

[www.pwc.pl](http://www.pwc.pl)

*Jednym z aspektów efektywnego prowadzenia biznesu jest udział kobiet w zarządzaniu firmą. Już dziś warto się przyjrzeć, jakie kompetencje wnoszą do niego i co te wartości oznaczają dla rozwoju firm. To korzyści, których nie można przegapić i zmarnować.*



# *Kobiety menedżerami przyszłości*

## *Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderek*



**74%**

liderki potwierdza, że liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych zwiększa się

**83%**

menedżerek ma apetyt na stanowisko w zarządzie lub radzie nadzorczej

**40%**

uważa, że kobiety sprawdzą się w każdej branży



**Sukces**  
pisaną szminką

---

### **Metodologia badania:**

Badanie przeprowadzone przez PwC w styczniu 2015 roku na grupie ponad stu menadżerek średniego i wyższego szczebla zarządczego (prezes, właściciel firmy, członek zarządu, członek rady nadzorczej, kierownik, dyrektor, inne stanowisko na szczeblu kierowniczym), w tym  
60% badanych z firm zatrudniających >250 osób  
23% menedżerek w wieku <35 lat

---

*Widzimy bardzo pozytywny trend: kobiety coraz liczniej zajmują wysokie pozycje w świecie biznesu. Przynosi to korzyści zarówno dla firm, jak i dla samych kobiet, naszego rozwoju, realizacji i samozadowolenia.*



### Drogie Liderki

Jest mi niezmiernie miło przekazać w Wasze ręce raport „Kobiety menedżerkami przyszłości”.

Ocena potencjału kobiet w kontekście zwiększenia ich liczby w zarządach i radach nadzorczych firm to bardzo ważne zagadnienie. Dlatego postanowiliśmy przeprowadzić badanie wśród polskich menedżerek i zapytać je o różne aspekty ich kariery zawodowej. Wyniki analizy pozwalają wyraźniej popatrzeć na oczekiwania kobiet oraz na działania, które muszą podjąć firmy aby zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną.

Dzięki zaangażowaniu ponad stu liderek średniego i wyższego szczebla zarządczego, powstało kompleksowe opracowanie na temat roli i wyzwań stojących aktualnie przed kobietami w biznesie. Dziękujemy Wam za udział w badaniu.

W debacie o zwiększeniu liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych nie może zabraknąć dyskusji o menedżerkach z pokolenia Y. Aby osiągnąć równowagę płci w zarządach czy radach nadzorczych firmy powinny inwestować w kobiety już na początku ścieżki prowadzącej na szczyt i rozwijać ich kompetencje przywódcze.

Globalny raport PwC „*Next Generation Diversity: Developing tomorrow's female leaders*” oraz badanie, przeprowadzone w Polsce, pokazują jasno: **firmy, jeśli chcą być konkurencyjne, muszą stawiać na różnorodność.**

Cieszę się, że możemy zaprezentować niniejszy raport. Mam nadzieję, że przeprowadzona analiza przybliży rolę i wyzwania jakie stoją przed kobietami w biznesie.

Zapraszam do lektury

**Olga Grygier-Siddons,**  
prezes PwC na Europę  
Środkowo-Wschodnią

# Kobięcy styl zarządzania

*„Nie mam wątpliwości, że na kluczowych stanowiskach w biznesie jest nadal za mało kobiet. Jednak badania, które przeprowadza PwC od dziesięciu lat na grupie 2500 największych spółek giełdowych, w Polsce i na świecie, jasno pokazują, że odsetek nowo nominowanych kobiet na prezesów firm rośnie. W 2040 r. będzie nas już ponad 30%. Zmienia się model społeczny, co widać także w Polsce.”*

**Olga Grygier-Siddons,**  
prezes PwC na Europę  
Środkowo-Wschodnią

Wiele opracowań naukowych i medialnych doniesień dostrzega znaczenie polityki różnorodności dla biznesu, a kwestia kobiet na stanowiskach kierowniczych i w zarządach jest podnoszona coraz częściej. Same firmy zauważają, że stwarzanie kobietom możliwości zajmowania wysokich stanowisk to jeden z najważniejszych elementów konkurencyjności na rynku.

Badanie, które przeprowadzono wśród polskich liderki to kluczowy głos w dyskusji o nowym modelu przywództwa. Wzięły w nim udział zarówno najmłodsze menedżerki, reprezentujące tak zwane pokolenie milenijne, jak i liderki powyżej 35. roku życia, te, których doświadczenie dobitnie świadczy o tym, że warto stawiać na kobiece talenty, bo to przynosi firmom konkretne korzyści.

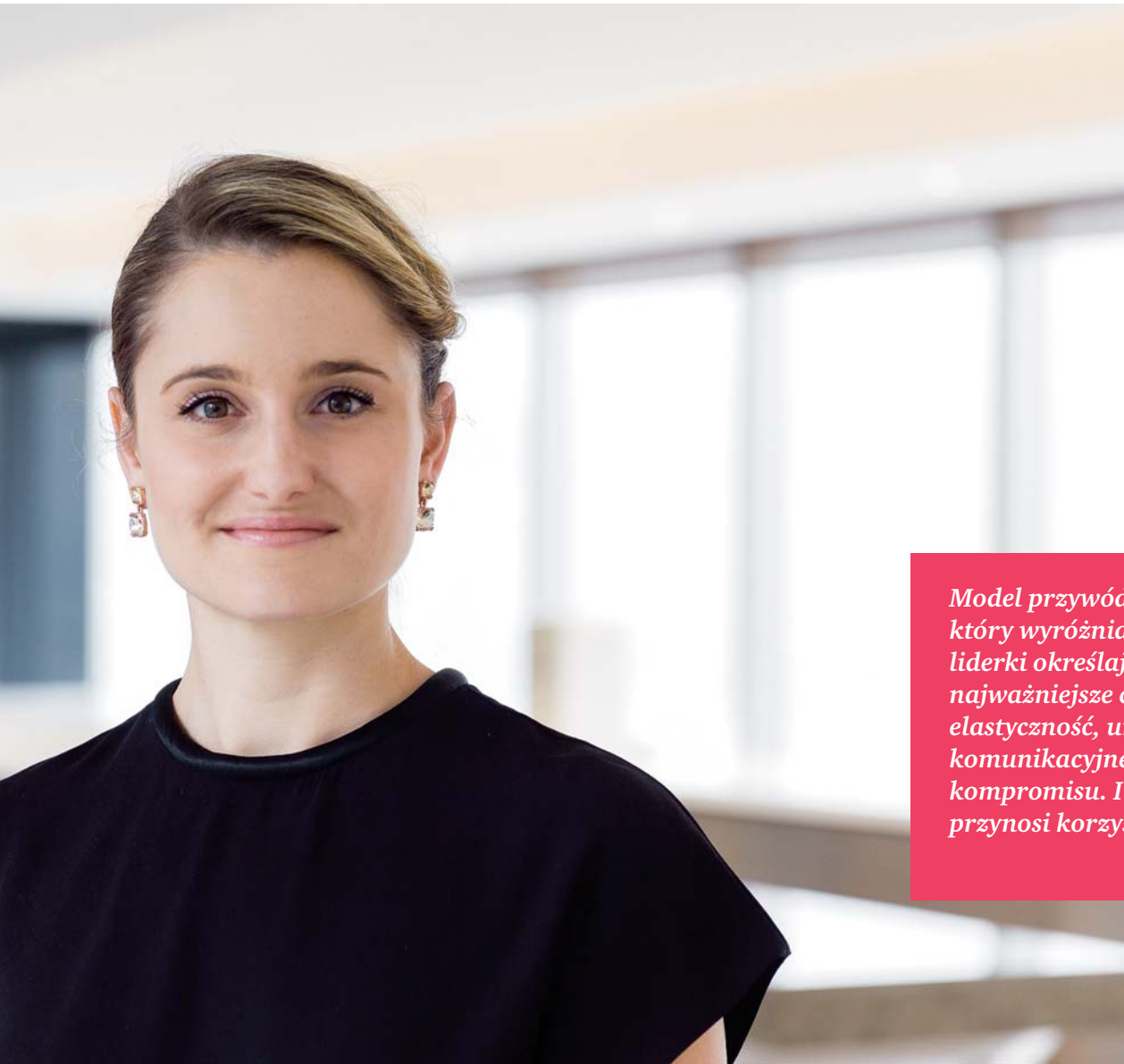
Wyniki badania PwC obalają stereotyp pokazujący, że tylko mężczyźni potrafią budować dobre relacje biznesowe i tworzyć sieć wartościowych kontaktów. Okazuje się, że ta umiejętność jest jednym z kluczowych talentów menedżerek. Kobiety nie pragną bowiem rywalizacji, ale właśnie tworzenia pozytywnych relacji biznesowych i współpracy.

Siłą kobiet biznesu – niezależnie od ich wieku – jest networking. Na ich korzyść grają w tym przypadku predyspozycje psychologiczne (budowanie relacji to ich silna strona) i uwarunkowania społeczne.

Zdaniem Polek piastujących stanowiska menedżerskie, kobiety do stylu zarządzania firmą wnoszą przede wszystkim kompetencje skutecznej komunikacji, efektywnego budowania relacji i dialogu (aż 93% ankietowanych wskazało taką odpowiedź).

Ma to ogromny wpływ na współtworzenie i realizację wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Potwierdziło to, 44% ankietowanych. Firmy, które dążą do konkurencyjności, które chcą nadążyć za trendami – powinny stawiać na wspieranie tych właśnie umiejętności.





*Model przywództwa, który wyróżnia współczesne liderki określałają trzy najważniejsze cechy: elastyczność, umiejętności komunikacyjne i zdolność kompromisu. I właśnie to przynosi korzyści firmom.*

W kobietach drzemie ogromny potencjał. Firmy i organizacje stoją przed ogromnym wyzwaniem, aby tej siły i tych talentów nie zmarnować, a maksymalnie wykorzystać. Co ważne – wzrasta świadomość samych kobiet. Z badania PwC wynika, że kobiety są coraz bardziej pewne siebie i wierzą w swoje silne strony (62% badanych potwierdziło tę – opinię), są także świadome obszarów, nad którymi muszą pracować w swojej karierze.

Zdaniem polskich menedżerek, wśród najważniejszych korzyści biznesowych związanych ze wzrostem liczby kobiet w zarządzie lub radzie nadzorczej firmy, znajduje się wizerunek firmy na rynku (62%), wzrost przewagi konkurencyjnej, w tym wzrost innowacyjności (54% badanych) oraz obniżenie ryzyka operacyjnego (50%).

Co ciekawe, z badania wynika również, że kobiety aspirują do wyższych standardów w zarządzaniu niż mężczyźni.

Dla kobiet istotna jest także rola mentoringu, bo dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniem jest dla nich ważne. Z drugiej strony, potrafią czerpać z wzorców, są gotowe uczyć się na doświadczeniach innych kobiet, umieją słuchać rad i wyciągać z nich nauki, a przede wszystkim pragną się rozwijać i doskonalić swoje umiejętności.

W 2040 r. ponad

**30%**

nowo nominowanych  
prezesów będą  
stanowiły kobiety



## Networking i wymiana doświadczeń

**60%**

*polskich liderok  
potwierdziło ważność  
budowania relacji  
oraz wymiany wiedzy  
i doświadczeń*

Bardzo cieszy fakt, że kobiety coraz więcej networkują. 60% polskich liderok potwierdziło ważność budowania relacji oraz wymiany wiedzy i doświadczeń. Aktywne budowanie sieci kontaktów zwiększa również wiarę we własne siły, stwarza szanse na biznesowe sojusze oraz promuje idee i wartości kobiecego stylu zarządzania. To bardzo dobry sygnał na polskim rynku.

Oznacza to też, że kobiety coraz lepiej oceniają swoją wiedzę i doświadczenie i chętnie się nimi dzielą. Dla kobiet ważne jest także wsparcie jakie otrzymują od swoich koleżanek również w życiu prywatnym (41% ankietowanych).

Dlatego właśnie rosnąca liczba inicjatyw kobiecych to obiecujący trend w Polsce. Kobiety potrzebują wsparcia w rozwoju osobistym i zawodowym oraz dostępu do wiedzy i możliwości budowania relacji.



## Kultura „feedback” i ważność monitoringu

„Mentoring, choć pojawił się w Polsce stosunkowo niedawno, stał się jedną z najważniejszych form wsparcia jakie doświadczona kobieta sukcesu może udzielić tej, która jest na początku swej drogi. Wyzwania z jakimi musi poradzić sobie ambitna kobieta, która nie tylko chce osiągnąć wiele w świecie biznesu, ale także umiejętnie połączyć to z, jakże ważnym, życiem rodzinnym, są mężczyznom obce. Dlatego im więcej kobiet na wysokich stanowiskach otwartych na mentoring, tym więcej wskazówek i praktycznych porad dla startujących.”

**Olga Kozierowska,**  
twórczyni organizacji  
Sukces Pisany Szminką

aż **51%**

**kobiet życzyłyby sobie, aby pracodawca regularnie dawał im informację zwrotną na temat jakości i wydajności ich pracy**



Polskie badanie precyzuje, jakie są mocne strony liderki i w których obszarach firmy powinny je wspierać, a także na jakie ich umiejętności oraz talenty stawiać. Polskie badanie definiuje profil współczesnej menedżerki, ale też daje odpowiedź jak przyciągnąć, rozwinąć, utrzymać i wreszcie – optymalnie wykorzystać w biznesie kobiece talenty.

Kobiety jako kluczową sprawę budowania dobrej i efektywnej współpracy w firmie uważają informację zwrotną (feedback). Tylko 1% ankietowanych w globalnym badaniu uznało ten aspekt za nieistotny.

Kobiety chcą być oceniane (i doceniane!), chcą wiedzieć jak ich praca jest postrzegana – aż 51% życzyłyby sobie, aby pracodawca regularnie dawał im informację zwrotną na temat jakości i wydajności ich pracy.

Jeśli spojrzeć na samo tylko pokolenie millenialsów, bez wątplenia to generacja nowych technologii. I choć to mężczyźni częściej preferują elektroniczne formy kontaktów służbowych, to zarówno kobiety jak i mężczyźni przyznają, że o ile w codziennych zawodowych relacjach, kiedy liczy się czas, wydajność i efektywność taka komunikacja się sprawdza idealnie, to jeśli chodzi o kwestie dotyczące rozwoju, planowania kariery czy zawodowej oceny – to bezpośrednia rozmowa jest najlepszym rozwiązaniem.

Kobiety nadal pracują nad wiarą w siebie i swoje możliwości. Dlatego tak istotne jest aby miały wsparcie wewnątrz organizacji, np. w postaci programu mentoringowego. Ponad 90% badanych menadżerek uważa, że posiadanie mentora w życiu zawodowym ułatwia skuteczne budowanie kariery.

## Nowe liderki

*„Menedżerki wybierając pracodawcę zwracają bardzo dużą uwagę na to, czy prowadzi on aktywną politykę wspierającą kobiety w drodze na stanowiska kierownicze oraz czy oferuje rozwiązania umożliwiające work-life balance. Bardzo duże znaczenie ma także to, czy firma w praktyce realizuje swoje obietnice związane z tymi zagadnieniami a nie tylko deklaruje je z powodów wizerunkowych.”*

**Ewelina Niewińska,**  
dyrektor marketingu i rozwoju  
biznesu PwC

PwC od lat bacznie śledzi zmiany w myśleniu najmłodszych pracowników firm. Obserwując poglądy, oczekiwania i pulę talentów tej generacji coraz wyraźniej widać, że to właśnie na kobiety z pokolenia milenijnego (Generacji Y – jak lubią nazywać to pokolenie media) warto zwrócić szczególną uwagę. W PwC już dziś połowę pracowników stanowią kobiety. Liczby nie pozostawiają wątpliwości: między 1980 a 2008 rokiem aż 552 miliony kobiet stało się aktywną częścią globalnej gospodarki. Udział kobiet w rynku pracy zdecydowanie rośnie i w ciągu następnej dekady dołączy do nich aż miliard kolejnych kobiet.

Kobiety z nowego pokolenia wiele wyróżnia: są przede wszystkim bardziej aktywne na rynku pracy niż poprzednie generacje. Są także bardziej pewne siebie i swoich umiejętności oraz krytyczne w wyborze pracodawcy.

Zmiany widać na każdym polu. Także jeśli przyjrzeć się edukacji. Kobiety na całym świecie są coraz lepiej wykształcone. Jeśli spojrzeć na to globalnie – aż w 93 krajach to kobiety stanowią przewagę wśród studentów.

51% kobiet z pokolenia milenijnego uważa, że jest w stanie sprostać oczekiwaniom obecnego pracodawcy, gdyby miały szansę zająć najwyższe stanowisko w firmie (dla porównania – podobnej odpowiedzi udzieliło 61% mężczyzn). Co najistotniejsze – to pokolenie, wnosi na rynek pracy zupełnie nową jakość. Żadna generacja wcześniej nie była tak ambitna (pokolenie milenijne to ludzie urodzeni po 1983 roku, którzy nie pamiętają komunizmu ani zimnej wojny. Otwarci, tolerancyjni, stawiają nie na posiadanie, ale na jakość życia, zdobywanie nowych doświadczeń i własny rozwój).

I to właśnie kobiety z tej generacji stanowią coraz większą i coraz wyraźniejszą pulę talentów. Nie można tego nie dostrzegać. Co więcej: warto ukierunkować firmy i kadrowe strategie tak, aby wykorzystać ogromny potencjał, jaki niosą ze sobą młode i ambitne liderki. One nie tylko chcą pracować, ale przede wszystkim chcą robić karierę i się rozwijać. Dla nich atrakcyjny pracodawca to taki, który daje możliwość rozwoju i oferuje czytelną ścieżkę kariery. Te oczekiwania potwierdza także 49% ankietowanych w badaniu polskich kobiet.





# Apetyt na karierę

## 62%

ankietowanych kobiet za istotną kwestię uznaje, czy firma w której pracują realizuje politykę "gender diversity" (różnorodności płci)

## 40%

liderek potwierdza, że są gotowe na karierę w firmach niezależnie od sektora, jaki prezentują

Współczesne kobiety coraz lepiej godzą rolę zawodowe i życiowe – to bezsprzeczny fakt. Są doskonale zorganizowane. Globalny raport PwC jasno pokazuje, że wiele z nich ma apetyt na pracę za granicą. I co istotne – takie myślenie, wbrew powszechnym stereotypom, wcale nie jest domeną mężczyzn. Chęć na robienie zagranicznej kariery – przynajmniej na jakimś etapie jej rozwoju – deklaruje aż 69% kobiet. Ich liczba jeszcze nigdy nie była tak wysoka. 63% kobiet uważa wręcz, że międzynarodowe doświadczenie jest dziś kluczem do sukcesu i ważnym etapem rozwoju kariery.

Globalny raport PwC wskazuje, że na światowych rynkach nadal są branże, które w opinii kobiet powinny mocniej pracować nad rozwiązaniami wspierającymi rozwój liderok, aby przyciągnąć więcej kobiet. Są to przede wszystkim branża finansowa, paliwowa i sektor obronności.

Gdy przyjrzymy się bliżej liczbom okazuje się, że na przykład w branży finansowej, 60% zatrudnionych to właśnie kobiety. Jednak jeśli spojrzeć na liderów i najwyższe stanowiska menedżerskie – dominują tu mężczyźni. Autorzy raportu podkreślają, że – jeśli dana branża chce się rozwijać – musi dziś postawić na różnorodność przywództwa i wykorzystanie talentów kobiet. Tylko taka strategia zapewni stabilność i faktyczny rozwój każdej organizacji czy firmie.

Z kolei polskie menedżerki, biorące udział w badaniu, za najmniej atrakcyjne dla siebie branże – ze względu na ich specyfikę – uznały górnictwo, obronność i energetykę. Trzeba jednak zauważyć, że aż 40% pań wskazało, że są otwarte na karierę w firmach niezależnie od sektora, jaki te prezentują.

Dla Polek kluczowe są za to inne aspekty. Wybierając miejsce pracy, 62% ankietowanych zwraca uwagę na to, czy dana firma realizuje politykę "gender diversity" (różnorodności płci). Jeszcze bardziej istotne dla kobiet jest to, czy firma realizuje działania mające na celu zapewnienie równowagi w życiu zawodowym i prywatnym. Tę kwestię uznało za ważną 93% badanych.

## 63%

kobiet uważa, że międzynarodowe doświadczenie jest ważnym etapem rozwoju kariery



# Wyzwania

dla **65%**

*badanych kobiet największym wyzwaniem jest zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym*

Dlaczego – mimo tych oczywistych korzyści płynących z kobiecego przywództwa – liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych w firmach, choć rośnie, jest nadal mniejsza w stosunku do mężczyzn?

Mimo, że same kobiety zwracają uwagę na to, że część z nich nie jest zainteresowana stanowiskami zarządczymi (23% ankietowanych) albo że kierują nimi obawy przed objęciem takiego stanowiska (48%), to zdecydowana większość widzi główną przyczynę takiego stanu rzeczy nie w podejściu kobiet, ale w nastawieniu samych firm. Chodzi o brak akceptacji dla kobiet na kierowniczych stanowiskach ze strony osób zarządzających firmą (62%).

Globalny raport PwC wyraźnie zwraca uwagę na pewien dysonans. Osoby badane zgadzają się, że coraz więcej firm i organizacji głośno mówi o potrzebie stawiania na różnorodność i dawania kobietom szans na bycie liderkami i menedżerkami, jednak aż 55%

ankietowanych w żaden sposób nie czuje, aby te deklaracje i hasła były wprowadzane w życie. Niemal co trzecia kobieta uważa, że jej pracodawca faworyzuje pracowników płci męskiej. Najbardziej tendencyjni są pod względem pracodawcy hiszpańscy i niemieccy.

Z drugiej jednak strony pozytywny trend zmian jest widoczny i dostrzega to trzy czwarte polskich menadżerek. Według ich opinii liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych zwiększa się. 24% badanych uważa jednak, że nic się w tej kwestii nie zmienia i jest to na tyle znacząca liczba, że nie można tego głosu bagatelizować.

Polskie badanie PwC wskazuje, że nadal jednym z największych wyzwań w budowaniu kariery jest równowaga między życiem prywatnym i zawodowym (65%). Kobiety na stanowiskach kierowniczych często muszą wybrać między karierą, rodziną i życiem towarzyskim, z reguły wykluczając ze swojego życia ostatni wspomniany aspekt.

Ponad połowa badanych menedżerek deklaruje, że w trakcie budowania swojej kariery zawodowej musiała zrezygnować lub w dużym stopniu ograniczyć czas przeznaczony na własne zainteresowania a prawie 40% ograniczyła swoje życie towarzyskie. Globalne badanie pokazuje, że rezygnowanie z różnych aspektów życia na rzecz kariery nie jest jednak niczym negatywnym, bo stanowi świadomy wybór każdej kobiety. Większość z nich tę nierównowagę akceptuje.





---

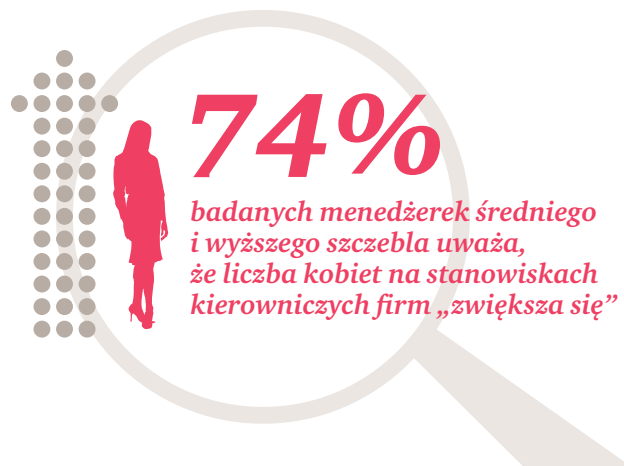
*„Kiedy proponuje się kobietom wyższe stanowisko, zwykle myślą o tym, jakie mają braki, dlaczego nie powinny się zdecydować. Za to mężczyźni podkreślają, dlaczego właśnie oni idealnie nadają się do nowej roli. Zaczniemy doceniać swój potencjał, a nie tylko ciężką pracę.”*

Ewelina Niewińska

---

Ankietowane przez PwC polskie menedżerki uważają także, że cechy, jakich może brakować kobietom w zarządzaniu firmą, to brak wiary we własne kompetencje (62% badanych) oraz brak gotowości do podjęcia ryzyka (na tę cechę zwróciło uwagę 46% ankietowanych).

Warto przyrzeć się kobiecym obawom i temu, co sprawia im najwięcej trudności. Wyjście naprzeciw tym problemom pomoże wydobyć talenty menedżerek, co będzie z korzyścią zarówno dla nich, jak i dla ich organizacji. Trzeba podkreślić, że co piąta liderka uważa, że kobietom – jeśli porównywać ich styl zarządzania do stylu prezentowanego przez mężczyzn liderów – nie brakuje żadnych kompetencji.



# Nowy model przywództwa

*„Pracując z naszymi klientami, wśród których coraz więcej jest kobiet zajmujących kierownicze stanowiska, dostrzegliśmy, że w Polsce wciąż brakuje miejsca, gdzie takie kobiety mogłyby spotykać się i dyskutować. Dlatego powstała Łoży Kobiet Biznesu PwC, której celem jest aktywne wspieranie przedsiębiorczości kobiet oraz promowanie współpracy i partnerstwa w biznesie. Pokazujemy, że korzyści zarówno dla biznesu, jak i dla kobiet wynikają nie z rywalizacji, ale ze współdziałania kobiet w zarządzaniu. Łożę tworzą kobiety, które osiągnęły sukces zawodowy, a dziś chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami biznesowymi.”*

**Olga Grygier-Siddons**

W 2012 r. Parlament Europejski rozpoczął dyskusję nad regulacją dotyczącą udziału kobiet w organach decyzyjnych firm działających w krajach Unii Europejskiej. W listopadzie 2013 r. przyjął z kolei projekt tzw. dyrektywy kwotowej, inicjatywy ukierunkowanej na zwiększenie udziału kobiet w radach nadzorczych spółek notowanych na giełdach. Niektóre inne kraje UE wprowadziły już podobne przepisy (w Belgii, Francji, Włoszech i Holandii obowiązują konkretne wymagania, co do udziału kobiet w zarządach spółek giełdowych). W Danii, Grecji, Austrii, Portugalii i Finlandii podobne zasady obowiązują w przedsiębiorstwach państwowych.

W latach 2013-2014 w krajach OECD udział kobiet w zarządach wzrósł o ok. 4%. Najwyższy wzrost zaobserwowano w krajach, w których obowiązują konkretne wymogi w zakresie parytetów. W Wielkiej Brytanii udział kobiet w zarządach w porównaniu z 2013 r. wzrósł o ok. 5 punktów procentowych. W większości krajów OECD wprowadzono wymogi lub rekomendacje dotyczące udziału kobiet w zarządach lub wymogi w zakresie sporządzania raportów na temat różnorodności.

To również wskazuje na wagę „kobiecego trendu”. Wszystkie badania potwierdzają, że rynek potrzebuje nowego modelu kompetencji przywódczych. Kompetencji zbudowanych na potrzebach i talentach kobiet pokolenia millenijnego. Ich wspieranie to najważniejsze zadanie jakie stoi przed współczesną polityką, kształtującą biznesowe modele. Bo kiedy stawia się na rozwój talentów, wygrywa każdy.

Zdaniem ankietowanych menedżerek w pierwszej kolejności potrzebne są inicjatywy tworzone z myślą o kobietach biznesu, które pozwalają kobietom budować networking i relacje (73% ankietowanych), być platformą wymiany wiedzy i doświadczeń (80%) oraz podnosić kompetencje przez oferowane szkolenia, warsztaty czy debaty (60%).

*Co powinny wносить inicjatywy skierowane do kobiet biznesu*

## 73%

*być miejscem budowania relacji*

## 80%

*pozwalać na wymianę wiedzy i doświadczeń*

## 60%

*oferować szkolenia i warsztaty*



*Rynek potrzebuje nowego modelu kompetencji przywódczych. Kompetencji zbudowanych na potrzebach i talentach kobiet. Ich wspieranie to najważniejsze zadanie jakie stoi przed współczesną polityką kształtującą biznesowe modele. Bo kiedy stawia się na rozwój talentów, wygrywa każdy.*

---

# Kontakty



**Ewelina Niewińska**

Dyrektor marketingu  
i rozwoju biznesu w PwC

**T:** +48 519 506 521

**E:** ewelina.niewinska@pl.pwc.com



**Barbara Lenarcik**

Menedżer marketingu  
i rozwoju biznesu w PwC

**T:** +48 502 184 663

**E:** basia.lenarcik@pl.pwc.com



[www.pwc.pl](http://www.pwc.pl)

[lozakobietbiznesu@pl.pwc.com](mailto:lozakobietbiznesu@pl.pwc.com)

[www.sukcespisanyszinka.pl](http://www.sukcespisanyszinka.pl)

