

# Женщина-лидер в российском бизнесе

Июнь 2013 года



# *Содержание*





<i>Введение</i>	<i>2</i>
<i>Методология</i>	<i>4</i>
<i>Портрет современной женщины-лидера</i>	<i>5</i>
<i>Женщины на руководящих позициях</i>	<i>6</i>
<i>Факторы карьерного продвижения женщин</i>	<i>7</i>
<i>Ориентация на карьерный рост и отношение к конкуренции</i>	<i>8</i>
<i>Стиль руководства и взаимоотношения с подчиненными</i>	<i>10</i>
<i>Сочетание рабочих и семейных обязанностей, удовлетворенность жизнью</i>	<i>12</i>

# Введение

*PwC оказывает активную поддержку развитию женского лидерского потенциала, изучая как сдерживающие факторы, так и основные стимулы развития карьеры женщины и организуя различные мероприятия. Цель этой работы – помочь женщинам в максимальном раскрытии личностного потенциала и выстраивании своей карьеры наиболее эффективным образом.*

*Стереотипы, господствующие в современном обществе, поддерживают скорее «мужскую модель» бизнеса, но, несмотря на это, женщины все чаще проявляют лидерские качества и становятся во главе крупных департаментов, возглавляют корпорации, входят в советы директоров, организывают собственный бизнес, активно занимаются общественной и политической работой.*

*С 2007 года PwC ежегодно проводит исследование, посвященное возможностям карьерного роста женщин в России. В этом году впервые в анкету были включены вопросы, связанные с различными аспектами женского лидерства: его природой, наиболее важными качествами для женщин-лидеров и их конкурентными преимуществами. В анкету также вошли вопросы, помогающие понять как сдерживающие факторы, так и основные импульсы развития карьеры.*

*Исследования в области женского лидерства помогают определить основные условия для профессионального развития женщин, выявляют потребность в различных образовательных программах, создании площадок для обмена мнениями и опытом, формирования и развития социальных связей в бизнес-среде.*

*Исследование проводилось совместно с Высшей школой экономики.*







# Методология

## Описание выборки:

женщины-руководители компаний с численностью сотрудников более 150 человек и оборотом, превышающим 120 млн рублей в год.

Сбор информации осуществлялся двумя методами:

- формализованный онлайн-опрос по стандартизированной анкете, состоящей из 25 вопросов. Всего опрошено 200 женщин. Метод использовался для получения статистически значимых и аргументированных оценок, а его выбор обусловлен наиболее комфортной для респондентов формой опроса.
- глубинные интервью по неформализованному списку вопросов. Всего проведено 5 интервью. Их основная задача – определение основных мотивов и барьеров на пути реализации профессиональных стратегий, уточнение и интерпретация результатов массового опроса.

Выборка для количественной части исследования формировалась таким образом, чтобы были охвачены предприятия всех основных отраслей экономики.

В исследовании приняли участие женщины, занимающие различные руководящие позиции – от руководителей отделов и департаментов до директоров, управляющих, членов совета директоров и собственников компаний.

Для получения сопоставимых результатов в общем числе опрошенных была увеличена доля женщин, представлявших компании Москвы как центра предпринимательской жизни России, обладающего особыми чертами корпоративного управления, образа жизни, предпринимательского климата и культуры. Доля респондентов из Москвы составляет 80%, из других регионов – 20%.

Респонденты представляли компании разных форм собственности. Большинство из них (54%) работают на частных российских предприятиях. Кроме того, были опрошены женщины-руководители частных иностранных компаний, государственных предприятий и некоммерческих организаций (НКО).



# Портрет современной женщины-лидера

На основании данных исследования мы составили портрет современной женщины-лидера. Это женщина 37,5 лет, воспитывающая одного ребенка и обладающая значительным профессиональным опытом (61% занимает руководящую должность более 5 лет). Она хорошо образованна: 40% опрошенных женщин имеют два или более высших образования, а 9% – степень MBA или ученую степень.

При этом, работая, женщина не забывает о семье и находит время для хобби. До 78% опрошенных отдадут предпочтение активным видам досуга. Деловые женщины посвящают свободное время в основном спорту и фитнесу (20%), путешествиям (14%) и танцам (8%).

Особого упоминания достоин тот факт, что большинство опрошенных нами женщин (58%) не собираются останавливаться на достигнутом и стремятся к дальнейшему карьерному росту.

## Портрет современной женщины-лидера



**40%**  
имеют два и более высших образования

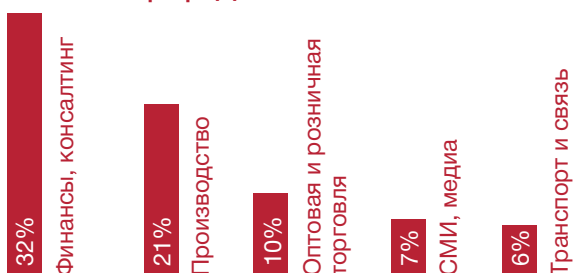
**37,5**  
средний возраст

**1**  
ребенок

**58%** стремятся к дальнейшему карьерному росту

**Хобби:**  
Спорт и фитнес 20%  
Путешествия 14%  
Чтение 8%  
Танцы 8%  
Декор 7%  
Кулинария 6%  
Рукоделие 5%  
Садоводство 5%

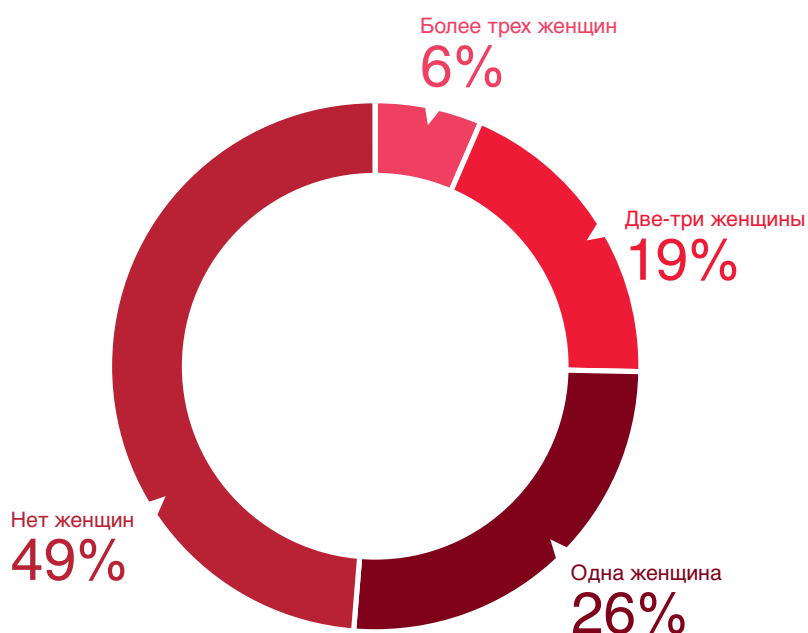
### Топ-5 сфер деятельности\*



\* Структура выборки

# Женщины на руководящих позициях

Количество женщин в составе совета директоров\*, доля компаний, %



\* Согласно данным исследования PwC, среднее число членов совета директоров составляет 10 человек, данные представлены исходя из этих результатов.

## 18% респондентов не поддерживают идею участия женщин в совете директоров компании

Как вы считаете, какую долю членов совета директоров должны составлять женщины\*?



\* Согласно данным исследования PwC, среднее число членов совета директоров составляет 10 человек, данные представлены исходя из этих результатов.

Согласно полученным данным, число женщин, занимающих позиции топ-менеджеров, по-прежнему невелико: в 24% компаний доля таких не превышает 5%. Ситуация с представленностью женщин в совете директоров выглядит чуть лучше: более чем в половине компаний в состав совета директоров входит хотя бы одна представительница прекрасного пола.

Женщины хотят изменить сложившуюся ситуацию и нивелировать гендерную диспропорцию. Подавляющее большинство (82%) респондентов согласны с тем, что женщины обязательно должны присутствовать в совете директоров.

Вопрос о желаемом количестве женщин в совете директоров представляется более интересным. Почти половина ответивших (47%) считают, что доля в 25-50% была бы оптимальной. Среди респондентов более консервативно настроены руководители среднего звена. Среди них многие (52%) полагают, что доля женщин в советах директоров не должна превышать 25%.

Обращает на себя внимание тот факт, что самыми консервативными в этом вопросе оказались респонденты среднего возраста (от 30 до 40 лет), а наиболее либеральными – респонденты в возрасте старше 40 лет. Так, идею о том, что в совет директоров из 10 человек должны входить 3-5 женщин, поддержали только 43% респондентов в возрасте от 30 до 40 лет и 55% – старше 40 лет. Несмотря на это, только 4% женщин старше 40 лет хотели бы видеть более 50% женщин в совете директоров.



# Факторы карьерного продвижения женщин

**Наибольшую удовлетворенность собственным карьерным продвижением отмечают женщины, работающие в НКО**

В нашем исследовании мы попросили назвать качества, наиболее важные для женщины-лидера. Свыше 60% респондентов отметили в качестве важнейших профессиональных черт, присущих женщине-руководителю в России, высокую работоспособность, ответственность, хорошие коммуникативные навыки и стратегическое мышление.

Среди наименее важных качеств для женщины-руководителя респонденты назвали чувство юмора, желание идти на риск и стремление к самореализации. Эти качества считают необходимыми менее 30% участниц опроса.

Женщины старше 40 лет считают более важными такие факторы карьерного продвижения, как образование и профессионализм,

умение выстраивать отношения в команде, жизненный опыт, по сравнению с менее важными, на их взгляд, – внешней привлекательностью и социальными связями.

Вопреки ожиданиям, наличие социальной инфраструктуры для работающих мам оценивается женщинами всех возрастных групп как наименее значимое условие карьерного продвижения.

Интересно, что наибольшую удовлетворенность самореализацией и карьерным продвижением отмечают женщины, работающие в некоммерческих организациях.

Стоит также отметить, что в Москве женщины считают себя более состоявшимися в профессиональном плане, чем в регионах.

Наиболее важные качества для женщины-лидера в России

**Высокая работоспособность**

**Гибкость и осторожность при принятии решений**

Способность разбивать в людях лучшее

Желание идти на риск при достижении цели

Желание самореализоваться

Стратегическое видение и системное мышление

Страсть, целеустремленность

**Ответственность**

Чувство юмора

**Общительность, коммуникативность**

# Ориентация на карьерный рост и отношение к конкуренции

**Максимальные показатели удовлетворенности своим карьерным продвижением зафиксированы у женщин 40-50 лет**

В наибольшей степени ориентированы на карьерный рост женщины в возрасте до 35 лет – среди них более 60% указали, что намерены в будущем продолжать расти в профессиональном и карьерном плане. У женщин старше 40 лет ориентация на карьерный рост значительно снижается и в группе женщин старше 45 лет не превышает 30%.

Максимальные показатели удовлетворенности собственным карьерным продвижением зафиксированы у женщин 40-50 лет – в этих группах от 35 до 44% женщин отмечают, что вполне довольны тем, чего им удалось добиться в своей профессии. Наименее удовлетворены достигнутым положением женщины самой молодой возрастной группы (до 30 лет) и представительницы возрастной группы старше 50 лет. В этих группах по 12% опрошенных указали, что планируют сменить род профессиональной деятельности.

Описывая свое отношение к профессиональной конкуренции, 65% участниц опроса выбрали нейтральный вариант ответа, указав, что они прибегают к конкуренции в зависимости от конкретной ситуации. Интересно, что жительницы Москвы воспринимают конкуренцию более ситуативно, чем представительницы регионов. Вместе с тем в Москве меньше, чем в регионах, представлены полярные группы – те, кто не любит конкурировать, и те, кто относится к конкуренции положительно.

**«“Стеклянный потолок” существует скорее в головах у женщин».**

Светлана Баланова,  
генеральный директор IBS

У женщин старше 35 лет отношение к конкуренции становится более определенным – возрастает как доля тех, кто воспринимает конкуренцию как положительное явление, так и доля тех, кто относится к ней отрицательно. Что же касается молодых женщин (до 35 лет), то они значительно чаще демонстрируют ситуативное отношение к конкуренции, что соответствует их высоким установкам на карьерное продвижение.

Среди женщин, удовлетворенных своими карьерными достижениями и не ориентированных на дальнейший карьерный рост, достаточно высока доля тех, кто относится к конкуренции отрицательно (в среднем от 25 до 40%).

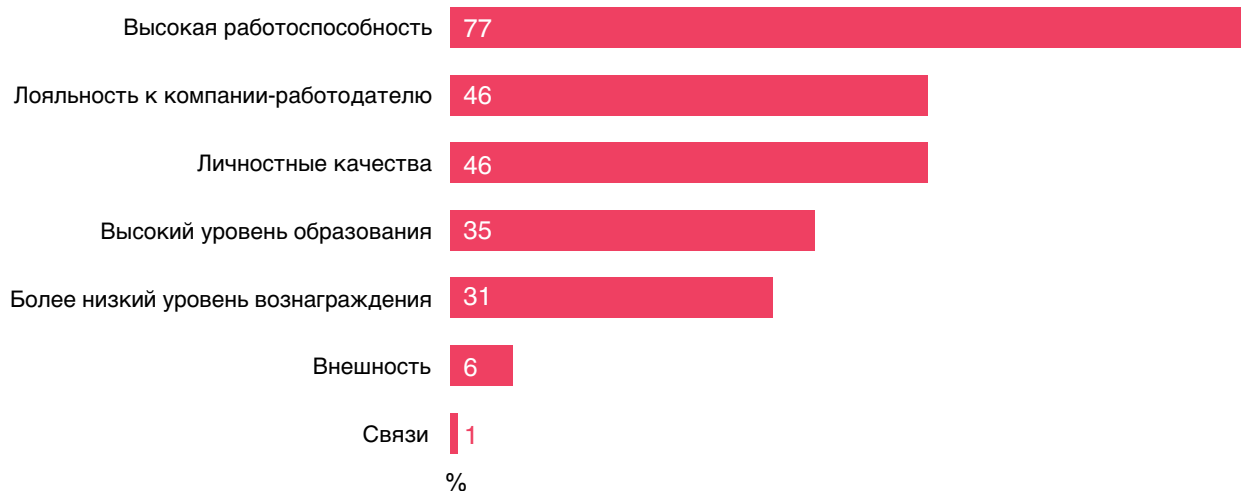
Особый интерес представляют наиболее важные для построения карьеры конкурентные преимущества женщин по сравнению с мужчинами.

**«Советы женщинам, которые хотят стать лидерами:**

- 1. Расстаться с чувством вины, чтобы уметь сделать выбор и принять верное решение.**
- 2. Овладеть тайм-менеджментом.**
- 3. Научиться управлять своими страхами.**
- 4. Лидером нужно быть, если это приносит тебе счастье!»**

Ольга Борисова, руководитель Центра развития карьеры, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

## Конкурентные преимущества женщин, частота упоминания в %



77% женщин называют более высокую работоспособность основным преимуществом в конкурентной борьбе с мужчинами. Популярными оказались варианты «более высокая лояльность к компании-работодателю» и «личностные качества» (оба набрали по 46%). Внешность и связи, по мнению большинства женщин, не являются конкурентными преимуществами по сравнению с мужчинами.

*«Я бы дала такой совет {женщине, развивающей свою карьеру}: быть позитивной, верить в себя, верить в результат. Кроме того, абсолютно необходимо развивать свои профессиональные и личностные качества, не думая о том, женщина ты или мужчина, не фокусируясь на этом, а развивать качества универсальные и не принимать персонально то, что является каким-то рабочим бизнес-процессом».*

Елена Андрианова, директор практики в России и странах СНГ, Rothschild Trust Group



# Стиль руководства и взаимоотношения с подчиненными

**16% опрошенных отмечают, что им комфортнее работать с мужчинами, и только 6% отдают предпочтение чисто женским коллективам**

Половина опрошенных женщин отметили, что они руководят преимущественно женщинами. Треть респондентов возглавляют смешанные коллективы, а на долю женщин, руководящих мужчинами, приходится лишь 15% от общего числа опрошенных.

Прослеживается зависимость между гендерным составом коллективов, которые возглавляют опрошенные женщины, и общей численностью работников компании. Женщины-лидеры чаще всего руководят женскими коллективами в компаниях с численностью занятых свыше 250 человек. В компаниях

с числом занятых от 150 до 250 человек в их подчинении чаще находятся смешанные коллективы, в которых мужчины и женщины представлены примерно в равной степени.

Большинство опрошенных женщин одинаково комфортно чувствуют себя в роли руководителей при любом гендерном составе подчиненных. Вместе с тем в тех случаях, когда в составе подчиненных преобладают представители одного пола, женщины-руководители заметно чаще предпочитают руководить коллективами с преобладанием мужчин.

## Стиль руководства

Свыше 44% опрошенных определяют свой стиль руководства как демократичный либо партнерский, причем в регионах этот показатель превышает 50%.

22,5% респондентов считают свой стиль руководства строгим, лидерским и авторитарным, причем в Москве этот стиль распространен заметно больше, чем в регионах. Наконец, гибкого, либерального стиля руководства придерживается около 19% опрошенных, и он более популярен среди женщин-руководителей в регионах, чем в Москве.



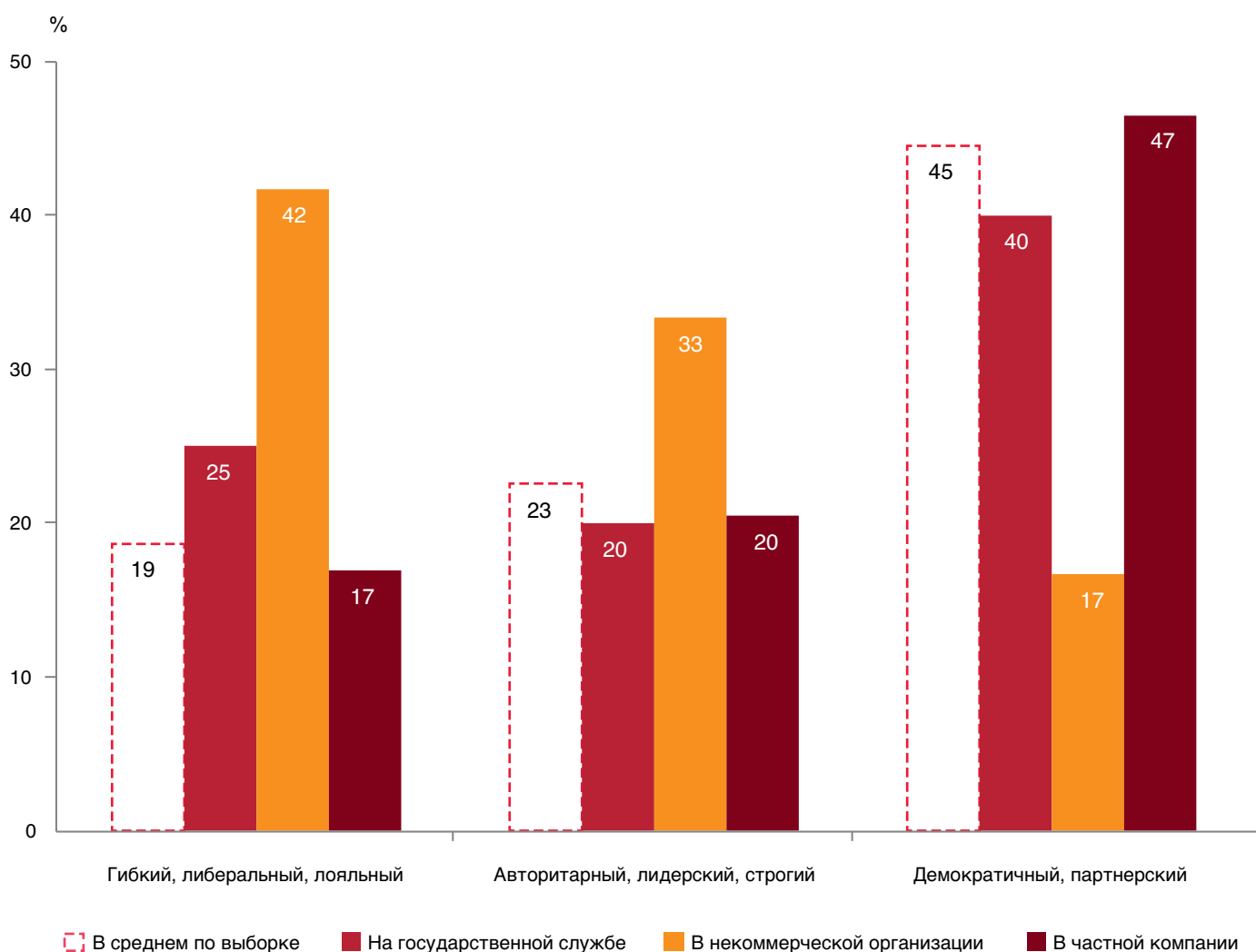
Преобладание демократичного стиля руководства характерно для женщин, работающих во всех типах компаний, за исключением некоммерческих организаций, в которых наиболее популярным является гибкий либеральный стиль. При этом среди сторонников авторитарного, лидерского, строгого стиля руководства чаще встречаются женщины-руководители НКО.

Предпочитаемый женщинами стиль руководства имеет ярко выраженную зависимость от возраста. Молодые женщины-руководители (до 35 лет) чаще отдают предпочтение авторитарному либо либеральному стилю, однако у женщин старше 35 лет более популярным становится демократичный, партнерский стиль. В группе старше 45 лет ему отдают предпочтение 69-75% респондентов.

*«Мой стиль руководства зависит от ситуации, в которой находится компания. В кризисной ситуации необходим авторитарный стиль. В период стартапа или творческого поиска путей развития преобладает демократия и фасилитация идей сотрудников».*

Любовь Александрова,  
директор по развитию бизнеса  
Danone-Unimilk CIS

#### Наиболее популярные стили руководства в различных группах женщин-руководителей





# Сочетание рабочих и семейных обязанностей, удовлетворенность жизнью

## Баланс времени

Во всех возрастных группах основное место в балансе времени, не связанного с работой, принадлежит семье, а также уходу за собой и заботе о своем здоровье.

Женщины, проживающие в регионах, заметно больше времени уделяют увлечениям, а на общение с семьей они тратят меньше времени по сравнению с респондентами из Москвы.

## Баланс изменения возможностей российских женщин за последние 5-10 лет\*



\* **Описание методики расчета:** Баланс времени оценивался исходя из ответов респондентов на вопрос о том, насколько регулярно они уделяют время различным видам деятельности, перечисленным в анкете. Шкала измерения содержала четыре градации: «регулярно», «от случая к случаю», «редко», «практически никогда». Перечисленным градациям были присвоены балльные оценки от 1 до 4 (оценка 1 соответствует градации «практически никогда»). Эти балльные оценки были далее использованы в качестве весовых коэффициентов для оценки вклада данного вида деятельности в общий баланс времени.

Чем старше женщины-руководители, тем больше времени они уделяют общению с семьей и чтению непрофессиональной литературы. В то же время они реже посещают кинотеатры, театры, рестораны и реже встречаются с друзьями.

Из всех категорий опрошенных наибольшую часть своего свободного времени уделяют домашним делам

женщины в возрасте от 35 до 45 лет, а после 45 лет временные затраты на их выполнение несколько снижаются и вновь возрастают в самой старшей группе. Наконец, в любом возрасте женщины-руководители уделяют достаточно внимания и времени уходу за собой и заботе о здоровье.

### Степень самореализации

В наибольшей степени женщины-руководители удовлетворены профессиональной стороной своей жизни. 90% респондентов указали, что они либо полностью удовлетворены, либо скорее удовлетворены тем, как сложилась их карьера и реализация в профессии. Также высока удовлетворенность материальным благополучием и общественным признанием. Хуже всего ситуация обстоит с удовлетворенностью личной жизнью и возможностью заботиться о здоровье.

Уровень удовлетворенности в Москве ниже, чем в регионах, по таким позициям, как реализация в профессии, карьера, общественное признание и в особенности возможность заботиться о своем здоровье. По удовлетворенности личной жизнью, напротив, регионы уступают Москве. Лишь по позиции «материальное благополучие» все женщины оказались единодушны, отметив весьма высокий уровень удовлетворенности.

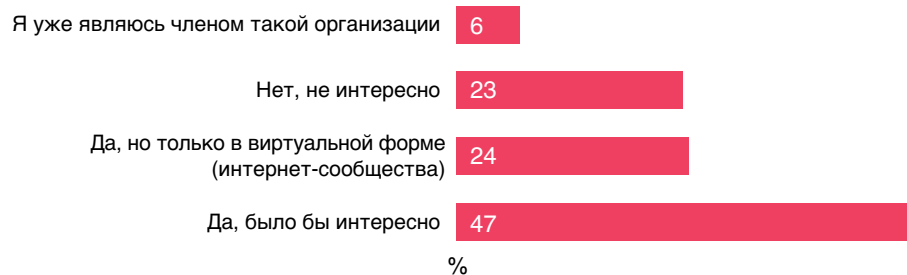
На вопрос о том, является ли семья импульсом или преградой на пути развития карьеры, большинство опрошенных женщин выбрали средние варианты ответа, согласно которым семья одновременно и помогает карьере, и тормозит ее развитие. Жительницы Москвы в целом более позитивно смотрят на возможность сочетания семейных и профессиональных обязанностей: среди них 20% указали, что семья помогает развитию карьеры (среди респондентов из регионов таковых только 11%).

### О специальных программах

В рамках исследования был задан вопрос: «Было бы вам интересно участвовать в каком-либо женском движении, организации или сообществе, где вы могли бы обсуждать личные проблемы или расширять профессиональные контакты?» Более половины женщин-руководителей заинтересованы в том, чтобы участвовать в работе той или иной организации или

сообщества, либо уже являются членом подобных организаций. Около четверти опрошенных готовы были бы участвовать в работе организаций или сообществ только в виртуальной форме. Наконец, еще около четверти женщин не высказали заинтересованности в подобной деятельности, причем их доля практически одинакова в Москве и регионах.

### Было бы вам интересно участвовать в каком-либо женском движении, организации или сообществе?



**Какие специальные знания и навыки были бы полезны для женщин-руководителей в рамках этих программ обучения?**



**Около 60% респондентов отметили, что женщинам-руководителям необходимы специальные программы обучения**

В наибольшей степени заинтересованы в этом женщины, занятые в НКО и на государственной службе, женщины в возрасте от 30 до 40 лет, имеющие одно высшее образование.

Женщины указали, что наиболее востребованными были бы психологические тренинги, направленные на повышение стрессоустойчивости (необходимость проведения такого тренинга

отметили 61% женщин). Интерес также вызывают лидерские тренинги (их назвали 10% женщин), занятия по изучению языков (8%) и тренинги по тайм-менеджменту (6%). Стоит отметить, что только 4% респондентов указали, что женщинам-руководителям необходимы специальные тренинги в профессиональной сфере.

**Наиболее влиятельные женщины-руководители**

В итоговом рейтинге влиятельности женщин-руководителей первые четыре позиции принадлежат женщинам, занимающим высокие позиции в государственных властных структурах, – В. Матвиенко, Э. Набиуллиной, О. Дергуновой, Т. Голиковой.

Следующие три позиции занимают представительницы бизнеса: Н. Касперская, Б. Златкис, О. Плешакова. Кроме того, в число 15 наиболее влиятельных женщин вошли Н. Тимакова, О. Голодец, И. Прохорова, И. Яровая, М. Симонян, К. Собчак, И. Винер, С. Ганеева.



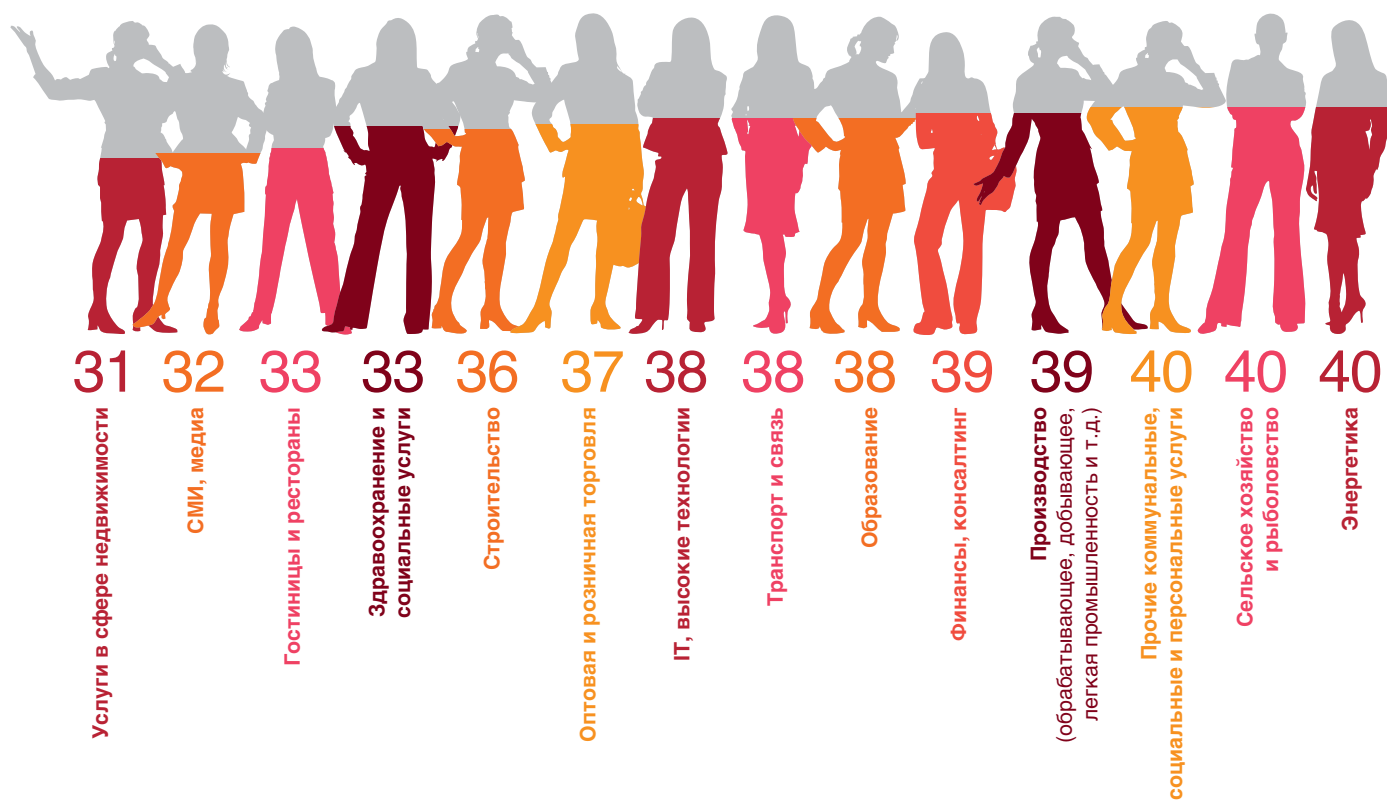
**«{Среди наиболее влиятельных женщин можно выделить} Ольгу Дергунову. У нее был интересный карьерный скачок из крупного бизнеса во власть. Она очень обаятельный человек, можно легко попасть под обаяние ее ума и интеллигентности. Она занимает достойное место в мужском мире».**

Любовь Александрова,  
директор по развитию бизнеса  
Danone-Unimilk CIS



Самые молодые женщины-руководители работают в сфере недвижимости и масс-медиа

#### Средний возраст женщин-лидеров по индустриям



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

Настоящая публикация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в ней предмете и не является профессиональной консультацией. Не рекомендуется действовать на основании информации, представленной в настоящей публикации, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, относительно точности и полноты информации, представленной в настоящей публикации. Если иное не предусмотрено законодательством РФ, компании сети PricewaterhouseCoopers, их сотрудники и уполномоченные представители не несут никакой ответственности за любые последствия, возникшие в связи с чьими-либо действиями (бездействиями), основанными на информации, содержащейся в настоящей публикации, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящей публикации.

© 2013 PwC. Все права защищены. Под «PwC» понимается компания «ПрайсвоутерхаусКуперс Раша Б.В.» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited. Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом.