



FORUM KOBIE
W LOGISTYCE

PRZYWÓDZTWO KOBIE W LOGISTYCE

GDZIE JESTEŚMY I CO DALEJ?

Raport Forum Kobiet w Logistyce

Warszawa, grudzień 2022



OD AUTOREK RAPORTU

Każde badanie dotyczące równości i różnorodności (ONZ, Gartner, Fortune500) wskazuje jedno: osiągnięcie równości płci może zwiększyć gospodarkę światową o biliony dolarów, a skala biedy i wykluczenia może spaść do najniższych wskaźników w historii. Firmy prowadzone przez kobiety rozwijają się dwa razy szybciej, niż trwa średni rozwój biznesu. Firmy o zróżnicowanych zespołach pracowniczych są o 22% bardziej produktywne, mają o 27% wyższą rentowność i o 39% wyższą satysfakcję klientów. Zatem dlaczego osiągnięcie równości płci następuje tak powolnie?

Istnieje wiele społecznych i ekonomicznych barier, które uniemożliwiają kobietom rozwój na rynku pracy i sięganie po najwyższe stanowiska. Kobiety są nadal narażone na dyskryminację, uprzedzenia i przemoc w miejscu pracy. Mają też ograniczony dostęp do kapitału. Kobiety wciąż stanowią mniej niż 5% prezesów w firmach z indeksu S&P 500. W skali globalnej kobiety zarabiają około 77% tego, co mężczyźni. Najnowsze badania ONZ sugerują, że przy obecnym tempie zmian osiągnięcie ekonomicznej równości między kobietami a mężczyznami zajmie światu ponad 100 lat.

Dlatego trzeba działać i podejmować wysiłek na rzecz przyspieszenia procesu równości płci, co jest niezbędne do budowania prężnych przedsiębiorstw i silnych społeczeństw. Zwłaszcza w czasach transformacji świata równość płci w przywództwie nabiera szczególnego znaczenia, a najlepszą drogą do osiągnięcia tego celu jest wzajemne uznanie kompetencji, wspieranie się i wzmacnianie. Excellence together!



Beata Trochymiak

twórczyni
Forum Kobiet w Logistyce

Debata na temat dyskryminacji kobiet w przywództwie jest wciąż otwarta, dotyczy wszystkich sektorów gospodarki i stanowisk. W niektórych branżach, takich jak logistyka i transport, różnica w reprezentacji płci jest tak duża, że zaprzecza wszelkim statystykom, które mogłyby wskazywać na trend poprawy (Mateu, 2017). Kobiety wciąż nie przedstawiają się jako istotnej siły w branży logistycznej.

Nie tylko logistyka wymaga zmodyfikowanego podejścia do przywództwa. W obecnym środowisku geo-społeczno-politycznym prowadzenie firmy wymaga zupełnie innych kompetencji i umiejętności. Chociaż obserwujemy postępy w zakresie powierzenia kobietom ról przywódczych, to jeszcze mamy długą drogę do przebycia, aby wyrównać szanse pań na rynku pracy.

Łańcuchy dostaw stanowią ogromne, złożone i dynamiczne ekosystemy, w których współpraca ma kluczowe znaczenie. Kobiety intuicyjnie myślą w kategoriach takich ekosystemów. Dla kobiet na stanowiskach liderek/menedżerskich wyzwaniem i szansą jest zbudowanie kultury firmy, której podstawą jest współpraca (Kain, 2022), dzięki czemu (jak wskazują ostatnie badania) kobiece podejście do zarządzania łańcuchem dostaw bywa efektywniejsze.

To tylko kilka faktów, które dowodzą, że warto nadal zajmować się tymi zagadnieniami, gdyż wiele aspektów nie zostało jeszcze zbadanych, tak samo jak wiele z nich nie zostało wdrożonych w praktyce.



Prof. Danuta Kisperska-Moroń

Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

ZAWARTOŚĆ RAPORTU

Cele badania

Respondentki – charakterystyka grupy

Wyniki badania

- kompetencje liderek w logistyce
- podejście kobiet do awansu
- bariery na ścieżce do awansu
- bariery płci i wykluczenia
- decyzyjność a przywództwo kobiet

Podsumowanie

Przywództwo kobiet w logistyce

- gdzie jesteśmy i co dalej?

62%

kobiet nie ubiega się o awans na wyższe stanowisko ze względu na brak pewności siebie i brak wiary w wygraną

51%

tyle kobiet rezygnuje z awansu ze względu na obowiązki związane z życiem prywatnym, takie jak wychowanie dzieci

41%

kobiet poniosło porażkę albo nie ma szans na awans ze względu na brak uznania kompetencji kobiet za równe kompetencjom mężczyźn

Kobiety na stanowiskach lideryskich/menedżerskich mają znacznie ograniczony wpływ na decyzje w swoich organizacjach, o ile nie zajmują stanowisk prezesowskich lub właścicielskich!

CELE BADANIA

Celem badania pt. „Przywództwo kobiet w logistyce – gdzie jesteśmy i co dalej?” jest rozpoznanie i zdefiniowanie potencjalnych obaw i problemów związanych z rozwojem zawodowym kobiet jako liderek i decydek w branży logistycznej. Ponadto identyfikacja rzeczywistych barier na drodze do awansu kobiet na wyższe stanowiska. Badanie opiera się na osobistych spostrzeżeniach kobiet i uwzględnia ich style i ścieżki kariery.

Dzięki temu badaniu jesteśmy w stanie określić tendencje środowiska, jeśli chodzi o rozumienie kwestii sprawiedliwości, różnorodności i integracji w miejscu pracy. Wyniki badania mogą pomóc organizacjom w przeprowadzeniu zmian w procesach rekrutacji i planowania ścieżek kariery kobiet, co może przynieść poprawę sytuacji w zakresie awansu kobiet i przyczynić się do zwiększenia ich liczby na stanowiskach zarządczych.

Warto dodać, że część wyników tego badania już opublikowano w wydaniu naukowym CILT – Chartered Institute of Logistics and Transport

(UK) „Full Papers, Logistics Research Network Conference 2022, Supply Chain Innovation: People, Process, Technology (2022)” w artykule pt.: „Women’s leadership in logistics and supply chain management – where we are and what comes next?” autorstwa prof. Danuty Kisperskiej-Moroń i Beaty Trochymiak. Wyniki zostały też zaprezentowane przez Beatę Trochymiak na międzynarodowej konferencji Logistics Research Network Conference 2022 we wrześniu 2022 r. w Birmingham na Aston University.

Rezultaty badania spotkały się z dużym zainteresowaniem środowiska międzynarodowego, a także wywołały szeroką dyskusję i wiele pytań w odniesieniu do kryzysu gospodarczego i możliwości zwiększenia wykorzystania kompetencji liderek w czasach niepewności gospodarczej.

Badanie będzie pogłębiane, niemniej już dzisiaj ma wymiar praktyczny i stanowi istotny głos kobiecej kadry menedżerskiej na temat równości płci w branży logistycznej.

RESPONDENTKI – CHARAKTERYSTYKA GRUPY

Badanie przeprowadzono w maju 2022 r. za pomocą ankiety online (ankieta zawierała pytania jedno- i wielokrotnego wyboru oraz kilka pytań otwartych). W badaniu udział wzięło 99 menedżerek będących częścią społeczności Forum Kobiet w Logistyce w Polsce. Społeczność liczy ok. 600 kobiet. 79% respondentek pracuje w firmach logistycznych realizujących pełen wachlarz usług w zakresie łańcuchów dostaw (usługi logistyki magazynowej, spedycyjne, transportowe). 16% ankietowanych pracuje w działach logistyki sieci producenckich, handlowych

i dystrybucyjnych, a 5% na rynku nieruchomości magazynowych i dostawców oprogramowania dla logistyki. 68% respondentek zatrudnionych jest w firmach dużych (powyżej 250 pracowników), 20% w firmach średnich (o liczbie pracowników od 51 do 250) i 12% pracuje w firmach małych (poniżej 50 pracowników).

10% respondentek zajmuje stanowiska prezesowskie albo CEO, 13% stanowiska dyrektorskie, 55% stanowiska menedżerskie i 22% stanowiska lidere.

WYNIKI BADANIA

Kompetencje liderek w logistyce

W biznesie nie brakuje kobiet wykwalifikowanych do pełnienia funkcji zarządczych i liderek. Kobiety chętnie zdobywają wykształcenie i doskonalą swoje umiejętności. Często legitymują się ponadprzeciętnym i różnorodnym wykształceniem.

Z badania „Przywództwo kobiet w logistyce – gdzie jesteśmy i co dalej?” wynika, że **86% respondentek regularnie uzupełnia swoje wykształcenie** w zakresie kompetencji miękkich, głównie w obszarach:

- leadership
- mentoring
- komunikacja
- autoprezentacja i wystąpienia publiczne
- języki obce (głównie angielski).

41% badanych poszerza regularnie swoje umiejętności w zakresie rozwoju kompetencji twardej, takich jak: zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami, zmiany prawne, wiedza branżowa (np. szkolenia ze spedycji, operacji magazynowych). **11%** posiada co najmniej podwójne wykształcenie, np. humanistyczne + techniczne, ekonomiczne + prawnicze.

Mimo tak wyraźnego potencjału wciąż nie odnotowujemy szerokiego wykorzystania wielu zdolności menedżerskich i kompetencji kobiet. Według badań Gartner Inc. liczba kobiet w zarządzaniu spada. Choć w UE kobiety stanowią prawie połowę wszystkich zatrudnionych (46,3%), mimo to w 2021 r. wynosiło to zaledwie 35,3% kadry kierowniczej, a wśród największych spółek giełdowych (UE-27) w 2021 roku tylko 20,2% kadry kierowniczej i 7,8% prezesów.

86% menedżerek uważa siebie za liderkę, gdyż:

- mój zespół się rozwija, pracownicy awansują, a dzięki nim rosną wyniki finansowe firmy
- wyznaczam trendy, daję przykład moim pracownikom
- wspieram swoich ludzi i szukam kierunków rozwoju dla zespołu.

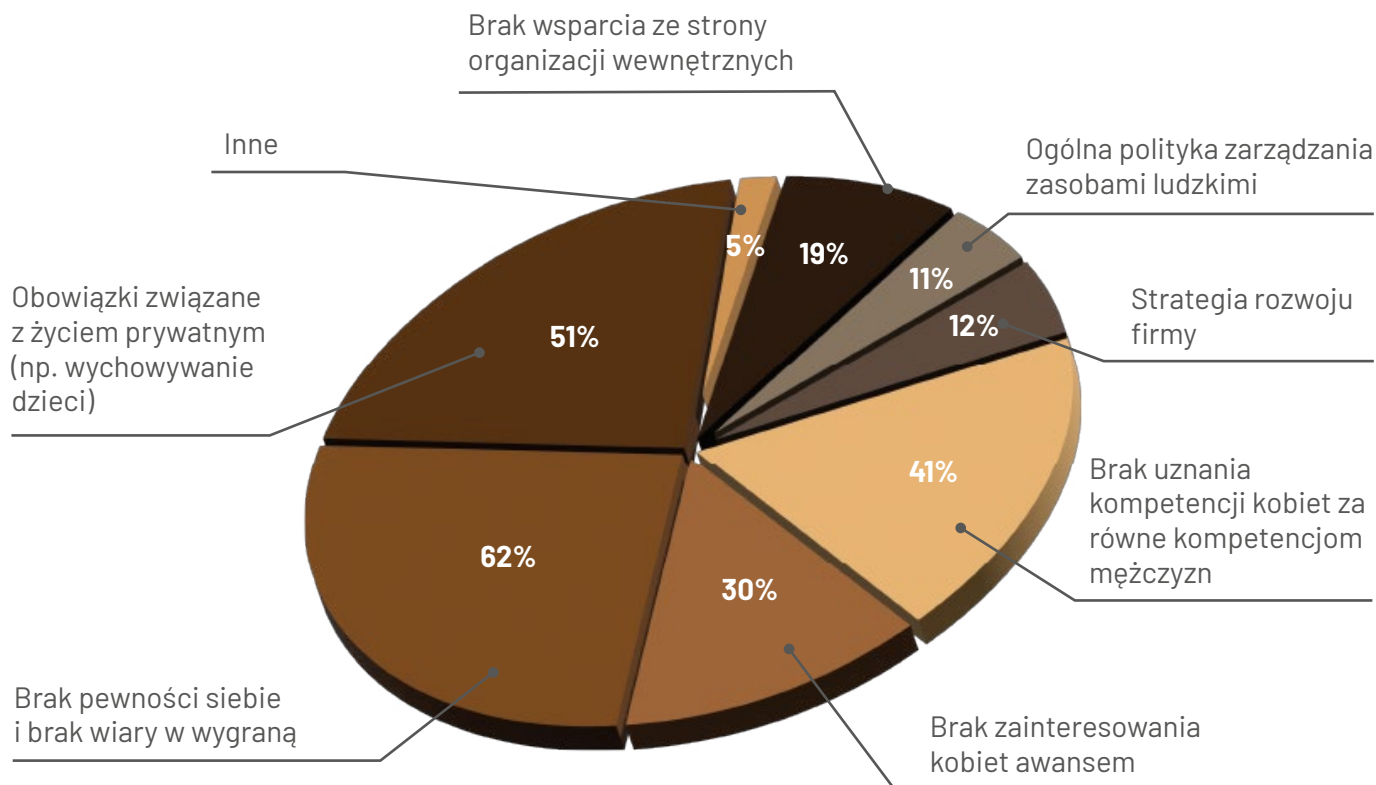
Podjęcie kobiet do awansu

W badaniu „Przywództwo kobiet w logistyce – gdzie jesteśmy i co dalej?” zapytano, czy respondentki czują się liderkami i czy chcą pełnić role liderek. Aż 86% respondentek odpowiedziało na to pytanie zdecydowanie „TAK, uważam się za liderkę”. **Tylko 14%** badanych odpowiedziało: „NIE uważam siebie za liderkę, ponieważ”:

- nie mam odpowiednio wysokich kompetencji albo osoby z mojego otoczenia mają wyższe kompetencje
- nie mam na tyle pewności siebie
- czuję, że moje pomysły nie odpowiadają kolegom, bo nie traktują ich serio
- jestem wysłuchana, ale nie zawsze czuję, że mam wpływ na zmiany.

Przyczyny braku chęci do pełnienia ról liderek wyraźnie wskazują na bariery związane z równością płci. Dalsze wyniki ankiety wskazały też, że 48% ankietowanych ubiegało się o wyższe stanowisko i z tego 70% otrzymało awans. Pozostałe 52% nie podjęło tego wyzwania, jednakże przyczyny takiego podjęcia nie wynikały wyłącznie z barier nierówności płciowej. Część respondentek z racji zajmowanych najwyższych stanowisk zarządczych nie odczuwa takiej potrzeby.

BARIERY na ścieżce do awansu



Wykres 1: Bariery na drodze do awansu kobiet

Jak widzimy na powyższym wykresie, za główne bariery, które respondentki uznały jako najbardziej ograniczające szanse kobiet na awans na wyższe stanowiska kierownicze, uznano: brak pewności siebie i brak wiary w wygraną (62%), obowiązki związane z życiem prywatnym, np. wychowywanie dzieci (51%) i brak uznania kompetencji kobiet za równe kompetencjom mężczyznom (41%). 42% ogółu respondentek dostrzega bariery w samej organizacji ich miejsc pracy: w strategii rozwoju firm i ogólnej polityce zarządzania zasobami ludzkimi (23%), z powodu braku wsparcia ze strony ich organizacji w wewnętrznych procesach rekrutacyjnych (19%). Niestety wiele barier, zwłaszcza tych osobistych, powstaje w wyniku złych doświadczeń na drodze do awansu. Najbardziej niepokojące, wręcz szokujące

jest to, że kobiety nadal zderzają się ze stereotypami, iż to mężczyzna jest stworzony do pełnienia ról zarządczych i żadne kompetencje kobiet nie dorównują kompetencjom mężczyznom.

42%



Tyle menedżerek dostrzega bariery w organizacji ich miejsc pracy

3 TOP BARIERY, które respondentki uznały za najbardziej ograniczające szanse kobiet na awans na wyższe stanowiska kierownicze, to:

62%

Brak pewności siebie i brak wiary w wygraną

51%

Obowiązki związane z życiem prywatnym, np. wychowywanie dzieci

41%

Brak uznania kompetencji kobiet za równe kompetencjom mężczyznom

Barierę płci i wykluczenia

Aż 34% ogółu respondentek odpowiedziało, że na swojej drodze do awansu spotkało się z niepożądanymi komentarzami lub zachowaniami w pracy, które w ich odczuciu były obraźliwe, żenujące lub krzywdzące.

Niestety tylko niewielki odsetek pań, które doświadczyły złych albo krzywdzących zachowań, zgłosiły ten fakt w swojej organizacji jako nadużycie. 89% respondentek nie zgłosiło nigdzie tego faktu, gdyż jak uznało 26% z nich: „i tak nikt z tym nic nie zrobi”. I ma to uzasadnienie w kolejnym wyniku. Zaledwie 11% respondentek zgłosiło ten fakt, ale niestety nie podjęto żadnych działań naprawczych ani wyjaśniających, i nic to nie zmieniło w ich organizacjach.

34%



Tyle menedżerek na swojej drodze do awansu spotkało się z przemocą na tle płciowym

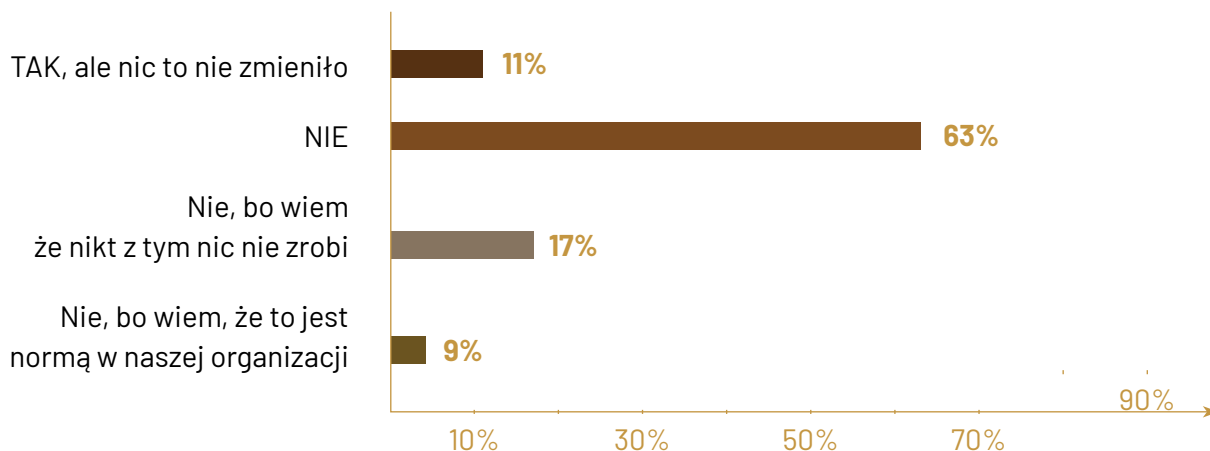
Wśród najczęściej wymienianych i powtarzających się zachowań respondentki wskazały:

dyskryminację z powodu ciąży albo wychowywania dzieci: „pamiętaj, że masz w domu dziecko na utrzymaniu”, pytania o stan cywilny i dzieci

komentarze o podtekście seksualnym, np. „co zrobiłaś, że jesteś tu, gdzie jesteś”, „założysz mini i osiągniesz swój cel”, „awansowała, bo chodzi w sukienkach i szpilkach”

dyskryminację płci: „rolą kobiet jest realizować to, co mężczyźni ustalili”, „prezes nie zgodził się na awans właśnie dlatego, że jestem kobietą”, „nie może zarabiać pani więcej niż Zbyszek...”, „pani wybaczy, ale na te tematy będę rozmawiał z panem...”, „obniżanie poprzeczki ze względu na to, że jestem kobietą”, „nie dość, że kobieta, to jeszcze młoda, co ty możesz wiedzieć”

Jeśli doświadczyłaś niepożądanych komentarzy lub zachowań w organizacji, czy zgłosiłaś to do zarządu lub działu HR?



Wykres 2: Bariery płci i wykluczenia

Decyzyjność a przywództwo kobiet

Z badania „Przywództwo kobiet w logistyce – gdzie jesteśmy i co dalej?” wynika, że 85% respondentek, jako menedżerka/liderka, potwierdziło, iż ma wpływ na zmiany w swoim środowisku pracy. A 95% chce być częścią procesu zmian w tworzeniu bardziej zróżnicowanego, integracyjnego i sprawiedliwego miejsca pracy. Jednakże, jak wskazują też wyniki, menedżerki/liderki mają znacznie ograniczoną decyzyjność, o ile nie zajmują stanowisk prezesowskich lub właścicielskich. Czemu więc panie, skoro deklarują, że wpływają na decyzje w swoich organizacjach, nie dokonują zmian, jeśli chodzi o stosunek do kobiet w ich organizacjach, nie działają na rzecz promowania kobiet ani ich nie wspierają? To z pewnością pytania do kolejnego badania.

Natomiast już teraz można wyciągnąć wniosek, że kobiety są awansowane na stanowiska menedżerskie/liderskie, ale mają znacznie ograniczoną decyzyjność.

Nawet jeśli to kobiety są kreatorkami zmian, to i tak o ich wprowadzeniu najczęściej decydują mężczyźni zasiadający w zarządzie firmy. Również jeśli chodzi o inicjatywy w firmach na rzecz samych kobiet, takie jak programy rozwojowe, programy promujące – przedsięwzięcia te są często zarządzane przez mężczyzn. To oni decydują o przebiegu, oni je nadzorują, oni podejmują kluczowe decyzje. Nawet w takich przypadkach kobiety nie mają żadnego wpływu na zmiany w swoich organizacjach i swój rozwój mogą realizować jedynie pod „okiem szefa”.

85%



Tyle respondentek potwierdziło, że ma wpływ na zmiany w swoim środowisku pracy

Można to określić jako pewnego rodzaju oszustwo w zakresie wdrażania polityki różnorodności. Tutaj należałoby postawić pytanie: dlaczego kobiety, które twierdzą, iż mają wpływ na zmiany w ich organizacjach, nie protestują przeciwko takim praktykom? Czemu godzą się na takie traktowanie, skoro de facto obniża ich rolę i pozycję w firmach?

Często działania mające na celu wdrożenie równości płci czy różnorodności traktowane są jako swoista moda, którą firmy wykorzystują do ocieplenia swojego wizerunku albo w procesach rekrutacyjnych. Kobiety traktowane są jak produkt marketingowy, poprzez który promuje się organizację jako nowoczesną, otwartą na zmiany w zakresie różnorodności i równości płci, przyjazną dla kobiet. Świadczą o tym, chociażby spotykane, skandaliczne wręcz tytuły w mediach: „kobieta prezesem firmy xxx”, służące wzmocnieniu wizerunku przedsiębiorstwa i przyciągnięciu kobiecej siły roboczej. Dlaczego kobiety pozwalają na takie ich wykorzystanie?

Należy również postawić pytanie o zarobki, czy kobiety mają wpływ w tym obszarze na decyzje. Jeśli mają, to dlaczego wciąż zarobki na stanowiskach równorzędnie zajmowanych przez kobiety i mężczyzn zdarzają się niejednokrotnie być mniejsze dla pań nawet o ponad 20%?

Trzeba też dodać, że kobiety często otrzymują awans dopiero, kiedy w ich organizacji są do wykonania zadania wybitnie trudne albo wręcz obciążone ryzykiem porażki.

39%



Tyle respondentek, pomimo że doświadczyło osobiście nadużyć i twierdziło, że ma wpływ na zmianę w swojej organizacji, nic nie zrobiło z tym problemem, nie podjęło żadnych działań ani decyzji, aby zmienić tę sytuację

PRZYWÓDZTWO Kobiet W LOGISTYCE – GDZIE JESTEŚMY I CO DALEJ?

Pomimo że w polskiej gospodarce kobiety stanowią 44% kadry kierowniczej (Eurostat 2022), to zaledwie kilkanaście procent kobiet zajmuje najwyższe stanowiska zarządcze (zasiada w zarządach firm).

Jak wynika z naszych badań, brak wiary w swoje możliwości i w swoje kompetencje oraz niska samoocena, a także stereotypy na temat roli płci – brak uznania kompetencji kobiet za równe kompetencjom mężczyznom – to największe bariery, które pokonują kobiety na drodze do awansu w branży logistycznej.

Niestety, kobiety często muszą udowadniać, wkładając w to o wiele większy wysiłek niż mężczyźni, że nadają się na dane stanowisko. Przy tym należy też zwrócić uwagę na niedopuszczalne „testowanie” kobiet i ich umiejętności przez mężczyzn w miejscu pracy. Umiejętności przywódcze kobiet powinny być traktowane na równi z umiejętnościami mężczyzn. Niestety w firmach mocno zmaskulinizowanych rządzą dalej stereotypy, według których kobieta powinna siedzieć w domu i się nie wychylać, a każdy sukces kobiety jest odbierany jako porażka mężczyzny. Do tego dochodzi społeczne postrzeganie roli kobiety jako osoby wspierającej mężczyznę w jego karierze, opiekującej się ogniskiem domowym, a nie jako człowieka realizującego się zawodowo czy też robiącego karierę i awansującego.

Z drugiej strony, problem też tkwi w samych kobietach, które z założenia czują się gorsze i mniej walczą o swoje. Kobietom ustawicznie brak wiary w siebie i swoje umiejętności, uzyskują słabszą pozycję, a fakt, że mają małą sprawczość decyzyjną w swoich organizacjach, tylko utwierdza je w tym przekonaniu. To, co stanowi siłę kobiet – tak jak empatia – zbyt często jest definiowane przez mężczyzn jako słabość. W wielu przypadkach ten wysoki poziom empatii trudno pogodzić z twardym, męskim światem.

Kobiety czują się nierzadko też zdemotywowane do awansu. Boją się, że ich styl zarządzania byłby inny niż style ich kolegów, ponieważ często mają inne spojrzenie na zagadnienia związane z zarządzaniem ludźmi (empatia to problem, chociaż w modelu nowoczesnego przywództwa jest to jedna z kluczowych kompetencji). W wielu organizacjach panuje też autorytarny wzorzec przywództwa, a niejednokrotnie nieformalne (męskie) kontakty wpływają na decyzje służbowe, w tym również na awanse. Jednocześnie kobiety podkreślają, że brakuje podobnej solidarności wśród pań.

W wielu organizacjach brak jest prostych ścieżek kariery i jasnych zasad awansu, co odbija się negatywnie, zostawiając furtkę do nadużyć.

Kobiety podkreślają też, że walka ze stereotypami, które panowały od wieków, jest nie do wygrania (brak uznania kompetencji kobiet za równe kompetencjom mężczyznom), bo trudno zmienić silne przyzwyczajenia w ciągu dekady czy nawet kilku dekad. Aby tych zmian dokonać, potrzebujemy zmiany mentalnej i systemowej, zarówno w sferze męskiej, jak i kobiecej.

Brak równości płci na stanowiskach kierowniczych nie tylko hamuje postęp w łańcuchach dostaw, ale także znacząco kosztuje globalną gospodarkę. Głównym problemem jest tu styl przywództwa, który może wspierać zarządzanie organizacjami w niezwykle burzliwym środowisku. Stąd istnieje potrzeba wspierania kobiet w awansie na stanowiska lidarskie. Być może to najlepszy czas, aby wykorzystać, cenne i bardzo istotne dla przywództwa nowej rzeczywistości, kompetencje charakterystyczne dla przywództwa kobiet: zdolność do współpracy, empatię, zdolność do współczucia, dobrą organizację pracy i komunikatywność.

BANI vs VUCA a rola kobiet w przywództwie

Od lat 80. przywództwo definiowano za pomocą koncepcji VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous). VUCA określała style przywódcze w krajo-
brazie zmienności, niepewności, złożoności i niejed-
noznaczności. Jednak pandemia COVID-19 stworzyła
nową rzeczywistość, w której VUCA wydaje się nie
wystarczać do zrozumienia tego, co obecnie dzieje
się na świecie. Pojawiła się więc nowa koncepcja
– BANI (stworzona przez Jamaisa Cascio), która
odzworowuje zawirowania obecnych czasów.

- B** – brittle (kruchość)
- A** – anxious (niepokój)
- N** – nonlinear (niestabilność)
- I** – incomprehensible (niezrozumienie)

Dlaczego BANI jest tak istotne dla zwiększenia przywództwa kobiet? Żyjemy w niepewnych czasach i mamy do czynienia z globalnymi wyzwaniami, takimi jak: nowa zimna wojna, katastrofy klimatyczne oraz kryzys zdrowotny. Stare wzorce zdają się rozpadać, podczas gdy nowe wciąż wymagają wsparcia, aby mogły zaistnieć. Model BANI opisuje nowy świat, który wymaga innego

sposobu myślenia w przepracowywaniu problemów. To model wykorzystania wszystkich kompetencji i współpracy oraz wzajemnego wsparcia. Style przywództwa będą musiały uwzględniać odwagę, empatię i otwartość na nowości, aby poradzić sobie z przeciwnościami świata BANI. W dzisiejszym świecie biznesu musimy połączyć siły, aby wypracować nowe kompetencje i dzielić się osiągnięciami w tej dziedzinie. Ciągły rozwój umiejętności, co jest domeną współczesnych liderok, będzie odgrywać w nowym przywództwie jeszcze istotniejszą rolę niż dotychczas. Obecne przywództwo to przede wszystkim odporność na presję, odwaga do dokonywania rzeczy niemożliwych i rozwiązywania różnorodnych problemów. Przewodzenie w świecie BANI wymaga dużej dojrzałości, współpracy i ukierunkowanego rozwoju.

Bez liderok świat BANI nie będzie w stanie poradzić sobie z przeciwnościami, bo przywództwo nowej rzeczywistości koresponduje z kompetencjami charakterystycznymi dla przywództwa kobiet.

To właśnie ten czas!

Excellence together!



Bibliografia

- United Nations (UN), The Case for Gender Equality, 2021 (<https://weps-gapanalysis.org/case-for-gender-equality/>)
- AAUW, Barriers & Bias: The Status of Women in Leadership (<https://www.aauw.org/resources/research/barrier-bias/>)
- Jamais Cascio, Apr 29, 2020; Facing the Age of Chaos (<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>)
- WU Executive Academy, BANI vs. VUCA: How Leadership Works in the World of Tomorrow, 2021 (<https://executiveacademy.at/en/news/detail/bani-vs-vuca-how-leadership-works-in-the-world-of-tomorrow>)
- WEPs Gender Gap Analysis Tool (The Women's Empowerment Principles Gap Analysis Tool (WEPs Tool, 2021 <https://weps-gapanalysis.org/>)
- Mateu, A. (2017), 'Why should women work in logistics?', Logistics Management, September 25, (https://www.logisticsmgmt.com/article/why_should_women_work_in_logistics)
- Kain, H. (2022), 'Women Can Lead The Way Through Supply Chain Challenges', Forbes, June 1, (<https://www.forbes.com/sites/committeeof200/2022/06/01/women-can-lead-the-way-through-supply-chain-challenges>)



**FORUM KOBIET
W LOGISTYCE**

www.kobietywlogistyce.pl