

FUNDACJA  
LIDEREK  
BIZNESU

# Gdzie jest szklany sufit?

Kobiety  
w średniej kadrze  
zarządzającej



KANTAR MILLWARD BROWN



Nestlé

Jedz smacznie, żyj zdrowo

SIEMENS

*Ingenuity for life*



FUNDACJA  
LIDEREK  
BIZNESU

Warszawa, październik 2017 r.  
Copyright by Fundacja Liderów Biznesu

**Autor:**

Fundacja Liderów Biznesu

**Raport został przygotowany przez zespół Fundacji Liderów Biznesu  
pod kierownictwem Anny Sirockiej.**

**Opracowanie redakcyjne:**

Maria Bnińska

**Wykonawca badań:**

**KANTAR** MILLWARD BROWN

**Partnerzy Raportu:**



**Nestlé**

Jedz smacznie, żyj zdrowo

**SIEMENS**

*Ingenuity for life*

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

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

# Gdzie jest szklany sufit?

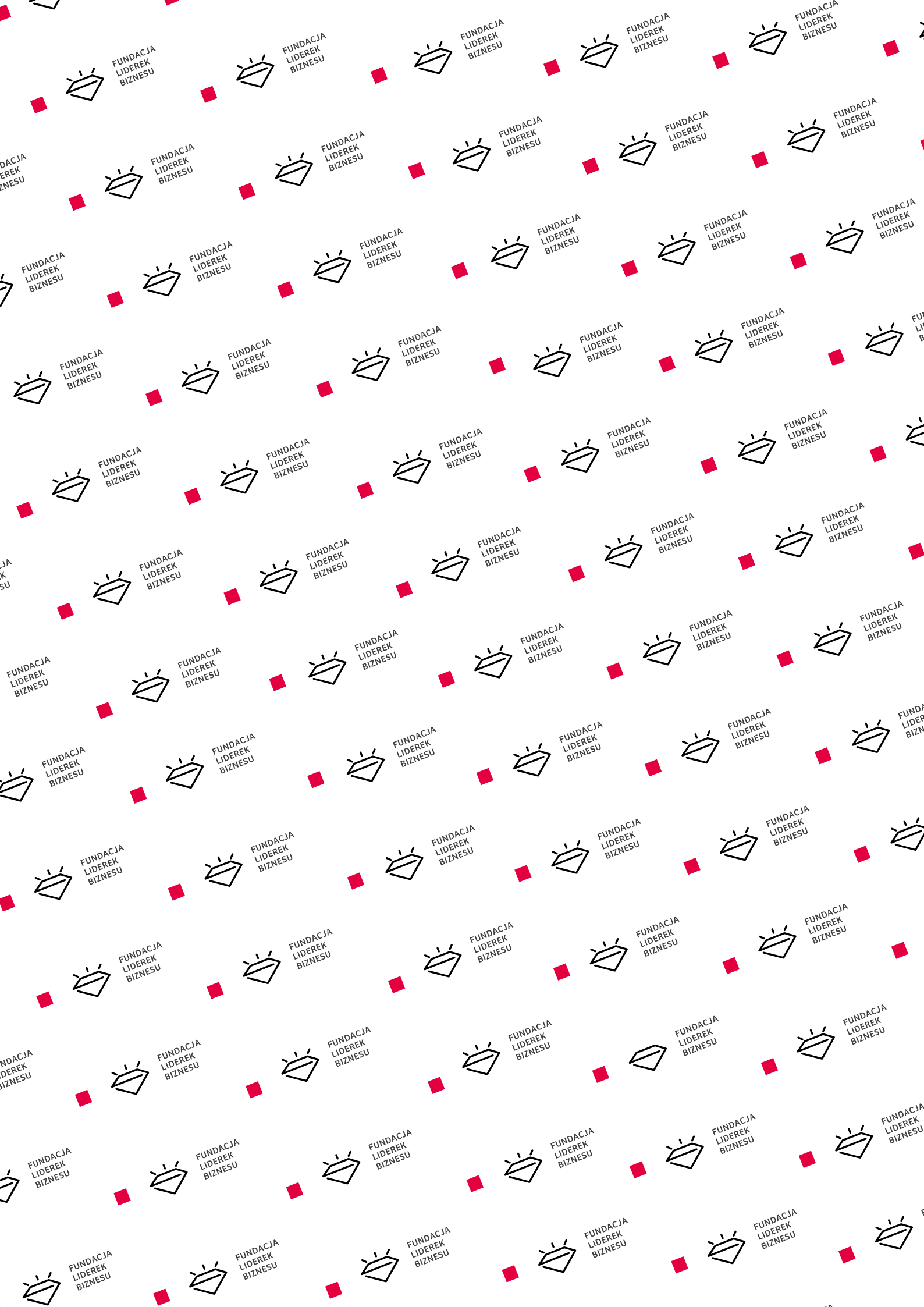
Kobiety  
w średniej kadrze  
zarządzającej



# Spis treści

---

I.	Wstęp	4
II.	Kobiety na wyższych i średnich stanowiskach kierowniczych	6
III.	Kompetencje kobiet oczami podwładnych	10
IV.	Przełożony - mężczyzna czy kobieta?	14
V.	Dlaczego pracownicy wolą mężczyznę jako przełożonego?	16
IV.	Jakie należy podjąć działania?	19
	O badaniu	21



**I.**

**Wstęp**





W tym roku Fundacja Liderki Biznesu, razem z firmą Kantar Millward Brown, zbadała jak w Polsce postrzegane są kobiety na kierowniczych stanowiskach. Pierwsza część badania „Za mało kobiet w zarządach. Dlaczego nic się nie zmienia?” została opublikowana w czerwcu 2017 roku. Obejmowała postrzeganie kobiet, które zasiadają w zarządach przedsiębiorstw lub aspirują do najwyższych stanowisk, przez innych członków zarządów. Druga część badania, z której raport trzymają Państwo w ręku, objęła kobiety na stanowiskach kierowniczych poniżej zarządu organizacji. Zbadaliśmy także jak są one postrzegane przez swoich podwładnych, będących członkami średniego i wyższego kierownictwa.

Nasze badanie potwierdza, że połowa polskich przedsiębiorstw jest zarządzana wyłącznie przez mężczyzn i to na każdym poziomie zarządzania. Większość naszych respondentów (niezależnie od płci) przyznaje, że woli mężczyznę jako przełożonego. W dodatku żaden mężczyzna z najwyższej kadry kierowniczej nie chce mieć przełożonej.

Problem postrzegania kobiet to nie tylko problem mężczyzn, ale w dużej mierze także kobiet. Jako Fundacja Liderki Biznesu prowadzimy działania, których celem jest edukowanie całego społeczeństwa, że można pogodzić role prywatne i zawodowe. Kobiety świetnie godzą obie sfery życia.

Analizując wyniki tegorocznego badania należy poważnie zastanowić się, co polskie przedsiębiorstwa powinny zrobić, żeby wdrożyć politykę różnorodności i umożliwić kobietom rozwój zawodowy. Naszym zdaniem najlepsze efekty daje powołanie w organizacji osoby odpowiedzialnej za wdrażanie i wspieranie różnorodności.

Organizacje powinny podjąć szereg inicjatyw, których celem jest budowanie talentów - rozwijanie kobiet poprzez warsztaty - oraz szkolenia z różnorodności dla pozostałych pracowników. W te działania wpisuje się Program Mentoringowy Fundacji Liderki Biznesu, który pozwala kobietom uczyć się od innych oraz dzielić się wiedzą i doświadczeniem.

Pamiętajmy jednak, że nie uda się osiągnąć różnorodności, w tym większego udziału kobiet na wysokich stanowiskach kierowniczych, bez wzorów do naśladowania. Jeśli w przedsiębiorstwie nie ma żadnej kobiety, która awansowała na wyższe lub najwyższe stanowisko zarządcze, to nie da się przekonać pozostałych kobiet, że one też mogą osiągnąć sukces.



**Iwona Kozera**  
Założycielka Fundacji  
Liderki Biznesu



**Agnieszka Maciejewska**  
Prezes Fundacji  
Liderki Biznesu

**II.**

**Kobiety na wyższych  
i średnich stanowiskach  
kierowniczych**

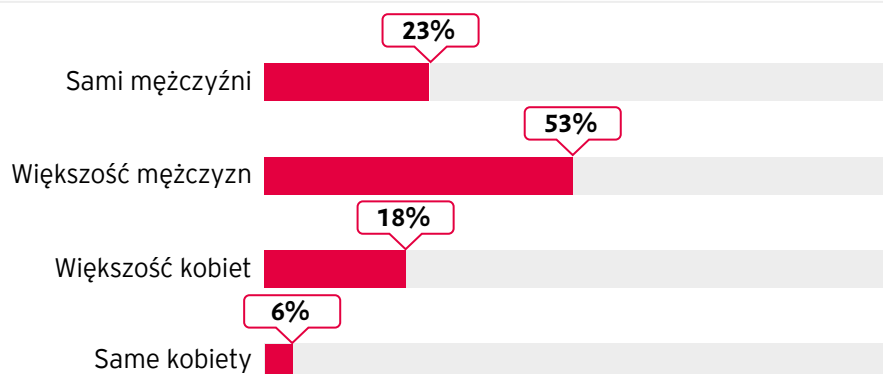






Prawie ¼ respondentów badania przeprowadzonego przez Fundację Liderki Biznesu oraz Kantar Millward Brown pracuje w firmach, w których przełożonymi są wyłącznie mężczyźni. Ponad połowa ma w większości jako szefów mężczyzn. Tylko 6% pracuje w organizacji, w której wyższa kadra kierownicza to wyłącznie kobiety.

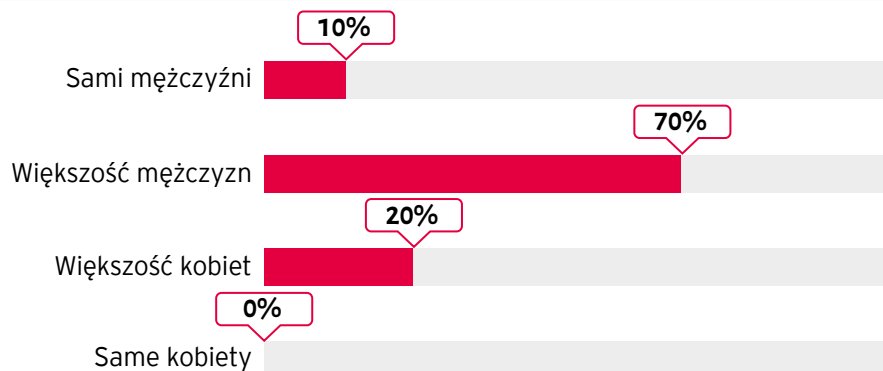
#### Czy obecnie wyższa kadra kierownicza Pana(i) firmy to:



Źródło: badanie Kantar Millward Brown dla Fundacji Liderki Biznesu.

Podobnie jak w pierwszej części badania, tak i w drugiej respondenci lepiej postrzegają swoją konkurencję. Zaledwie 10% uważa, że w innych firmach z tej samej branży wyższe kierownictwo to tylko mężczyźni, ale żadna z badanych osób nie sądzi, by były to wyłącznie kobiety.

#### Jak te proporcje wyglądają Pana/Pani zdaniem w innych firmach o zbliżonym profilu do Państwa firmy?



Źródło: badanie Kantar Millward Brown dla Fundacji Liderki Biznesu.



Agnieszka Żołędziowska-Kulig  
Wiceprezes, AXA Ubezpieczenia

“ Zgodnie z raportem „Global Gender Gap”, opracowanym przez World Economic Forum, pełne równouprawnienie kobiet nastąpi za 117 lat. To bardzo przygnębiające dane. Kobiety są świetnie wykształcone, kompetentne, ale szklany sufit wciąż istnieje.

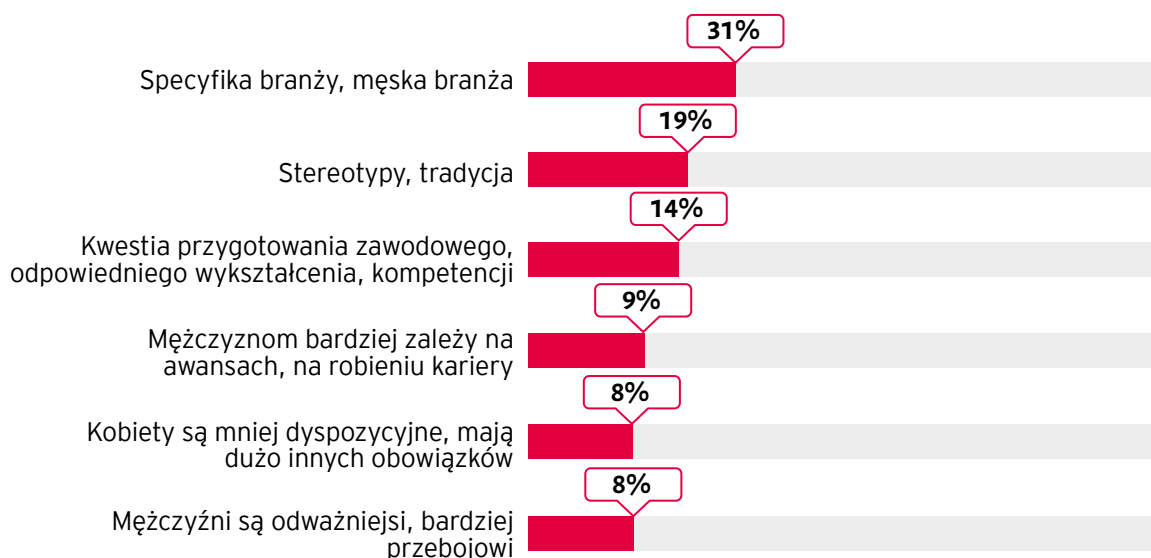
Kobiety muszą się wspierać. Mamy naprawdę dużo do zrobienia, a przecież żadna z nas nie chce czekać tych 117 lat na równouprawnienie! Dobrze by było, gdyby już nasze córki miały nieco łatwiej, a może nawet znacznie łatwiej? To się nie stanie, jeśli będziemy udawać, że problemu nie ma. Niestety, często kobiety nie tylko się nie wspierają, ale wręcz atakują czy podkopują. Inne z kolei same przedwcześnie rezygnują i unikają awansu. Doświadczylam sytuacji, gdy chciałam awansować którąś z pań z mojego zespołu, a ona bała się podjąć wyzwania.

Cieszę się faktem, że w AXA na stanowiskach dyrektorskich jest bardzo dużo kobiet. Ponad 50% menedżerów średniego szczebla to kobiety, a co trzecia osoba w gronie zarządzających naszymi spółkami to kobieta. Rozumiemy, że kobiety w zarządzaniu kładą nacisk na relacje z innymi i po prostu robimy dla nich miejsce. Powinniśmy tę cechę wykorzystywać, chociaż nie zawsze jest łatwo. Musimy być odporne i nie poddawać się. Uważam, że można być w biznesie kompetentną, silną kobietą, która jest wierna swoim wartościom i działa w zgodzie ze sobą.

”

Prawie 1/3 uważa, że powodem przewagi mężczyzn wśród przełożonych jest specyfika firmy. Podkreśla to 32% respondentów ze średnich firm, podczas gdy w dużych firmach sądzi tak 26%. Drugim powodem są stereotypy - powszechniejsze w średnich firmach (zdaniem 21% badanych osób) niż w dużych (15%). Natomiast zdecydowanie więcej osób z dużych firm (20% w porównaniu z 12% ze średnich przedsiębiorstw) wymienia kwestie przygotowania zawodowego, odpowiedniego wykształcenia oraz kompetencji jako trzeci powód większej liczby mężczyzn jako przełożonych.

**Dlaczego Pana/Pani zdaniem w wyższym kierownictwie firm są sami mężczyźni / jest większość mężczyzn?**



Źródło: badanie Kantar Millward Brown dla Fundacji Liderki Biznesu.



Piotr Ciacek  
Prezes Zarządu, Stibitz

“ W polskim modelu gospodarczym, ale także w szerszym kontekście, czyli w modelu społecznym, funkcjonuje przekonanie, że „dobry szef to mocny gość, który szybko podejmuje decyzje i jest stanowczy”. Stąd też i w naszym badaniu respondenci obu płci ceniący tę cechę wskazywali na mężczyzn jako pożądanых szefów. Analizując jednak głębiej można wskazać

następujące przyczyny:

- ▶ niechęć do brania odpowiedzialności i aktywności jako efekt systemu wyuczzonej bezradności,
- ▶ dominująca pionowa i hierarchiczna struktura zarządzania przedsiębiorstwem (spadek po gospodarce socjalistycznej),
- ▶ dominujący przemysł ciężki w polskiej gospodarce,
- ▶ rzadko występujący model „samouczącego się” przedsiębiorstwa.

Wyniki badań ilustrują także drugie zjawisko, jakim jest siła oddziaływania stereotypu. Jednym z jego fundamentalnych przyczyn jest działanie wyobrażenia bez konfrontacji z rzeczywistością. Dobrą ilustracją są różnice w postrzeganiu kobiet w dużych i małych przedsiębiorstwach. W przedsiębiorstwach powyżej 250 pracowników - niezależnie od sektora - pracownicy siłą rzeczy częściej mają do czynienia z kobietami na średnich i wyższych stanowiskach menedżerskich, co sprzyja redukcji myślenia stereotypowego o kobiecie jako menedżerze. Codzienne doświadczenia i faktyczne działania kobiet skutecznie kruszą stereotypy o ich możliwościach lub „ich braku” na stanowiskach kierowniczych. W Polsce cały czas dominującą rolę w gospodarce mają małe przedsiębiorstwa, które albo wcale nie zatrudniają kobiet, albo robią to w minimalnym zakresie, przy czym inaczej to wygląda w firmach rodzinnych.

Struktura polskiej gospodarki, historyczne uwarunkowania, system edukacji nie sprzyjają walce ze stereotypami i promowaniu różnorodności w zarządzaniu. Z drugiej strony obserwujemy jednak tendencję do zmiany w postrzeganiu kobiet poprzez fakt ich „przebijania” się oraz coraz większej obecności w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Korzyści ze zróżnicowanego kierownictwa organizacji stają się coraz powszechniejsze, a kobiety coraz bardziej doceniane. Rozwój małych przedsiębiorstw i przekształcanie ich w średnie oraz duże będzie sprzyjał wzmocnieniu roli kobiet na stanowiskach zarządczych. Nie może się to jednak odbywać bez ich aktywnego działania, mądrej edukacji i pokonywania własnych barier i ograniczeń.”

**III.**

**Kompetencje kobiet oczami  
podwładnych**

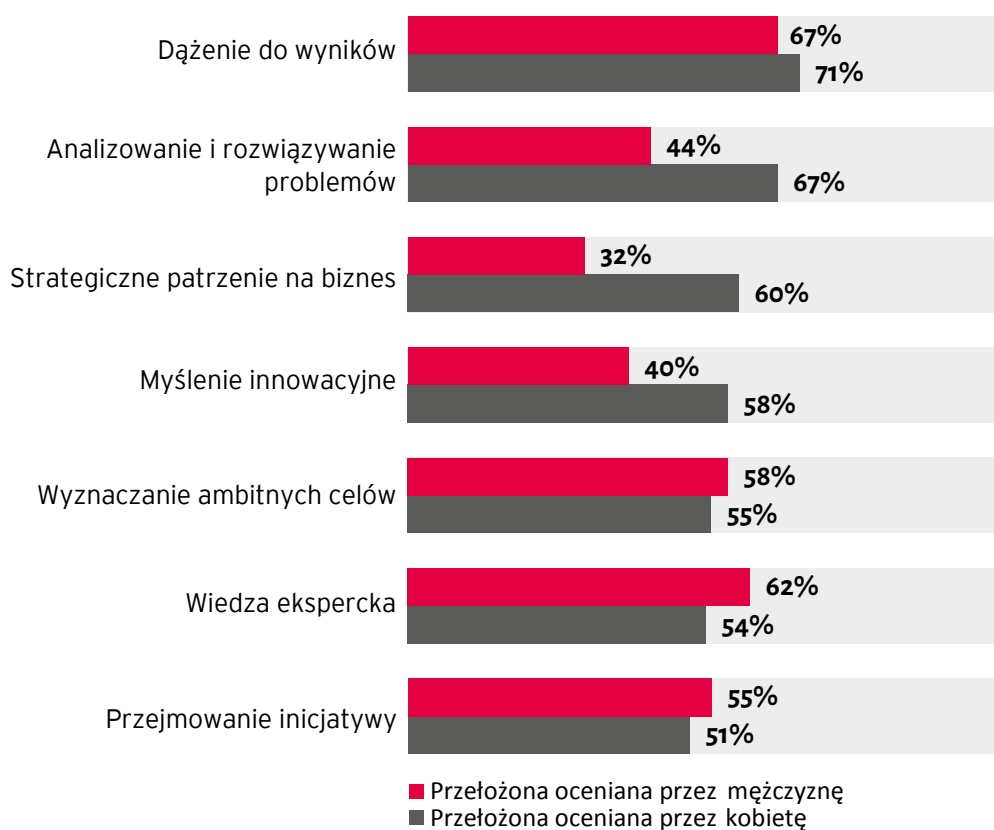




Tylko nieliczne kompetencje kobiet, zarówno biznesowe, jak i miękkie, są tak samo oceniane przez obie płcie. Wszyscy uważają, że kobiety na wyższych stanowiskach kierowniczych skutecznie się komunikują – tak sądzi 53% mężczyzn i 52% kobiet. Prawie zgodnie oceniane jest także dążenie do osiągnięcia wyników – 67% mężczyzn uważa, że ich przełożone robią to dobrze. Tego samego zdania jest 71% kobiet.

Mężczyźni nieco lepiej niż ich koleżanki oceniają niektóre kompetencje biznesowe swoich szefowych. Zdaniem 62% z nich kobiety na wyższych stanowiskach kierowniczych mają ekspercką wiedzę (to samo sądzi tylko 54% kobiet) i wyznaczają ambitne cele (58% mężczyzn i 55% kobiet). Jednocześnie mężczyźni zdecydowanie gorzej oceniają innowacyjność, umiejętności analityczne oraz strategiczne swoich przełożonych

**Które kompetencje kobiety z wyższej kadry zarządzającej, z którą najczęściej Pan(i) współpracuje, są Pana/Pani zdaniem wyjątkowo wysokie?**

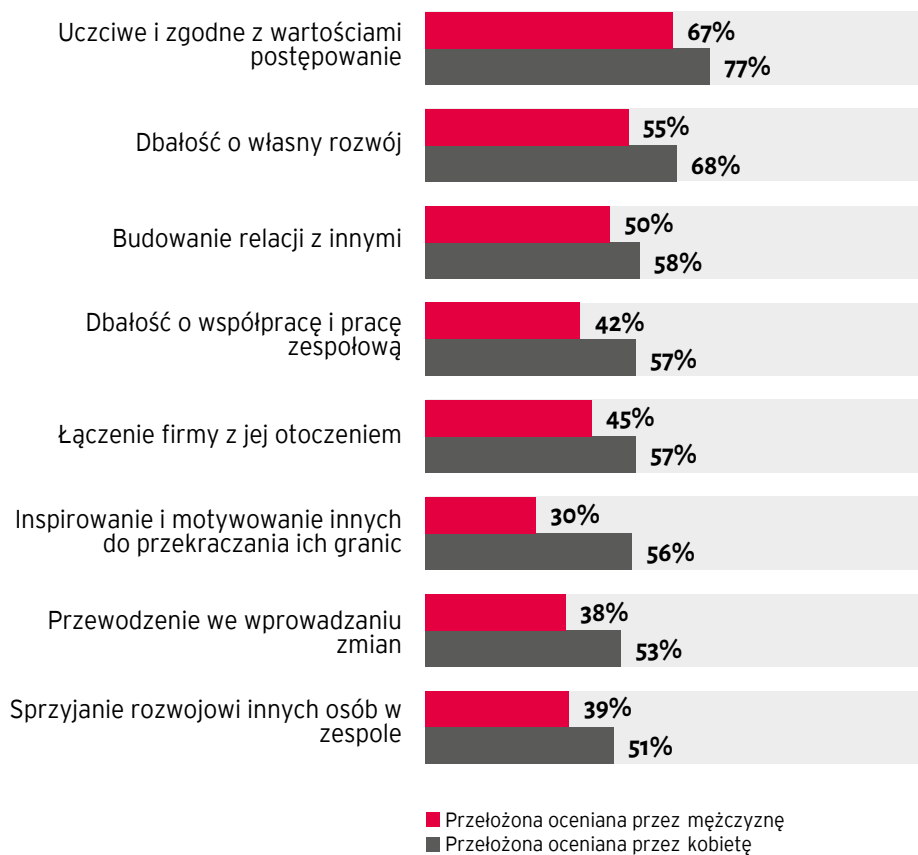


Źródło: badanie Kantar Millward Brown dla Fundacji Liderki Biznesu.



Miękkie umiejętności szefowych zdecydowanie lepiej oceniają ich podwładne niż podwładni. 56% respondentek i tylko 30% respondentów podkreślało inspirowanie i motywowanie innych do przekraczania ich granic. U kobiet ceni się także uczciwe i zgodne z wartościami postępowanie, dbałość o własny rozwój, budowanie relacji z innymi oraz dbałość o pracę zespołową.

**Które kompetencje kobiety z wyższej kadry zarządzającej, z którą najczęściej Pan(i) współpracuje, są Pana/Pani zdaniem wyjątkowo wysokie?**



Źródło: badanie Kantar Millward Brown dla Fundacji Liderki Biznesu.



Mariola Raudo

Head of Corporate Affairs & Public Relations, Nestlé Polska



Blisko połowa pracowników Nestlé Polska to kobiety, a prawie 43% stanowisk menedżerskich jest zajmowanych przez płęć piękną.

W Nestlé wiemy, że pozycja kobiet w życiu przedsiębiorstwa wymaga szerszej transformacji strukturalnej, polegającej na zwiększeniu obecności kobiet na poziomie średniego szczebla menedżerskiego. Tylko tego typu

zmiana gwarantuje poszerzenie możliwości awansu oraz zdobycia kompetencji menedżerskich większej grupie kobiet. Przyczynia się także do wyeliminowania tzw. „efektu złotej spódnicy”, premiującego te same osoby w ramach określonej grupy kierowniczej. Należy pamiętać, że umiejętności zarządcze w dużym stopniu zdobywamy uczestnicząc w sytuacjach społecznych wymagających podejmowania decyzji. Średni szczebel menedżerski, mając kontakt z pozostałymi działami firmy, może wpływać na kreowanie przyjaznego otoczenia w rozwoju kompetencji kierowniczych kobiet.

Wyróżniającą się cechą sprzyjającą kobietom liderom jest umiejętność zarządzania zmianą, czy też dostrzeganie nowych szans. Nic tak nie wpływa na pozytywne nastawienie zespołu jak aspiracyjne myślenie – bądźmy statecznymi poszukiwaczkami, a nie rewolucjonistkami. Odkrywajmy to, co inni pominęli, aż wypracujemy najlepsze rozwiązanie. Umiejętność tworzenia twórczego środowiska pracy szybko wpłynie na pozytywny wizerunek kobiet oraz na dobre samopoczucie otoczenia. Przyjazna atmosfera przekłada się na generowanie wartościowych efektów.

Rozwijanie kompetencji oraz poszerzenie wiedzy to kierunki, w stronę których silne kobiety powinny dążyć. I nie dotyczy to tylko kobiet liderów, mężczyźni również powinni rozwijać swoje kompetencje w zakresie otwartości na współpracę z kobietami oraz pozytywnej motywacji.

Co więcej, dostrzeganie korzyści zróżnicowanych zespołów wymaga pewnego rodzaju wrażliwości intelektualnej. Nie oznacza to, że mężczyźni powinni przejmować style przywództwa kobiet, a kobiety style męskie – sądzę, że wszyscy powinniśmy dostrzegać swoje mocne i słabe strony, co w efekcie doprowadzi do wygenerowania całkowicie nowego, przyszłościowego modelu przywództwa organizacyjnego.

Stereotypowe ujęcie świata nie może stanowić przeszkody na drodze do budowania otwartej kultury organizacyjnej. Wzmacnianie kompetencji silnych kobiet powinno mieć miejsce na poziomie średniego szczebla, aby poprzez stopniowe uczestnictwo w procesach kierowania zespołem każda kobieta nabywała umiejętność radzenia sobie ze stresem, poznawała swoje emocje, wzmacniała pewność siebie oraz krystalizowała trafność opinii. Ogólnie ujmując, poznała swoje słabe i mocne strony, żeby skutecznie radzić sobie w sytuacjach decyzyjnych.

W takich warunkach możemy liczyć na wytworzenie inteligentnej siły będącej cechą kobiet liderów.



**IV.**

**Przełożony – mężczyzna czy  
kobieta?**

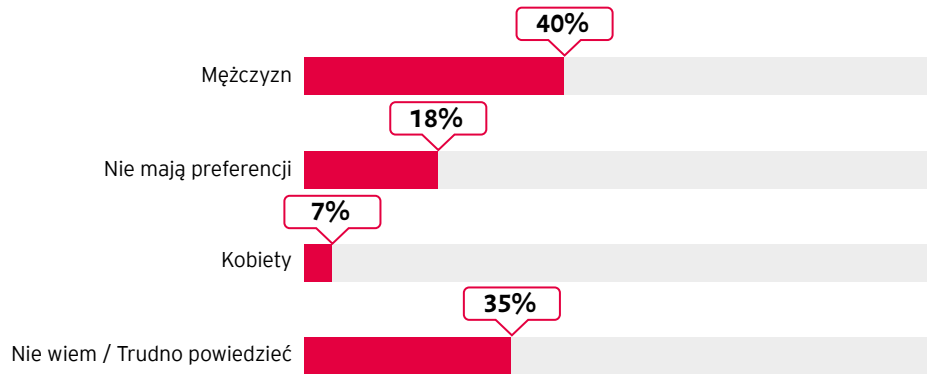






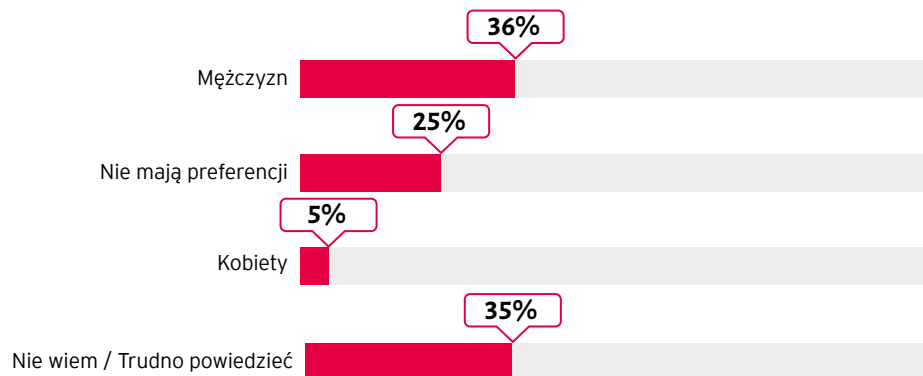
38% wszystkich badanych uważa, że pracownicy wolą mężczyznę jako przełożonego. Tylko 6% sądzi, że kobietę. 22% jest zdania, że pracownicy nie mają preferencji. Aż 40% kobiet i 36% mężczyzn na wyższych stanowiskach myśli, że pracownicy nie chcą kobiety-szefowej.

### Kogo Pani zdaniem pracownicy wolą mieć za przełożonego?



Źródło: badanie Kantar Millward Brown dla Fundacji Liderok Biznesu.

### Kogo Pana zdaniem pracownicy wolą mieć za przełożonego?



Źródło: badanie Kantar Millward Brown dla Fundacji Liderok Biznesu.

**V.**

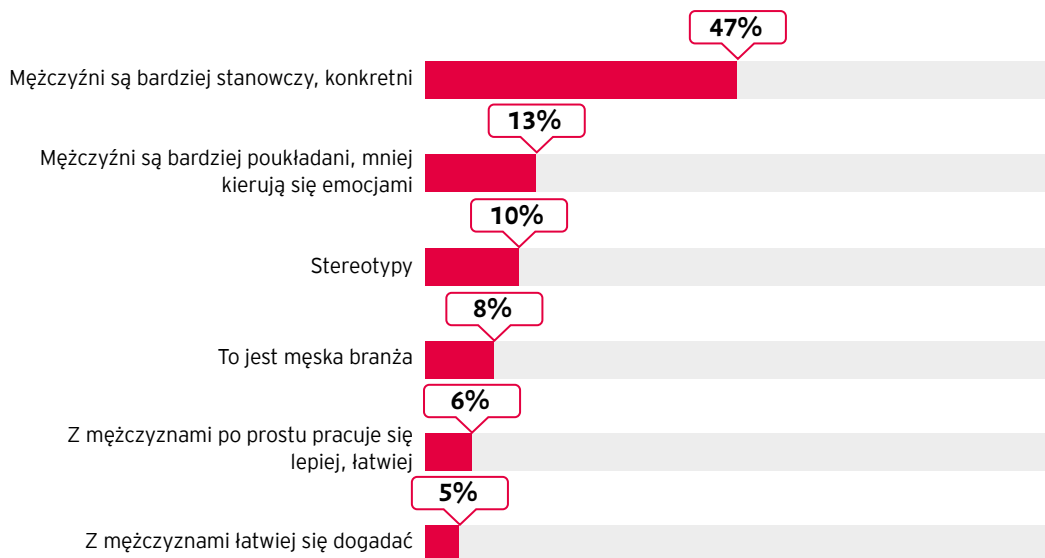
**Dlaczego pracownicy  
wolą mężczyznę jako  
przełożonego?**





Głównym argumentem podawanym przez respondentów jest postrzeganie mężczyzn jako bardziej stanowczych i konkretniejszych - ten powód wskazała prawie połowa badanych osób, bo aż 47%. Niekierowanie się emocjami jest ważne dla 13%.

### Dlaczego Pana/Pani zdaniem pracownicy wolą mieć jako przełożonego mężczyznę?



Źródło: badanie Kantar Millward Brown dla Fundacji Liderki Biznesu.



Dominika Bettman

CFO Siemens Sp. z o.o., prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu

“ Tworzenie różnorodnych zespołów w firmach, nacisk na kompetencje w trakcie procesów rekrutacyjnych, niwelowanie stereotypów - to działania, które sprzyjają zmianie paradygmatu myślenia w kategoriach podziału na świat „męski” i świat „kobięcy”. Dotyczy to również sposobu zarządzania firmami. Sami tworzymy ograniczenia powielając schematy oparte na kulturowych stereotypach, które często bazują na konserwatywnych normach społecznych. Raport Fundacji Liderki Biznesu pokazuje, że we współczesnym społeczeństwie nadal panuje przekonanie, iż kobiety nie nadają się do pełnienia ról przywódczych, gdyż - w przeciwieństwie do mężczyzn - są rzekomo chwiejne osobowościowo, brak im pewności siebie i przeboowości.

Mimo stereotypów powoli sytuacja kobiet się zmienia - coraz częściej mówi się o pozycji kobiet w biznesie. W ciągu ostatnich kilku lat liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych i zarządczych w branży technologicznej wzrosła o 6%, systematycznie, choć powoli, przybywa też kobiet inżynierek.

Gdzie szukać sposobu na przyspieszenie zmian? W odważnej postawie tych kobiet, które działaniem i obecnością pokazują, że można osiągnąć sukces i być spełnioną. Że sukces niekoniecznie musi być okupiony wyrzeczeniami i walką, ale że jest naturalnym elementem życia.

Jak to robimy w Siemensie? Od ponad 4 lat działa Klub Kobiet „Gdzie diabeł nie może”, skupiający kobiety z naszej organizacji oraz menedżerki z firm partnerskich. Jesteśmy też bardzo mocno zaangażowani w tematy związane z różnorodnością: prowadzimy projekt mentoringowy „Lean In Stem”, oferujemy mentoring wewnątrz organizacji, jak i projekty cross-mentoringowe z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, szkolenia podnoszące kompetencje zawodowe, staże i praktyki dla studentek i studentów.

Tylko różnorodne, zbalansowane zespoły są w stanie stworzyć prawdziwie nowe rozwiązania, innowacyjne technologie i napędzać rozwój nauki i gospodarki. Jak wynika z badań Europejskiej Agencji Cyfrowej, gdyby kobiety były reprezentowane w gospodarce na równi z mężczyznami, PKB Unii Europejskiej zwiększyłoby się rocznie o około 9 mld EUR. W firmach, które sprzyjają kobietom na stanowiskach kierowniczych, stopa zwrotu z kapitału własnego jest wyższa o 35%, a ogólna stopa zwrotu dla akcjonariuszy jest 34% wyższa niż w porównywalnych organizacjach. Dlatego w Siemensie stawiamy na wzrost zatrudnienia i udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Kompetentne i dobrze wykształcone kobiety to dziś niezbędny impuls dla rozwoju gospodarczego.



**IV.**

**Jakie należy podjąć  
działania?**





Fundacja Liderów Biznesu od lat wskazuje, że jest wiele dróg dojścia do celu, jakim jest większy udział kobiet w kierowaniu przedsiębiorstwami.

Każde przedsiębiorstwo powinno działać zgodnie z prawem i obowiązującymi regulacjami. Struktura prawno-organizacyjna musi więc zawierać rozwiązania przeciwdziałające dyskryminacji w miejscu pracy, na etapie rekrutacji, a także przeciwdziałające mobbingowi, któremu najczęściej poddawane są właśnie kobiety.

Zgodnie z nowym prawem, które narzuciła Polsce dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europy, od 2018 roku niektóre duże spółki będą musiały publikować raport o niefinansowych aspektach swojej działalności. Raport musi zawierać informacje dotyczące polityki różnorodności obejmującej wiek, płeć, wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Organizacje muszą ujawnić cele swojej polityki różnorodności, sposoby realizacji oraz jej efekty. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo nie posiada takiej polityki, musi wyjaśnić, dlaczego nie realizuje zadań wynikających z ładu korporacyjnego.

Ujawnianie polityki różnorodności obejmuje m.in. przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej 250 osób i mające przychody netto wynoszące 170 mln PLN lub więcej. W przypadku grup kapitałowych granicą są 204 mln PLN przychodów netto.

Głównym powodem tych wymogów jest upowszechnienie stosowania ładu korporacyjnego, a tym samym zdobycie większego zaufania wśród istniejących i potencjalnych akcjonariuszy oraz całego rynku. Szacuje się, że takie raporty będzie tworzyło około 300 organizacji zainteresowania publicznego.

Drugim elementem jest kultura organizacji. Najlepsze efekty daje powołanie osoby odpowiedzialnej za wdrażanie, wspieranie i rozwijanie różnorodności w przedsiębiorstwie (ang. diversity officer). Badania pokazują, że utworzenie takiego stanowiska znacząco zwiększa liczbę awansów kobiet.

Nie uda się osiągnąć różnorodności, w tym większego udziału kobiet na wysokich stanowiskach, bez wzorów do naśladowania. Jeśli w organizacji nie ma żadnej kobiety, która awansowała na wyższe lub najwyższe stanowisko zarządcze, to nie da się przekonać pozostałych kobiet, że one też mogą osiągnąć sukces.

Trzecią płaszczyzną są szkolenia. Warto w firmach zdiagnozować nie tylko mocne strony kobiet, ale także te ich umiejętności, które one oceniają najgorzej. Przy czym, co pokazuje nasze badanie, należy pamiętać, że większość kobiet ma zaniżoną samoocenę. Po zakończeniu tego procesu można odpowiednio dostosować program szkoleniowy. Doświadczenie Fundacji Liderów Biznesu wskazuje, że warsztaty organizowane dla kobiet muszą być skoncentrowane na konkretnej i praktycznej wiedzy, ale pokazanej w szerszym kontekście.

Innym sposobem na przygotowanie programów szkoleniowych jest wykorzystanie badań satysfakcji pracowników. Niestety, przedsiębiorstwa, które takie badania prowadzą, rzadko kiedy porównują odpowiedzi kobiet z odpowiedziami mężczyzn. Tymczasem są one doskonałym źródłem informacji, czego oczekują kobiety pracujące w danej organizacji. Warto też stworzyć grupy fokusowe dla kobiet, które będąc wśród koleżanek łatwiej i chętniej mówią o problemach i wyzwaniach.

Czwartym elementem rozwoju kobiet jest mentoring, rzadko wykorzystywany przez polskie firmy. Tymczasem im bardziej zróżnicowana organizacja tym lepszy efekt mentoringu, ponieważ pozwala na uczenie się od innych oraz na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

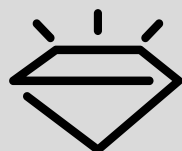
Program mentoringowy prowadzony przez Fundację Liderów Biznesu, w którym uczestniczą osoby z wielu przedsiębiorstw, daje dodatkowe korzyści - poznanie innych biznesów niż własny, innych rozwiązań, praktyk i cudzych błędów.

Ostatnim elementem, które organizacje powinny zastosować, to wprowadzenie celów związanych z różnorodnością do ocen pracowniczych, zwłaszcza menedżerów. Należy wymagać od nich, by w swoich zespołach identyfikowali i rozwijali talenty kobiet oraz promowali je na wyższe stanowiska.

## O badaniu

Partnerami badania były firmy: Axa, Nestlé Polska i Siemens. Badanie zostało przeprowadzone przez Kantar Millward Brown w kwietniu i maju 2017 r. wśród kadry zarządzającej i właścicieli średnich i dużych firm. W I etapie zrealizowano indywidualne wywiady pogłębione, a w II etapie 120 ankiet telefonicznych. W badaniu odtworzono strukturę firm w Polsce zgodnie z sektorami gospodarki. Jako podstawę teoretyczną ewaluacji kobiet i mężczyzn zajmujących stanowiska zarządcze zastosowano zestaw kompetencji wg Zengera i Folkmana.

**KANTAR** MILLWARD BROWN



KANTAR MILWARDBROWN

**Kontakt**



**Biuro Fundacji:**

[fundacja@liderkibiznesu.pl](mailto:fundacja@liderkibiznesu.pl)  
[www.fundacjaliderekibiznesu.pl](http://www.fundacjaliderekibiznesu.pl)