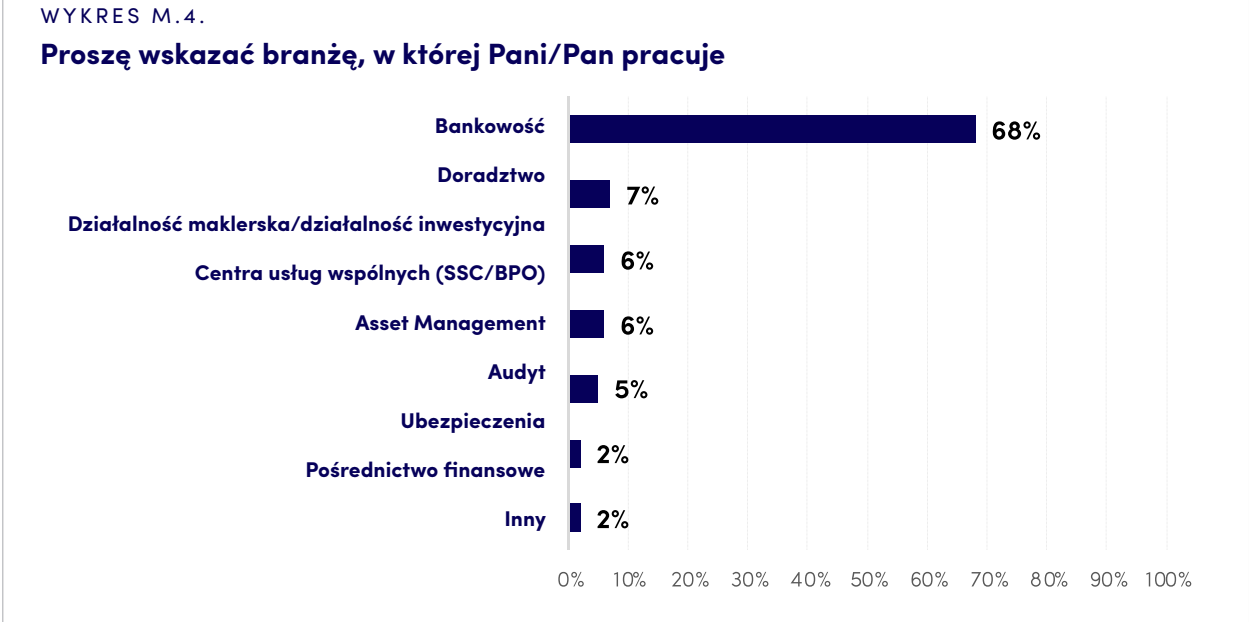
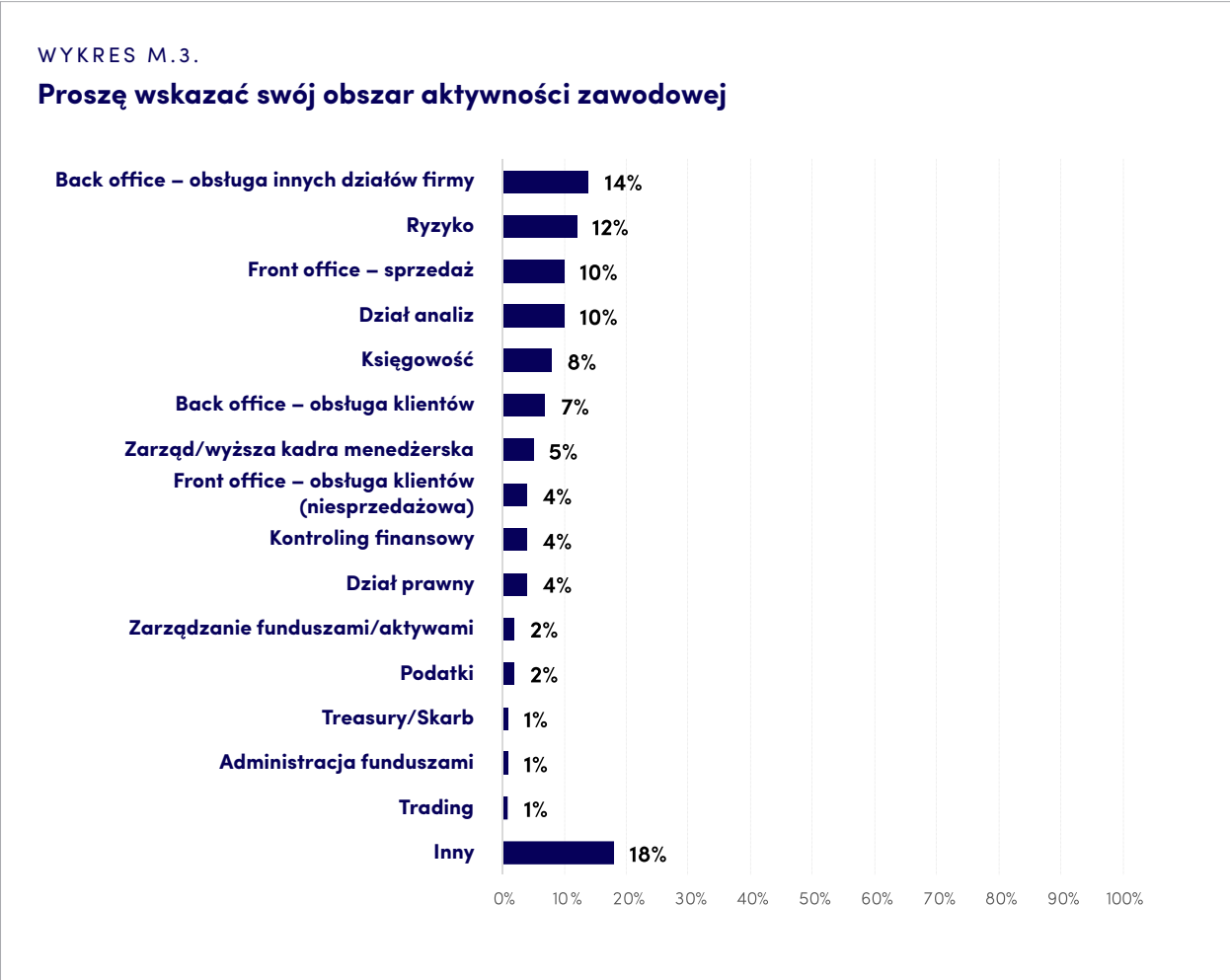
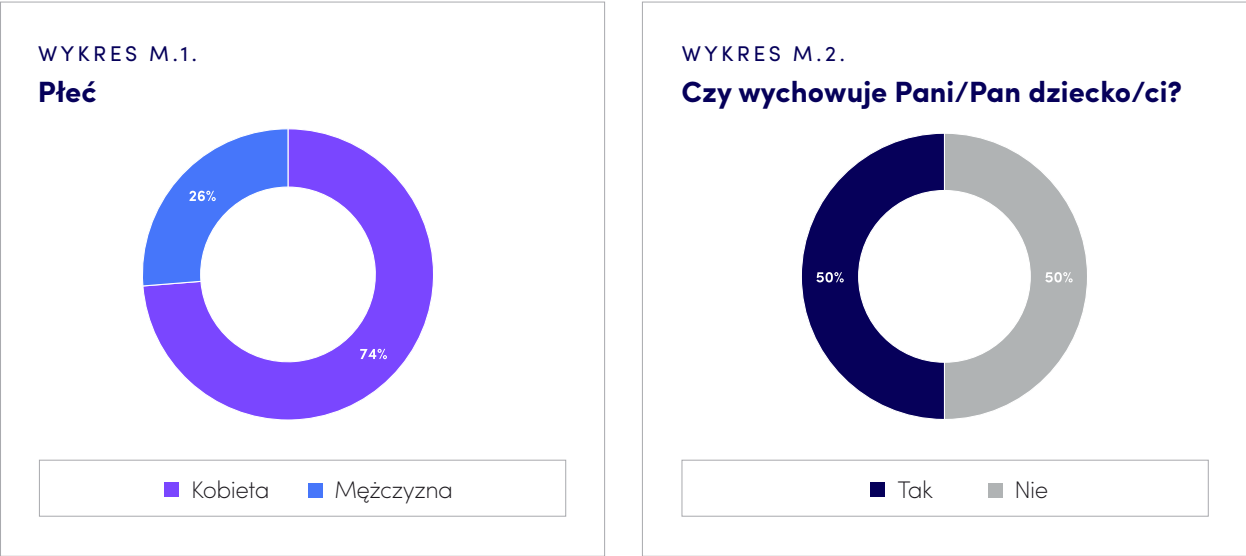
Zbadaj i rozwiń kompetencje menedżerów w Twojej organizacji, zbuduj efektywny zespół, który wspólnie osiąga zamierzone cele. **Skontaktuj się z nami, by otrzymać pełną ofertę usług Antal HR Consulting.**

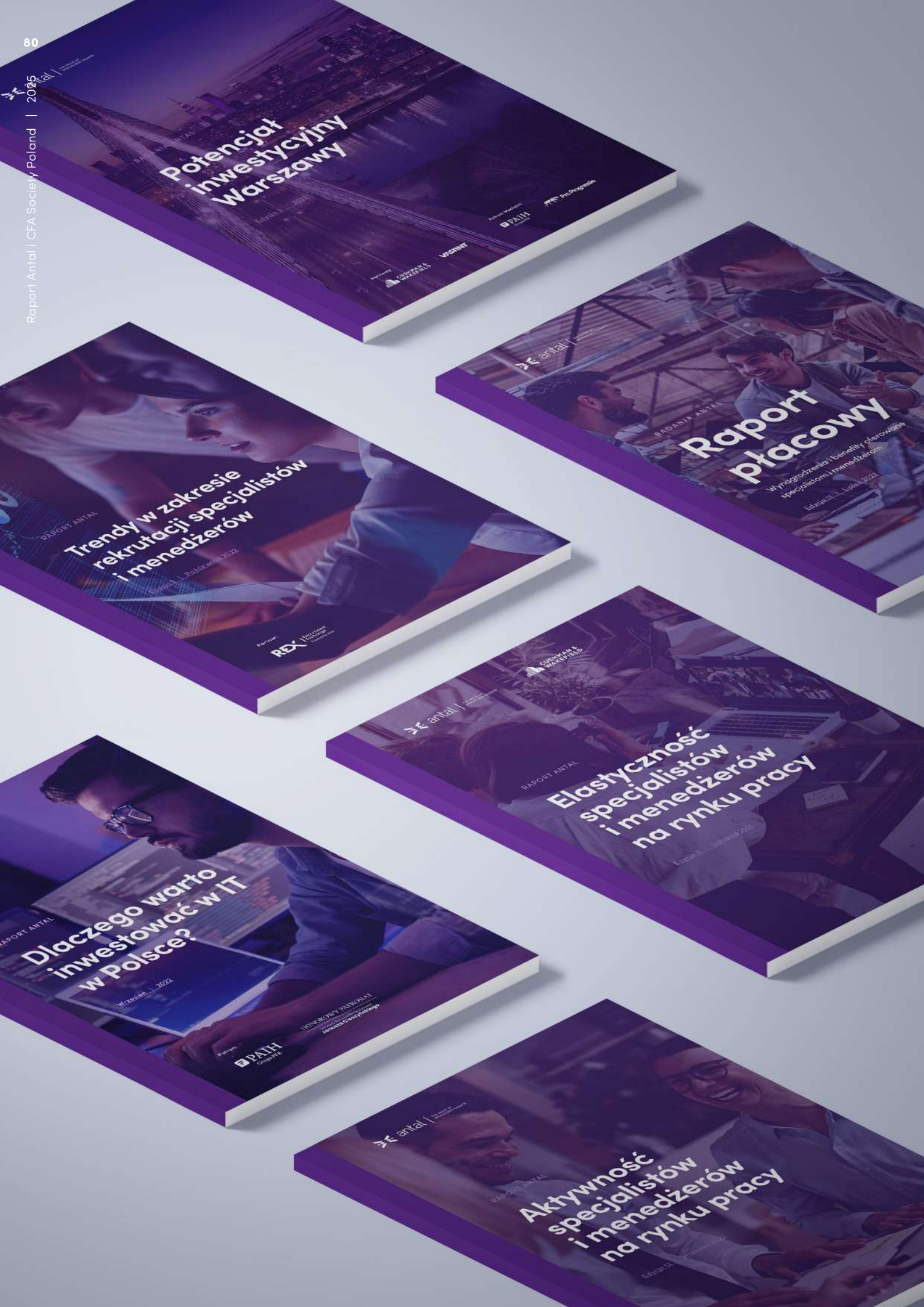
RAPORT ANTAL I CFA SOCIETY POLAND

Metodologia i profil badanych

Metodologia i profil badanych

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 02.04.25–22.05.25 metodą CAWI wśród 833 respondentów reprezentujących sektor finansowy.





Poznaj raporty Antal



Business Environment Assessment Study

OCENA POTENCJAŁU INWESTYCYJNEGO POLSKICH MIAST

Cykl raportów dedykowanych głównym ośrodkom miejskim w Polsce ma na celu opis rzeczywistości biznesowej, w jakiej funkcjonują firmy. Materiał pozwala spojrzeć na polski rynek z perspektywy biznesu i wskazać główne trendy w rozwoju ekonomicznym przedsiębiorstw.

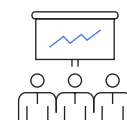
[SPRAWDŹ POTENCJAŁ POLSKICH MIAST →](#)



Raport płacowy Antal

WYNAGRODZENIA OFEROWANE SPECJALISTOM I MENEDŻEROM

Raport przygotowywany co roku, zawiera informacje dotyczące poziomu wynagrodzeń specjalistów i menedżerów na polskim rynku.



Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy

Cykliczny raport „Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy” ukazuje aktualne trendy na rynku pracy takie jak: postawy pod kątem poszukiwania pracy, liczbę ofert jaką otrzymują kandydaci, motywację i warunki do zmiany zatrudnienia czy gotowość do relokacji. W tegorocznej edycji badania respondentów zapytano również o najczęstsze błędy pojawiające się podczas procesów rekrutacji, w których biorą udział.



Trendy rekrutacyjne

TRENDY W ZAKRESIE REKRUTACJI SPECJALISTÓW I MENEDŻERÓW

Raport ma na celu zgromadzenie doświadczeń firmy Antal oraz innych przedsiębiorstw działających na polskim rynku, a także prezentację najczęstszych praktyk stosowanych przez działy HR. W raporcie omawiana jest tematyka dotycząca długości procesów rekrutacyjnych, sposobów ich przeprowadzania oraz doświadczeń kandydatów. Analizowana jest także popularność usług rekrutacyjnych w różnych sektorach oraz perspektywy nowych technologii w rekrutacji.

[SPRAWDŹ WSZYSTKIE RAPORTY ANTAL →](#)

Antal

Antal jest wiodącą firmą w regionie CEE, zajmującą się dostarczaniem rozwiązań w zakresie rekrutacji stałych, consultingu HR oraz outsourcingu.

Marka obecna jest w 35 krajach, w Polsce działa od 1996 roku.

Biura w Warszawie, Wrocławiu, Krakowie, Poznaniu oraz Gdańsku prowadzą projekty w Polsce i za granicą, dla największych globalnych oraz lokalnych przedsiębiorstw z wszystkich sektorów gospodarki.

Obecnie w Antal działa 10 dywizji rekrutacyjnych oraz zespoły doradzające firmom w ramach oceny i rozwoju pracowników, employer brandingu oraz analiz rynkowych.

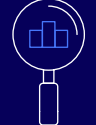
Nasze usługi

Elastycznie i kompleksowo podchodzimy do potrzeb pracodawców. Specjalizujemy się nie tylko w rekrutacji, ale również w doradztwie HR.

Oferujemy usługi rekrutacji stałej, kontraktowej i RPO (Recruitment Process Outsourcing), a także zaawansowane rozwiązania wspierające rekrutacje czy wzmacniające wizerunek pracodawcy oraz narzędzia służące rozwojowi pracowników. Prowadzimy również badania rynku pracy dostosowane do potrzeb naszych klientów.



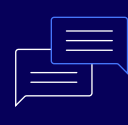
Rekrutacja



Market Research



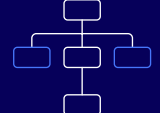
Recruitment Process Outsourcing



HR Consulting



Contracting



Interim Management



Employer Branding



Badanie satysfakcji i zaangażowania

Antal Market Research

Antal Market Research to wyspecjalizowany dział odpowiedzialny za przygotowanie raportów analizujących rynek pracy.

W ramach dywizji realizowane są zarówno raporty prezentujące trendy na rynku pracy, jak i materiały przygotowane w odpowiedzi na indywidualne potrzeby klientów. Antal Market Research opracowuje między innymi: raporty płacowe, raporty wizerunku pracodawcy czy potencjału inwestycyjnego w obszarze kapitału ludzkiego, w określonych branżach lub regionach.

Badania wynagrodzeń

Opracowujemy kompleksowe raporty płacowe w wybranych obszarach rynkowych. Dzięki specjalizacjom zespołów w Antal jesteśmy w stanie przedstawić wynagrodzenia nawet w przypadku wąskich i niszowych grup stanowisk. Każde badanie projektujemy i przygotowujemy według indywidualnego zapotrzebowania klienta.

Badania wizerunku pracodawcy

W czasach rynku kandydata opinia potencjalnych pracowników o firmie ma kluczowy wymiar przekładający się bezpośrednio na koszty i czas rekrutacji oraz poziom rotacji dobrowolnej w organizacji. Antal Market Research oferuje przeprowadzenie badania wizerunku pracodawcy wśród precyzyjnie określonej grupy docelowej wskazanej przez klienta (np. specjalistów IT). Raport przedstawi silne strony pracodawcy i potencjalne obszary rozwojowe. Wskaże trafne kanały komunikacji informacji o firmie czy nowych wakatach.

Badania dostępności kandydatów i potencjału inwestycyjnego w obszarze kapitału ludzkiego

W sytuacji, gdy firma zastawia się nad inwestycją w nowym regionie, dostępny kapitał ludzki może zaważyć o powodzeniu i wysokości kosztów całego projektu. Antal oferuje przeprowadzenie kompleksowych badań określających: potencjał edukacyjny w konkretnych obszarach specjalizacji, dostępność kompetencji na danym rynku, skalę trudności pozyskania pracowników, przybliżony czas rekrutacji, wynagrodzenia w określonych lokalizacjach, cechy specyficzne danego regionu wpływające na pozyskanie kapitału ludzkiego, potencjał relokacyjny oraz analizę konkurencji.

Klientom oferujemy również usługę porównania wybranych lokalizacji zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Chcesz dowiedzieć się więcej o badaniach rynku pracy prowadzonych przez Antal?

[Skontaktuj się z nami](#) →

O STOWARZYSZENIU

CFA Society Poland

CFA Society Poland powstało w 2004 roku i jest jednym ze 158 lokalnych społeczności, tzw. CFA Societies międzynarodowego CFA Institute. Organizacja globalnie zrzesza ponad 211 tys. przedstawicieli branży finansowej, obecnych w ponad 164 krajach.

CFA Society Poland rozpowszechnia i realizuje najwyższe standardy etyczne oraz edukacyjne w zakresie działań branży inwestycyjnej w Polsce.

Organizacja skupia profesjonalistów mających związek z szeroko pojętym dokonywaniem inwestycji i zarządzaniem finansami. Jest to prestiżowe grono osób, mogące pochwalić się szerokim zakresem wiedzy finansowej i doskonałym zrozumieniem procesów gospodarczych. Tytuł CFA to kompetencje i kwalifikacje niezbędne do wykonywania wielu zawodów. Egzaminy obejmują takie obszary, jak analiza i wycena instrumentów finansowych, zarządzanie portfelem, finanse spółek, sprawozdawczość finansowa, etyka oraz specjalistyczne ścieżki rozwoju na poziomie trzecim: *private wealth*, *private markets* lub *portfolio management*.

Brand CFA to synonim najwyższej jakości kształcenia, dlatego obecnie poza tytułem CFA profesjonaliści finansowi mogą poszerzać swoją wiedzę w innych obszarach bezpośrednio dotyczących branży inwestycyjnej.

Więcej informacji: cfapoland.org oraz cfainstitute.org.



Bank BPH

O BPH

Bank BPH działa na polskim rynku od przeszło 30 lat. Przez większą część tego okresu był bankiem uniwersalnym, a od listopada 2016 roku funkcjonuje jako **bank specjalistyczny**, zajmujący się zarządzaniem i obsługą portfela kredytów hipotecznych klientów indywidualnych.

Nadrzędnym celem Banku BPH jest zapewnienie najwyższej jakości obsługi klientów, a także realizacja strategii biznesowej w sposób społecznie odpowiedzialny i zgodny z zasadami ładu korporacyjnego, z uwzględnieniem potrzeb wszystkich grup interesariuszy.

Bank bardzo dużą rolę przywiązuje do rozwoju swoich pracowników, tworzy przyjazne środowisko pracy oraz promuje różnorodność i włączanie jako kluczowe wartości.

Bank BPH jest od roku częścią Grupy **GE Aerospace**, jednej z największych korporacji na świecie.

Siedzibą prawną Banku BPH jest Gdańsk, centrala znajduje się w Warszawie, a główne centrum operacyjne i informatyczne – w Gdańsku.

www.bph.pl

O ORGANIZACJI

Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami

Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami jest organizacją zrzeszającą, na zasadach dobrowolności, działającą w Polsce towarzystwa funduszy inwestycyjnych.

Działa na mocy ustawy z dnia 27 maja 2004 roku o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi oraz ustawy z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych.

Do IZFiA należą najważniejsi i najwięksi zarządzający funduszami w kraju, reprezentujący najbardziej cenione marki finansowe polskie i zagraniczne.

Izba skupia również niezależnych dystrybutorów oraz największe podmioty świadczące usługi outsourcingowe na rzecz towarzystw funduszy inwestycyjnych, powszechnych towarzystw emerytalnych i towarzystw ubezpieczeniowych.

Program podlega bieżącej aktualizacji przy uwzględnieniu najważniejszych trendów sektora inwestycyjnego w skali całego globu, o czym można przeczytać na stronie:

www.izfa.pl

Pomagamy społeczeństwu osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju ONZ



W Antal realizujemy strategię w sposób społecznie odpowiedzialny, ponieważ rozumiemy, że w dzisiejszym świecie istotne jest nie tylko efektywne zarządzanie kapitałem firmy, ale także jej udział w przedsięwzięciach służących zrównoważonemu rozwojowi.

Rozwijamy kapitał ludzki

Naszą misją jest sukces ludzi. Dążymy do umożliwienia zrównoważonego zatrudnienia przez całe życie oraz zapewnienia organizacjom możliwości optymalizacji zarządzania zasobami ludzkimi.

Nasza wspólna odpowiedzialność to wspieranie naszych klientów w rozwoju ich biznesu.

Od lat wspieramy naszych klientów w zrównoważonym wzroście i prowadzimy różnorodne działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Inspirujemy naszych partnerów biznesowych tym samym przyczyniając się do zwiększenia ich wkładu w zrównoważony rozwój. Z przekonaniem wdrażamy działania wspierające realizację 17 Celów ONZ według zasady 3P: **People, Planet, Prosperity**.

TRZY FILARY ESG ANTAL 3P: People, Planet, Prosperity



Kształtujemy rynek pracy

Chcemy wywierać pozytywny wpływ na rzeczywistość zawodową i być wzorem w prowadzeniu działalności i podejściu do najbardziej wrażliwych wyzwań społecznych. To pomaga zapewnić wartość ekonomiczną nam i naszym interesariuszom oraz generuje pozytywny wpływ na polską gospodarkę i rynek pracy.

Dzielimy się wiedzą

Prowadzenie działań edukacyjnych na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w Polsce wpisane jest w wartości i kulturę organizacyjną Antal. Edukujemy przyszłych i obecnych przedsiębiorców, promujemy wiedzę i dobre praktyki z zakresu Diversity & Inclusion, wspieramy rozwój młodych oraz aktywnie uczestniczymy w konferencjach skierowanych do biznesu. Dzielimy się wiedzą i doświadczeniem przygotowując liczne publikacje, tworząc branżowe raporty badawcze i opiniotwórcze opracowania merytoryczne dotyczące rynku pracy.

Wierzimy, że działania, które podejmujemy jako organizacja odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu i tworzeniu postępu w społeczeństwie.

Kontakt

Agnieszka Wójcik

COMMUNICATIONS & BUSINESS CONSULTING DIRECTOR

ANTAL

agnieszka.wojcik@antal.pl

Karolina Woldańska

CORPORATE COMMUNICATION & SUSTAINABILITY EXPERT

ANTAL

karolina.woldanska@antal.pl

www.antal.pl