

BONNIER

Business Polska

**Puls
Biznesu**

RAPORT 2025

KOBIECA *siła jutra*

PRZYSZŁOŚĆ BIZNESU
OCZAMI KOBIET



PARTNER STRATEGICZNY



PARTNER BADANIA



Realizacja badania i współpraca merytoryczna
WiseRabbit Sp. z o. o.

Nadzór merytoryczny i koordynacja projektu
dr Izabela Kiwak
Anna Więckowska

Opracowanie graficzne
Patrycja Kurek

Opracowanie raportu
Bonnier Business Polska
ul. Kijowska 1
03-738 Warszawa

Warunki licencji

Bonnier Business Polska jest wyłącznym właścicielem praw majątkowych do raportu „Kobieca Siła Jutra”. Z chwilą otrzymania raportu zamawiający uzyskuje prawo do jego wykorzystania wyłącznie na wewnętrzne potrzeby zamawiającego, z wyłączeniem udostępniania raportu w całości lub w częściach bądź w jakimkolwiek fragmencie podmiotom trzecim. Cytowanie fragmentów raportu nie może zmieniać sensu ich treści i jest dopuszczalne wyłącznie w materiałach sporządzonych przez zamawiającego na własne potrzeby, pod warunkiem opatrzenia cytowanych fragmentów informacją o Bonnier Business Polska jako autorze raportu oraz tytułem raportu.

Warszawa, listopad 2025

RAPORT 2025

KOBIECA *siła jutra*

PRZYSZŁOŚĆ BIZNESU
OCZAMI KOBIET

”

Przygotowaliśmy badanie poświęcone polskim kobietom biznesu



**MAGDALENA
GRANISZEWSKA**
WYDAWCA, REDAKTOR
PROWADZĄCA RANKING
100 KOBIEC BIZNESU

Drogie Czytelniczki, Drodzy Czytelnicy,

Ranking 100 Kobiet Biznesu świętuje w tym roku 15. urodziny. Kiedy w 2011 roku z nim startowaliśmy, chcieliśmy podkreślić rosnącą rolę kobiet w polskiej gospodarce. Dziś już nikt nie ma wątpliwości, że kobiety potrafią z powodzeniem odnaleźć się w każdej branży.

W pierwszej edycji triumfowały liderki handlu, telekomunikacji i branży kosmetycznej. W zeszłym roku na podium stanęły przedstawicielki sektorów ciepłowniczego, medycznego i motoryzacyjnego. Z niecierpliwością czekaliśmy, by zobaczyć, kto znajdzie się w gronie laureatek w 2025 roku — roku pełnym wyzwań i niepewności, roku, w którym wciąż trwa wojna w Ukrainie, sztuczna inteligencja staje się trwałym elementem biznesowego krajobrazu, a Europa wciąż zmaga się z demografią i rosnącą liczbą regulacji.

Nasz ranking niezmiennie promuje kobiety odważne, ambitne i kompetentne. Aby się w nim

znaleźć, trzeba spełnić konkretne i obiektywne kryteria — zasiadać co najmniej w zarządzie firmy, która może pochwalić się imponującym wzrostem przychodów i zysków.

Od lat rankingowi towarzyszy także plebiscyt, w którym to Wy — Drogie Czytelniczki i Drodzy Czytelnicy — wybieracie kobiety, które w ostatnich 12 miesiącach dokonały czegoś wyjątkowego w biznesie lub działalności społecznej.

W jubileuszowej edycji po raz pierwszy przygotowaliśmy również badanie poświęcone polskim kobietom biznesu — ich wyzwaniom, aspiracjom i sukcesom. To wyjątkowy projekt, który pokazuje, jak liderki mające już na koncie liczne osiągnięcia oraz kobiety rozpoczynające dopiero swoją zawodową drogę postrzegają świat biznesu, co na niego wpływa i jakie zjawiska będą kształtować jego rozwój w przyszłości.

Zapraszamy do lektury i wspólnego świętowania 15-lecia rankingu kobiet, które zmieniają polski biznes!

DR IZABELA KIWAK
DEPUTY CMO FOR RESEARCH & INSIGHTS

Niniejszy raport koncentruje się na zrozumieniu, jak badane grupy kobiet postrzegają nadchodzące zjawiska i trendy w obszarze geopolitycznym, społecznym czy technologicznym oraz na ile miejsca pracy, w których funkcjonują liderki biznesu i studentki, są przygotowane na nadchodzące wyzwania. W kontekście gwałtownie zmieniającego się rynku kluczowe staje się bowiem nie tylko reagowanie na bieżące zmiany, lecz także długofalowe przygotowanie do funkcjonowania w środowisku wymagającym elastyczności, odwagi i innowacyjności.

Raport obejmuje również analizę wyobrażeń badanych kobiet na temat biznesów przyszłości oraz ich refleksji na temat miejsca, jakie kobiety mogą w nich zajmować. Szczególna uwaga poświęcona jest roli tzw. kobiecej siły w biznesie – rozumianej zarówno jako zestaw kompetencji twardych i miękkich, jak i jako postawy przywódcze oparte na empatii, współpracy czy zdolności do budowania trwałych relacji. Wskazanie, które umiejętności i cechy będą szczególnie cenione w nadchodzących latach, a które stopniowo mogą tracić na znaczeniu, pozwala uchwycić dynamikę oczekiwań wobec liderki i przedsiębiorczyń w nowej erze gospodarczej.

Przeprowadzone badanie pozwala również zrozumieć, z jakimi wyzwaniami mierzą się dziś kobiety stojące na progu swojej kariery zawodowej oraz te, które od lat funkcjonują w środowisku biznesowym. Badanie pokazuje również jakie strategie przyjmują obie grupy, by skutecznie radzić sobie z trudnościami i niepewnością – od budowania odporności psychicznej, przez inwestowanie w rozwój kompetencji, po aktywne poszukiwanie nowych przestrzeni współpracy. W związku z tym istotnym aspektem jest również rola międzypokoleniowego networkingu i mentoringu, które – poprzez wymianę doświadczeń i wzajemne wsparcie – stają się narzędziami wzmacniającymi pozycję kobiet w biznesie i otwierającymi przestrzeń dla budowania nowych modeli przywództwa.

W ten sposób raport nie tylko dokumentuje wizje i oczekiwania kobiet wobec przyszłości, lecz także stanowi próbę zrozumienia, jak kompetencje, relacje i strategie budowane dziś mogą wpłynąć na kształt biznesu w perspektywie najbliższych kilku lat. Jest to głos ważny i potrzebny – szczególnie w kontekście wyzwań, jakie stoją przed globalną gospodarką, która coraz bardziej potrzebuje różnorodnych perspektyw, aby sprostać dynamicznym zmianom współczesnego świata.



*To głos ważny
i potrzebny*

” *Inwestycja w kobiety to inwestycja w przyszłość*



MAŁGORZATA ANCZEWSKA
DYREKTOR DEPARTAMENTU PRIVATE BANKING

W ostatnich latach coraz wyraźniej wzrasta rola kobiet w biznesie i rozwoju polskiej gospodarki. Mimo, że coraz więcej pań prowadzi własne firmy i wprowadza innowacje, wciąż napotykają bariery społeczne i strukturalne, które utrudniają pełne wykorzystanie ich potencjału. Dlatego wsparcie kobiet w biznesie nie jest dziś wyłącznie kwestią równości i działaniem CSR, lecz świadomym wkładem w tworzenie bardziej zrównoważonego i efektywnego rynku.

Alior Bank angażuje się w projekty wspierające przedsiębiorcze kobiety, bo wynika to z naszej misji – chcemy tworzyć przestrzeń do wymiany wiedzy, doświadczeń i inspiracji, a także promować innowacyjne pomysły, które kształtują biznes jutra. Wspieranie kobiet w realizacji ich wizji biznesowych to przede wszystkim sposób na budowanie silnych relacji i tworzenie instytucji, która odpowiada na wyzwania współczesnego rynku.

W praktyce oznacza to nie tylko finansowanie projektów, ale też dzielenie się wiedzą, doświadczeniem i siecią kontaktów, które wspierają długofalowy rozwój biznesu. Szczególnie cenimy międzypokoleniową wymianę doświadczeń. Kobiety prowadzące firmy od lat dzielą się praktycznymi wskazówkami i strategicznym spojrzeniem, a młodsze przedsiębiorczynie wnoszą świeże

idee i wiedzę na temat nowych technologii. To synergiczne połączenie napędza innowacje i buduje ekosystem biznesowy oparty na wzajemnym wsparciu.

Jako kobieta pracująca w Alior Banku, mogę powiedzieć, że obserwowanie i wspieranie transformacji, jaką przechodzą kobiece biznesy, daje ogromną satysfakcję. Sukces przedsiębiorczyń jest jednocześnie sukcesem całego ekosystemu – a instytucja, która go wspiera, staje się partnerem i inspiracją dla całego środowiska biznesowego.

Wierzymy, że inwestycja w kobiety i ich biznesy to inwestycja w przyszłość – przyszłość innowacyjną, zrównoważoną i opartą na współpracy. Dlatego Alior Bank aktywnie angażuje się w inicjatywy, które pokazują, że kobieca siła jutra jest nie tylko potrzebna, ale stanowi fundament rozwoju nowoczesnego biznesu.





DR MARTA BIERCA
PARTNER & CO-FOUNDER AT WISERABBIT

Raport „Kobieta Siła Jutra” unaocznia niezwykle interesującą dynamikę pomiędzy aspiracjami studentek wchodzących na rynek pracy a doświadczeniami liderek, które już ugruntowały swoją pozycję zawodową. Wnioski te potwierdzają nie tylko rosnące znaczenie kompetencji miękkich w zarządzaniu w przyszłości, ale również wskazują na przesunięcie paradygmatu przywództwa w stronę empatii, współpracy i inkluzywności. Co szczególnie warto podkreślić, obie grupy postrzegają kobiety jako nośniczki potencjału transformacyjnego zdolne redefiniować modele przywództwa w odpowiedzi na wyzwania XXI wieku.

Równocześnie raport ukazuje wyraźne różnice w postrzeganiu ryzyka i adaptacji. Studentki koncentrują się na indywidualnych obawach: niepewności zatrudnienia czy wpływie technologii (zwłaszcza sztucznej inteligencji), podczas gdy liderki kierują uwagę ku problemom systemowym, takim jak deficyt talentów czy kryzysy instytucjonalne. Z perspektywy badawczej różnice te można interpretować jako efekt odmiennej socjalizacji zawodowej i kapitału doświadczeń, które kształtują strategię radzenia sobie z niepewnością.

Warto zwrócić uwagę, że obie grupy dostrzegają ogromną rolę mentoringu i międzypokoleniowej wymiany wiedzy. To nie tylko tradycyjny model wspierania młodszych przez starszych, ale coraz częściej także reverse mentoring – sytuacja, w której młodsze pokolenie dzieli się z liderkami świeżym spojrzeniem, cyfrowymi kompetencjami czy nowymi trendami społecznymi. Takie rozwiązania pokazują, że wymiana międzypokoleniowa staje się obustronnym procesem, wzmacniającym zarówno pewność siebie młodych kobiet, jak i zdolność liderek do adaptacji i lepszego rozumienia zmieniającego się świata.

Wyniki raportu można więc odczytać jako apel do organizacji, aby świadomie tworzyły przestrzenie współpracy, w których różnorodność doświadczeń, wzbogacona praktyką mentoringu i reverse mentoringu, staje się źródłem siły i innowacji.



*Kobiety jako
nośniczki potencjału
transformacyjnego*



ZASKAKUJĄCE FAKTY I OBSERWACJE *z badania*



Okolo

50%

badanych kobiet uważa, że czynniki ekonomiczne (m.in. inflacja, bezrobocie) i geopolityczne (konflikty zbrojne i gospodarcze) zadecydują o kierunku rozwoju Polski w najbliższym czasie.



Kluczowe wyzwania stojące przed kobietami w najbliższej przyszłości leżą poza sferą biznesową.

71%

kobiet wskazuje na wyzwania związane z godzeniem wielu ról.



82%

Kobiet ma wysokie zapotrzebowanie na mentoring, ale

37%

wciąż ma małe doświadczenie.



78%

kobiet uważa, że ich podejście pozwoli na zmianę biznesu i przywództwa w firmach na lepsze.



Na negatywne skutki nowych technologii w przyszłości, w tym AI częściej wskazują młodsze kobiety.

26%

 studentek vs.

17%

 liderek

33%

badanych uważa, że adaptacja, kreatywność i odporność psychiczna będą kluczami do sukcesu w biznesie w najbliższych latach.

KLUCZOWE WNIOSKI *i insights*

1

**Ekonomia
i polityka**
to zajmuje kobiety

2

**Elastyczność
i odporność**
to kluczowe kompetencje przyszłości

3

**Zarządzanie
„twardą ręką”**
odchodzi do lamusa

4

**Przyszłość
biznesu**
jest kobietą

5

**Work-life balance i stała
praca nad pewnością siebie**
to najlepsza strategia radzenia
sobie z wyzwaniami

6

**Głód programów
mentoringowych**
jest duży, a ich ocena w kontekście
wsparcia w biznesie – wysoka

SPIS TREŚCI

O BADANIU

Charakterystyka próby i metodologia badania

16

CO NAS CZEKA?

Jakie zjawiska będą miały wpływ na Polskę w ciągu najbliższych 5 lat?

24

ROLA KOBIECEJ SIŁY W BIZNESIE PRZYSZŁOŚCI

Jakie cechy i kompetencje będą najbardziej cenione w najbliższych latach? A jakie stracą na znaczeniu?

38

WYZWANIA I BARIERY

Z jakimi wyzwaniami i barierami mierzą się dziś w biznesie kobiety?

52

NETWORKING I MENTORING

Na ile ważny jest w biznesie międzypokoleniowy networking?

62

Czego mogą się od siebie uczyć kobiety – przedstawicielki różnych pokoleń?

64

Jakie mają doświadczenia w tym zakresie?

68

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Punkty styku i różnice w postrzeganiu kobiecej siły jutra

76

O

badaniu

**Puls
Biznesu**



**wise
rabbit**



CHARAKTERYSTYKA PRÓBY I METODOLOGIA *badania*



Jak zrealizowaliśmy badanie? *Metodologia*

Badanie zostało przeprowadzone metodą ankiety internetowej online na panelu badawczym. Badanie realizowała agencja badawcza WiseRabbit Sp. z o.o.

Kogo zaprosiliśmy do badania?

W badaniu wzięły udział dwie grupy kobiet (razem N=732)

kobiety będące obecnie w trakcie studiów
(kierunki: prawnicze, ekonomiczne/finansowe,
biznesowe, marketingowe, techniczne, społeczne
(N=513)



STUDENTKI

kobiety obecnie sprawujące stanowiska zarządcze
(prezeska, dyrektorka, menadżerka - zarządzam ludźmi)
N=219



LIDERKI BIZNESU



Kiedy realizowaliśmy badanie?

czerwiec - wrzesień 2025

Charakterystyka próby

SEGMENT

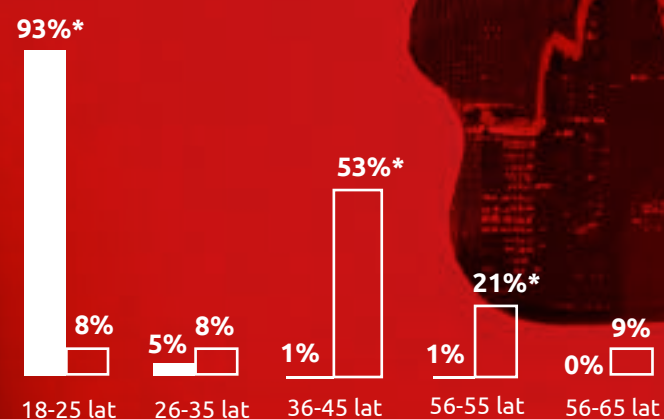


70%
studentka

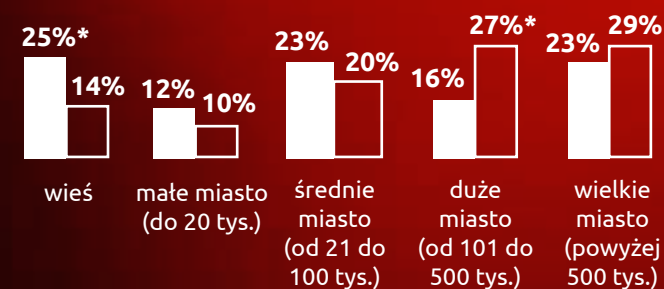


30%
liderka

WIEK



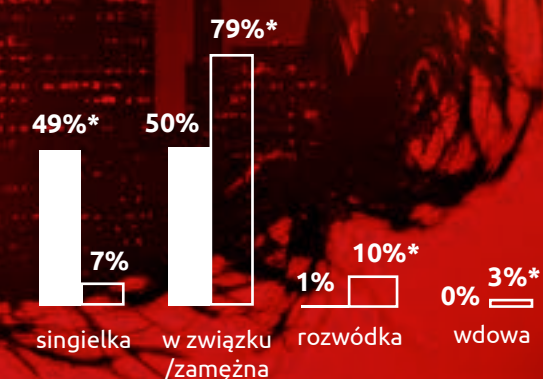
MIEJSCE ZAMIESZKANIA



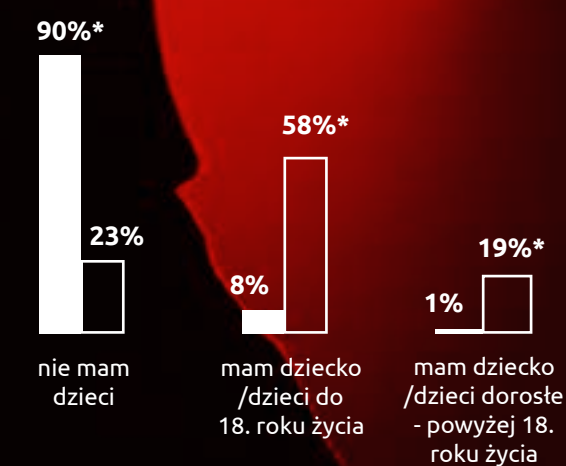
WYKSZTAŁCENIE



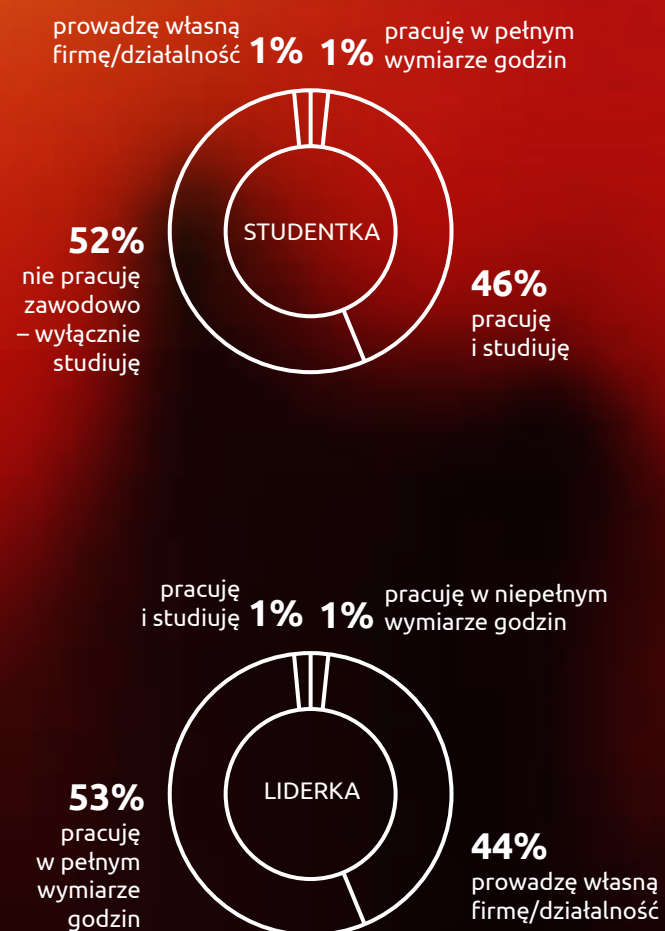
SYTUACJA OSOBISTA



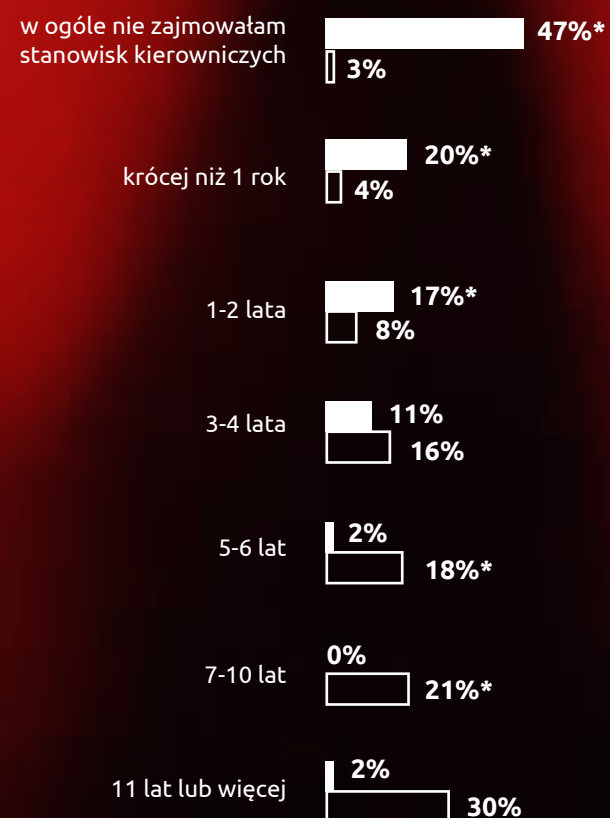
POSIADANIE DZIECI



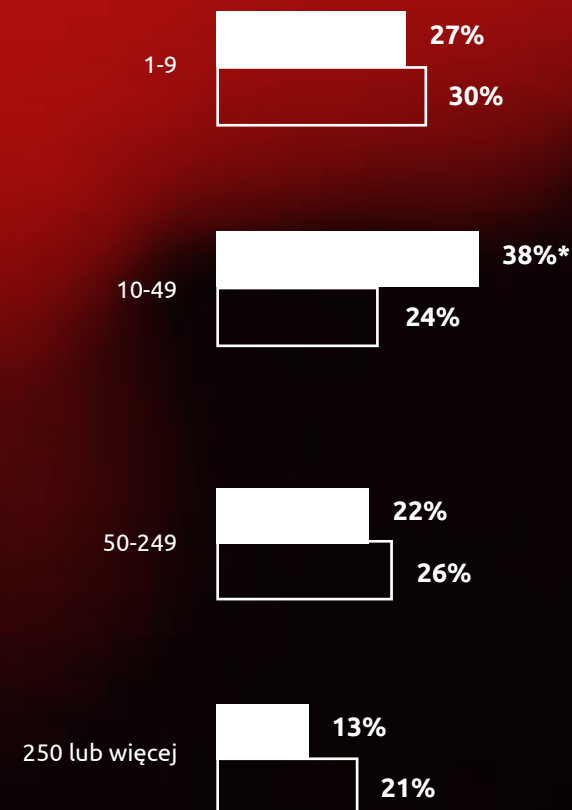
SYTUACJA ZAWODOWA



STANOWISKA KIEROWNICZE (PRACUJĄCE, N=464)



WIELKOŚĆ FIRMY (PRACUJĄCE, N=464)



BRANŻA (PRACUJĄCE, N=464)



Co *nas czeka?*

JAKIE ZJAWISKA BĘDĄ MIAŁY WPŁYW NA POLSKĘ
I ŚWIAT W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH 5 LAT?

NA ILE, ZDANIEM BADANYCH KOBIET, FIRMY
W KTÓRYCH PRACUJĄ SĄ PRZYGOTOWANE
NA TE ZJAWISKA?

**Puls
Biznesu**



Kobiety o nadchodzących zjawiskach w Polsce: *grozi nam inflacja i wojna*

TOP 10 ZJAWISK W POLSCE

ZJAWISKO EKONOMICZNE



rosnąca inflacja

50%

52%

47%

ZJAWISKO GEOPOLITYCZNE, MILITARNE



konflikty zbrojne

45%

44%

45%

ZJAWISKO GEOPOLITYCZNE, MILITARNE



konflikty na tle gospodarczym, ekonomicznym

34%

34%

35%

ZJAWISKO EKONOMICZNE



wyzwania na rynku pracy, rosnące bezrobocie

33%

34%

31%

ZJAWISKO GEOPOLITYCZNE, MILITARNE



migracje lub mimowolne przesiedlenia

31%

32%

28%

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732
■ STUDENTKI: 513
■ LIDERKI: 219

CAWI, Wszystkie badane (732). Top 10 zjawisk.
Q01. Jakie zjawiska będą Pani zdaniem mieć kluczowy wpływ na Polskę,
w perspektywie najbliższych 5 lat? Proszę wskazać nie więcej, niż 10 odpowiedzi.

ZJAWISKA WPŁYWAJĄCE NA POLSKĘ

Zarówno młode kobiety, dopiero stawiające pierwsze kroki na rynku pracy, jak i doświadczone liderki biznesu postrzegają kluczowe dla przyszłości Polski zjawiska w zaskakująco podobny sposób. W ich opinii największe znaczenie dla rozwoju kraju będą miały przede wszystkim czynniki ekonomiczne, zwłaszcza utrzymująca się inflacja i jej konsekwencje dla codziennego życia oraz gospodarki. Z drugiej strony coraz silniej dostrzegają one również wpływ narastających napięć i konfliktów międzynarodowych, które mogą kształtować zarówno bezpieczeństwo, jak i stabilność polityczną Polski.

ZJAWISKO INFORMACYJNE, TECHNOLOGICZNE



dezinformacja lub brak informacji

30%

28%

36% *

ZJAWISKO ZDROWOTNE



pogorszenie stanu zdrowia i samopoczucia w społeczeństwie

30%

28%

34%

ZJAWISKO EKOLOGICZNE, ŚRODOWISKOWE



zanieczyszczenie powietrza

30%

29%

31%

ZJAWISKO EKONOMICZNE



rosnący dług publiczny

28%

27%

29%

ZJAWISKO SPOŁECZNE, SOCJALNE



rosnące nierówności społeczne

27%

26%

27%

* różnice statystyczne

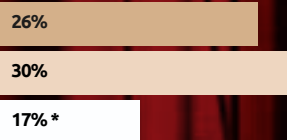
■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732
■ STUDENTKI: 513
■ LIDERKI: 219

W dalszej kolejności
kobiety wskazują na wagę
zjawisk technologicznych,
ekologicznych czy społecznych

ZJAWISKO INFORMACYJNE,
TECHNOLOGICZNE



negatywne skutki nowych technologii typu AI



ZJAWISKO EKOLOGICZNE,
ŚRODOWISKOWE



ekstremalne zjawiska pogodowe



ZJAWISKO INFORMACYJNE,
TECHNOLOGICZNE



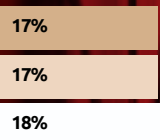
cyber-szpiegostwo i cyber-wojna



ZJAWISKO
ZDROWOTNE



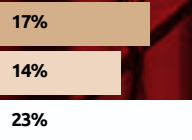
choroby zakaźne, pandemie



ZJAWISKO SPOŁECZNE,
SOCJALNE



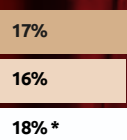
polaryzacja społeczna



ZJAWISKO
SPOŁECZNE,
SOCJALNE



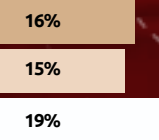
erozja praw człowieka i/lub wolności obywatelskich



ZJAWISKO
INFORMACYJNE,
TECHNOLOGICZNE



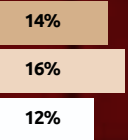
cenzura i inwigilacja



ZJAWISKO
EKONOMICZNE



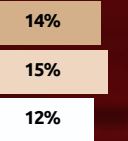
przestępczość podatkowa, nielegalna działalność gospodarcza



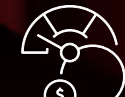
ZJAWISKO
EKOLOGICZNE,
ŚRODOWISKOWE



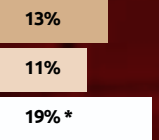
niedobory zasobów naturalnych



ZJAWISKO
EKONOMICZNE



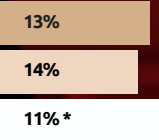
niedobory talentów i/lub siły roboczej



ZJAWISKO
SPOŁECZNE,
SOCJALNE



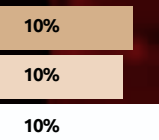
niewystarczająca infrastruktura publiczna i zabezpieczenia społeczne



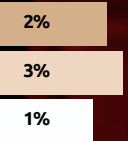
ZJAWISKO
EKOLOGICZNE,
ŚRODOWISKOWE



utrata różnorodności biologicznej i załamanie się ekosystemów



żadne: nic nie będzie miało większego wpływu



Relatywnie rzadziej kobiety wskazują na zjawiska technologiczne, ekologiczne czy społeczne. Wśród badanych grup kobiet widać także różnice: młodsze kobiety wyraźnie częściej niż ich starsze koleżanki wskazywały na negatywne skutki nowych technologii typu AI jako istotne zjawisko w Polsce. Taka postawa nie powinna dziwić. Nieustanne doniesienia medialne o rozwoju

AI i coraz bardziej pesymistyczne prognozy dotyczące tego, jakie zawody w najbliższych latach zostaną przejęte przez sztuczną inteligencję, mogą budzić w młodych kobietach niepokój o ich przyszłość i możliwości kariery na kurczącym się rynku pracy. Liderki istotnie częściej wskazywały natomiast na erozję praw człowieka/wolności obywatelskich oraz niedobory talentów/siły roboczej.

* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane (732). Top 10 zjawisk.
Q01. Jakie zjawiska będą Pani zdaniem mieć kluczowy wpływ na Polskę,
w perspektywie najbliższych 5 lat? Proszę wskazać nie więcej, niż 10 odpowiedzi.

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732
■ STUDENTKI: 513
■ LIDERKI: 219

* różnice statystyczne

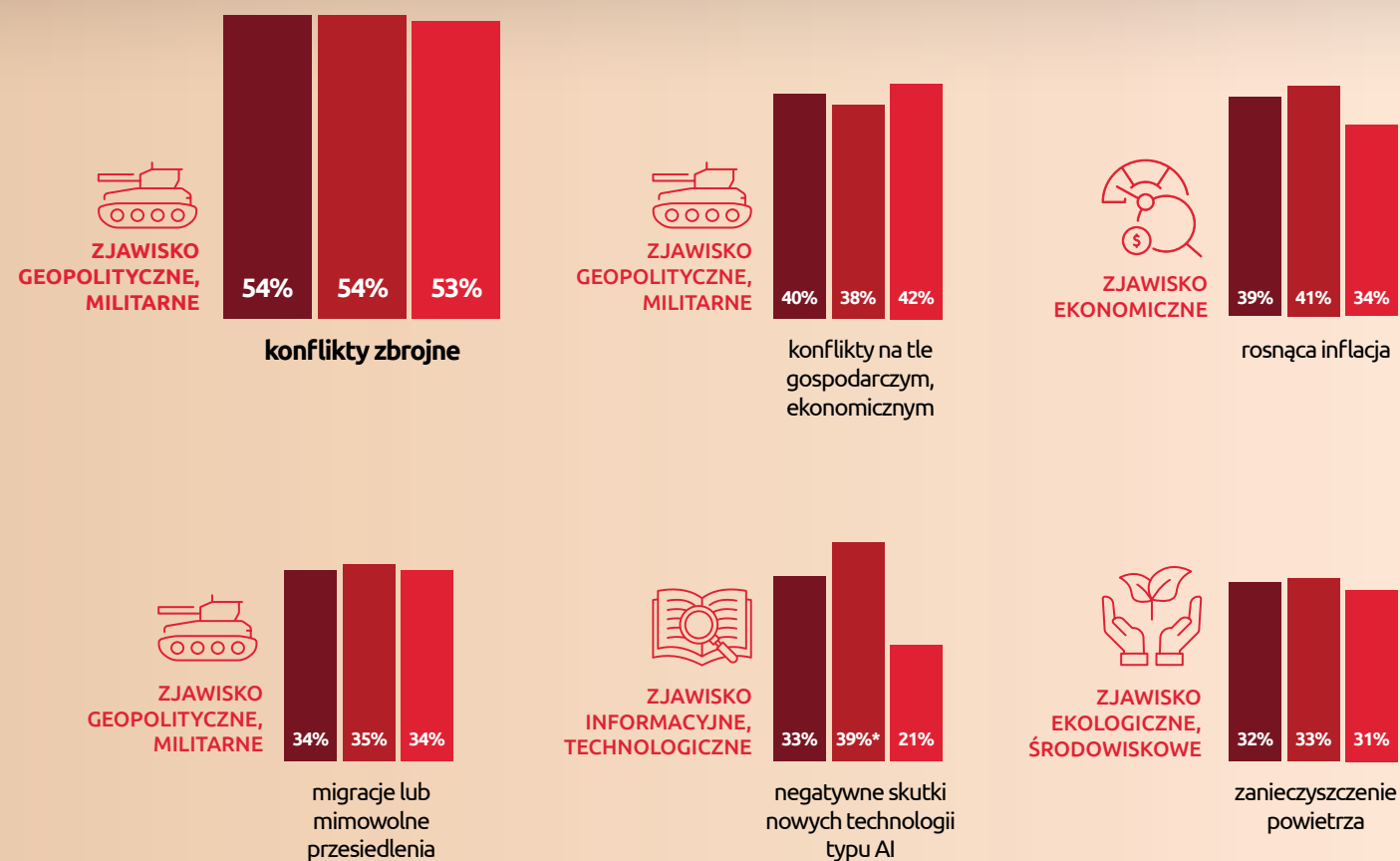
■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732 ■ STUDENTKI: 513 ■ LIDERKI: 219

Zdaniem kobiet świat może pogrążyć się w konfliktach, zarówno militarnych, jak i ekonomicznych

ZJAWISKA MAJĄCE WPŁYW NA ŚWIAT

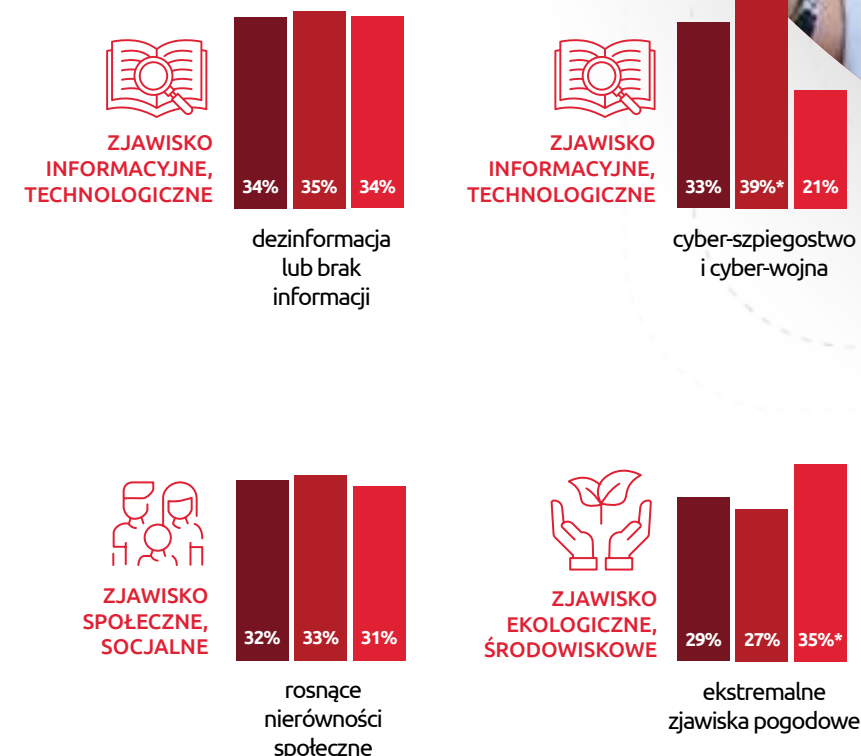
W odniesieniu do sytuacji globalnej, jeszcze wyraźniej niż w przypadku Polski, kobiety wskazują na dominującą rolę zjawisk geopolitycznych i militarnych: takich jak konflikty zbrojne, napięcia ekonomiczne czy rosnące fale migracji. Na dalszy plan schodzi natomiast problem narastającej inflacji, który w skali świata postrzegany jest przez nie jako mniej kluczowy. Kobiety-liderki znacznie częściej niż studentki zwracały również uwagę na inne, bardziej złożone wyzwania. W kontekście Polski szczególnie istotna jest dla nich kwestia dezinformacji — postępującej fali fake newsów, która utrudnia zarówno zrozumienie współczesnych procesów społecznych, jak i skuteczne prowadzenie biznesu. W perspektywie globalnej liderki podkreślały natomiast wagę narastających zagrożeń cyfrowych, takich jak cyber-szpiegostwo i cyber-wojna, a także konsekwencji zmian klimatycznych, prowadzących do coraz częstszych i bardziej ekstremalnych zjawisk pogodowych.

TOP 10 ZJAWISK NA ŚWIECIE



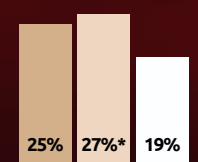
CAWI, Wszystkie badane (732). Top 10 zjawisk.
Q02. A jakie zjawiska będą Pani zdaniem mieć kluczowy wpływ na świat, w perspektywie najbliższych 5 lat? Proszę wskazać nie więcej, niż 10 odpowiedzi.

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732
■ STUDENTKI: 513
■ LIDERKI: 219

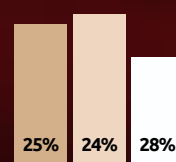


* różnice statystyczne

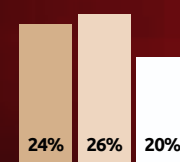
■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732
■ STUDENTKI: 513
■ LIDERKI: 219



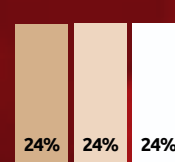
wyzwania
na rynku pracy,
rosnące bezrobocie



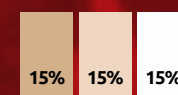
choroby zakaźne,
pandemie



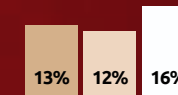
niedobory zasobów
naturalnych



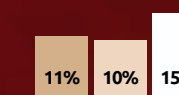
pogorszenie stanu zdrowia
i samopoczucia
w społeczeństwie



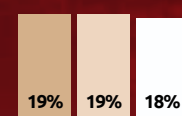
cenzura
i inwigilacja



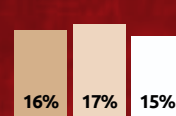
polaryzacja
społeczna



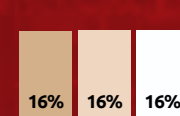
niedobory talentów
i/lub siły roboczej



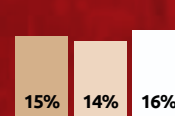
rosnący dług
publiczny



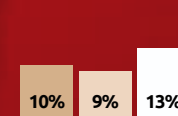
przestępczość podatkowa,
nielegalna działalność
gospodarcza



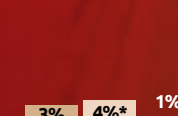
erozja praw
człowieka i/lub wolności
obywatelskich



utrata różnorodności
biologicznej i załamanie się
ekosystemów



niewystarczająca
infrastruktura publiczna
i zabezpieczenia społeczne



żadne: nic nie będzie
miało większego
wpływu

**W dalszej kolejności
na sytuację na świecie
będą miały wpływ zjawiska
ekonomiczne, społeczne
czy zdrowotne**

CAWI, Wszystkie badane (732). Top 10 zjawisk.
Q02. A jakie zjawiska będą Pani zdaniem mieć kluczowy wpływ na świat, w perspektywie najbliższych 5 lat? Proszę wskazać nie więcej, niż 10 odpowiedzi.

* różnice statystyczne



ZJAWISKA
EKONOMICZNE



ZJAWISKA
ZDROWOTNE



ZJAWISKA EKOLOGICZNE,
ŚRODOWISKOWE



ZJAWISKA SPOŁECZNE,
SOCJALNE



ZJAWISKA INFORMACYJNE,
TECHNOLOGICZNE

CAŁOŚĆ PRÓBY: 732

STUDENTKI: 513

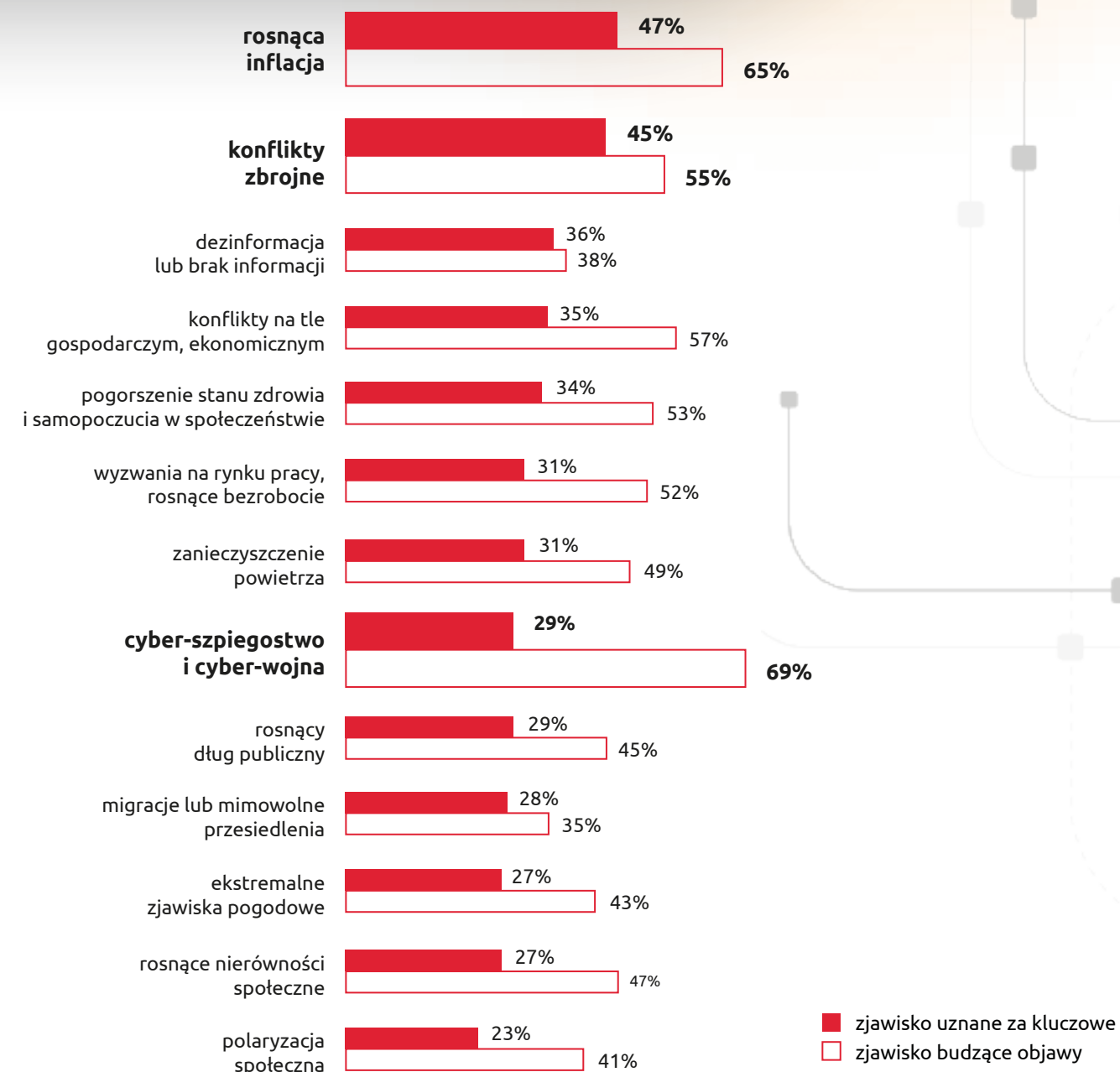
LIDERKI: 219



Liderki biznesu: zjawiska „cyber”, inflacja i konflikty zbrojne budzą obawy najczęściej

ZJAWISKA BUDZĄCE OBAWY WŚRÓD LIDEREK

Liderki za kluczowe dla Polski w perspektywie najbliższych pięciu lat uznały przede wszystkim inflację oraz trwające konflikty zbrojne. To właśnie te dwa zjawiska budzą w nich największe obawy. Wysoki poziom zaniepokojenia wywołują u nich również kwestie związane z cyberbezpieczeństwem, choć w ich ocenie jest to obszar nieco mniej istotny dla przyszłości kraju niż wyzwania ekonomiczne i militarne.



CAWI, Liderki (219). Podstawy różnią się w zależności od zjawiska, pokazane zjawiska z podstawą N>50. Sortowanie wg Liderki, Q02. A jakie zjawiska będą Pani zdaniem mieć kluczowy wpływ na Polskę, w perspektywie najbliższych 5 lat? Q03. Proszę spojrzeć na wskazane przez Panią zjawiska w kontekście Polski. Jaki ma do nich stosunek Pani firma?



Liderki biznesu: *mimo świadomości zagrożeń, ciężko jest przygotować biznes na wojnę*

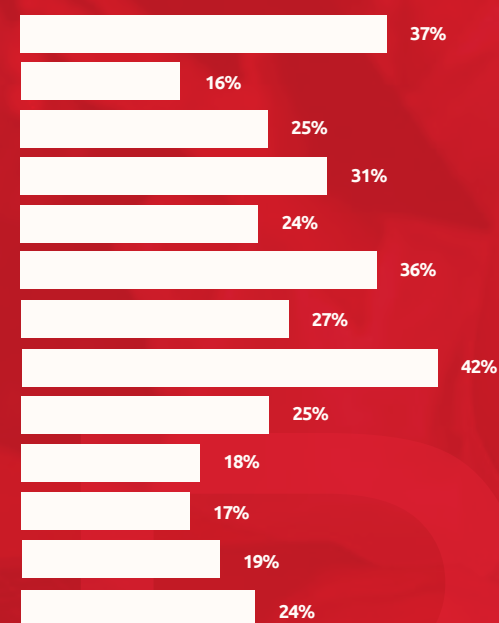
Świadomość nadchodzących zagrożeń skłania liderki do refleksji: czy firmy, w których pracują, są przygotowane na nadchodzące zmiany? Zdecydowana większość liderek nie pozostawia tutaj złudzeń - nie da się przygotować na wojnę. Konflikt w Ukrainie pokazał dobitnie, że wojna to nie tylko front, ale także ataki na infrastrukturę kraju, niszczenie sieci informatycznych czy drony mogące lecieć setki kilometrów głąb kraju. Poza aspektem wojennym, liderki często uznawały swoje firmy za nieprzygotowane na skutki zmian klimatycznych oraz na systemowe zjawiska społeczne, takie jak rosnące nierówności czy ogólne pogarszanie się stanu zdrowia i samopoczucia Polaków.



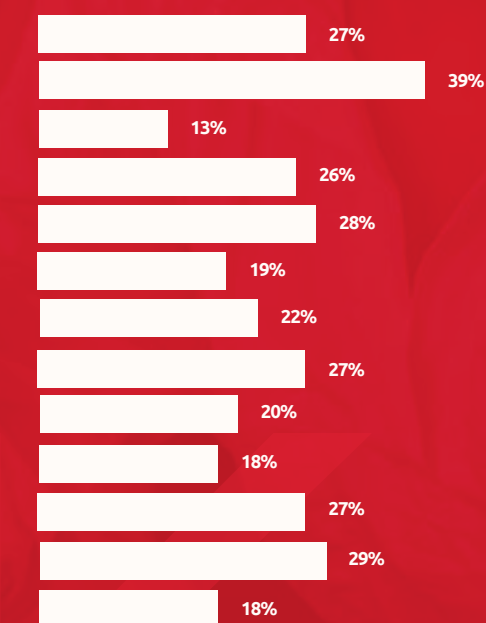
CAWI, Liderki (219). Podstawy różnią się w zależności od zjawiska, pokazane zjawiska z podstawą N>50. Sortowanie wg Liderek, Q02. A jakie zjawiska będą Pani zdaniem mieć kluczowy wpływ na Polskę, w perspektywie najbliższych 5 lat? Q03. Proszę spojrzeć na wskazane przez Panią zjawiska w kontekście Polski. Jaki ma do nich stosunek Pani firma?

■ zjawisko uznane za kluczowe

✓
Moja firma/Firma, w której pracuję
obawia się tego, ale **JEST PRZYGOTOWANA**



✗
Moja firma/Firma, w której pracuję
obawia się tego i **NIE JEST PRZYGOTOWANA**



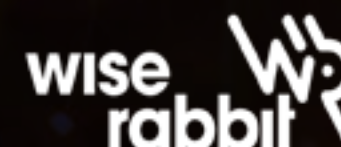
Rola kobiecej siły

w biznesie przyszłości

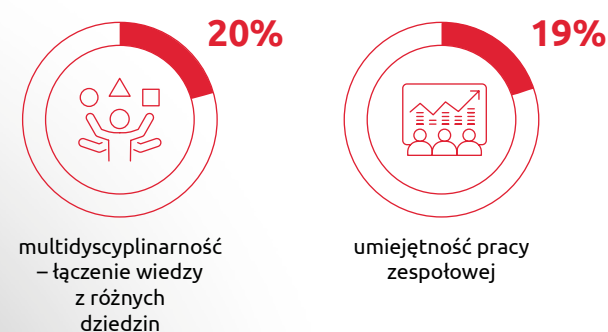
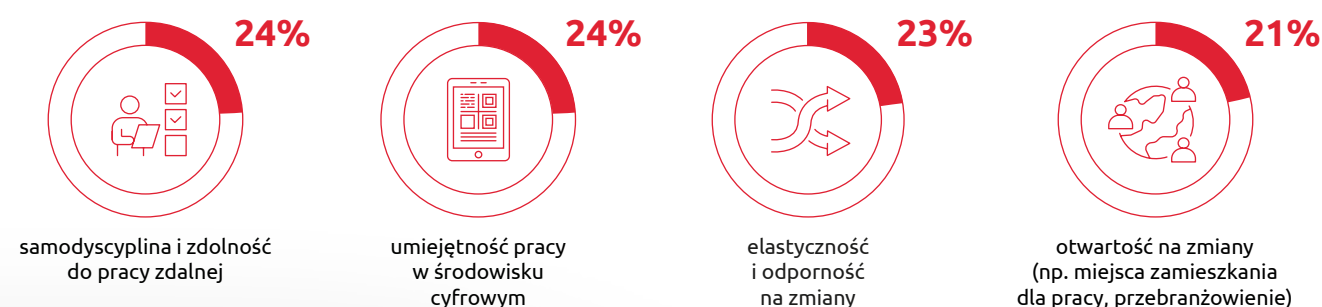
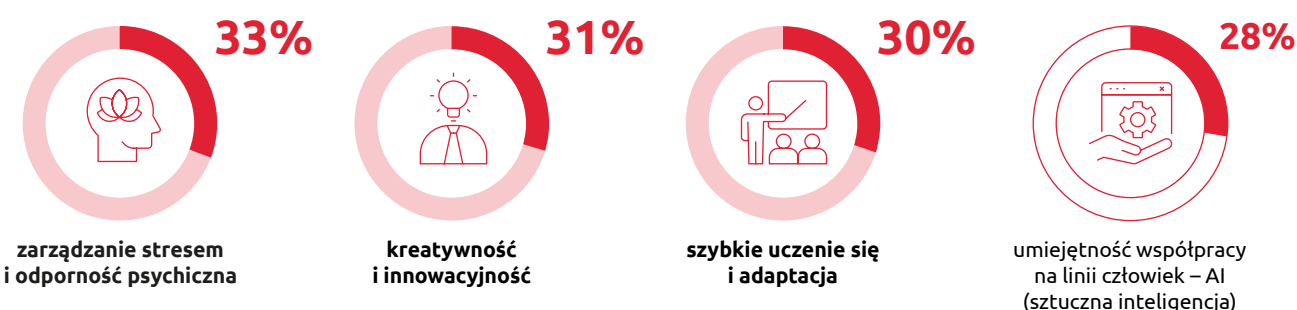
JAKIE CECHY I KOMPETENCJE BĘDĄ NAJBARDZIEJ
CENIONE W NAJBLIŻSZYCH LATACH?
A JAKIE STRACĄ NA ZNACZENIU?

JAKI BĘDZIE BIZNES PRZYSZŁOŚCI?
JAKĄ ROLĘ ODEGRAJĄ W NIM KOBIETY?

**Puls
Biznesu**



Adaptacja, kreatywność i odporność psychiczna będą kluczami do sukcesu w biznesie w najbliższych latach



■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732

CAWI, Wszystkie badane (732). Top 10 umiejętności / cech osobowości. Q04. Myśląc o biznesie w przyszłości (np. w perspektywie 5 lat), jakie Pani zdaniem umiejętności czy cechy osobowości będą najbardziej cenione? Proszę wskazać 5 Pani zdaniem najważniejszych.

KLUCZOWE KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

Wobec nadchodzących zagrożeń nie dziwi fakt, że kobiety za najbardziej cenne uznały kompetencje „miękkie”, związane z jednej strony z zarządzaniem zmianami („Kreatywność i innowacyjność” czy „Szybkie uczenie się i adaptacja”), a z drugiej - z odpornością psychiczną i umiejętnością radzenia sobie ze stresem. **Takie umiejętności będą zdecydowanie bardzo przydatne w szybko zmieniającym się i niepewnym świecie.**

zarządzanie stresem i odporność psychiczna

33%

32%

kreatywność i innowacyjność

34%*

26%

szybkie uczenie się i adaptacja

30%

29%

umiejętność współpracy na linii człowiek – AI (sztuczna inteligencja)

28%

29%

samodyscyplina i zdolność do pracy zdalnej

25%

23%

umiejętność pracy w środowisku cyfrowym

22%

28%

elastyczność i odporność na zmiany

23%

24%

otwartość na zmiany (np. miejsca zamieszkania dla pracy, przebranżowienie)

21%

21%

multidyscyplinarność – łączenie wiedzy z różnych dziedzin

19%

22%

umiejętność pracy zespołowej

19%

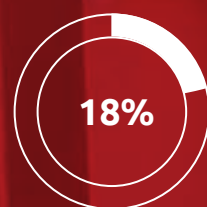
18%

* różnice statystyczne

■ STUDENTKI: 513 ■ LIDERKI: 219



odważne
podejście do ryzyka
i przedsiębiorczość



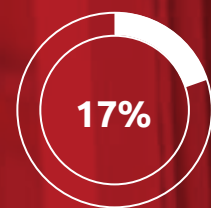
zarządzanie
relacjami i inteligencja
emocjonalna



zdolności analityczne
i podejmowanie decyzji
na podstawie danych



umiejętność pracy
w środowisku
międzynarodowym



umiejętność
współpracy
międzypokoleniowej



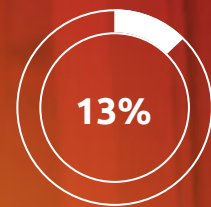
posiadanie
specjalistycznej
wiedzy



umiejętność
zarządzania
„twardą ręką”



zarządzanie
różnorodnością



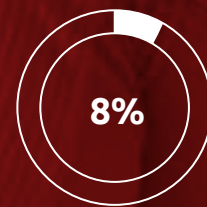
zrównoważone
myślenie i etyka
biznesowa



etyczne
przywództwo



umiejętność przyswajania
i zapamiętywania dużej
ilości informacji



umiejętność
pracy w izolacji,
w pojedynkę

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732

*W biznesach przyszłości cenione
będą również: przedsiębiorczość,
zarządzanie relacjami
i zdolności analityczne*

Co ciekawe, umiejętność pracy w izolacji, mimo iż plasuje się na ostatnim miejscu w rankingu, to jest znacznie częściej wskazywana jako kluczowa kompetencja przez studentki. Jest to być może cecha pokoleniowa – typowa dla młodych ludzi przyzwyczajonych do pracy zdanej czy projektowej/ad hoc, a także mających za sobą doświadczenie nauki w trakcie pandemii i lockdownu.



STUDENTKI: 513



LIDERKI: 219

odważne podejście do ryzyka
i przedsiębiorczość

19%

15%

zarządzanie relacjami
i inteligencja emocjonalna

17%

21%

zdolności analityczne i podejmowanie
decyzji na podstawie danych

18%

19%

umiejętność pracy w środowisku
międzynarodowym

18%

17%

umiejętność współpracy
międzypokoleniowej

18%

16%

posiadanie
specjalistycznej wiedzy

14%

18%

umiejętność zarządzania
„twardą ręką”

15%

10%

zarządzanie
różnorodnością

13%

13%

zrównoważone myślenie
i etyka biznesowa

14%

11%

etyczne
przywództwo

11%

13%

umiejętność przyswajania
i zapamiętywania dużej
ilości informacji

9%

6%

umiejętność
pracy w izolacji,
w pojedynkę

10%*

4%

CAWI, Wszystkie badane (732). Top 10 umiejętności/cech osobowości. Q04. Myśląc o biznesie w przyszłości (np. w perspektywie 5 lat), jakie Pani zdaniem umiejętności czy cechy osobowości będą najbardziej cenione? Proszę wskazać 5 Pani zdaniem najważniejszych.

* różnice statystyczne

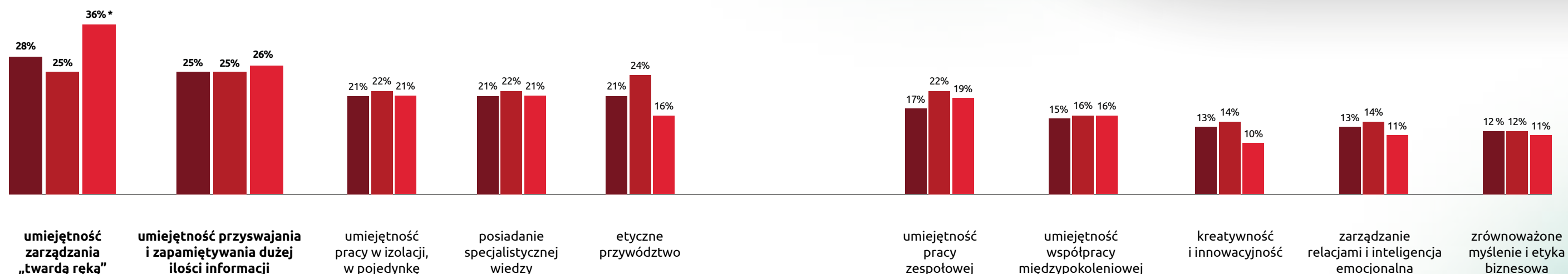


Zarządzanie „twardą ręką” i umiejętność zapamiętywania dużej ilości informacji odejdzie do lamusa

KOMPETENCJE, KTÓRE TRACĄ NA ZNACZENIU

Wraz ze wzrostem znaczenia kompetencji miękkich do przeszłości odchodzić będzie hierarchiczny i tradycyjny styl prowadzenia biznesu: twardą ręką, zarządzanie z pozycji autorytetu. Mniej ważna będzie też zdolność zapamiętywania dużej ilości informacji, specjalistyczna wiedza i – co ciekawe – umiejętność pracy w izolacji. W ocenie tych kompetencji przyszłości widać różnice pokoleniowe: studentki częściej uważają, że mniej istotna będzie specjalistyczna wiedza, podczas gdy doświadczone liderki częściej widzą schyłek zarządzania twardą ręką.

TOP 10 UMIEJĘTNOŚCI



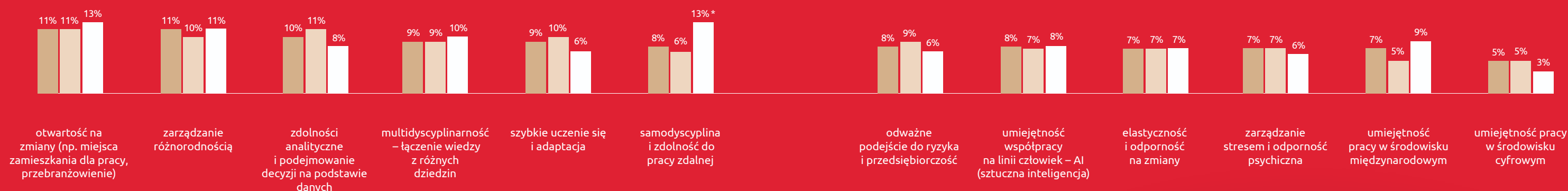
* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane (732). Top 10 umiejętności/cech osobowości. Q05. A jakie umiejętności czy cechy mogą stracić na znaczeniu?

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732 ■ STUDENTKI: 513 ■ LIDERKI: 219

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732 ■ STUDENTKI: 513 ■ LIDERKI: 219

Wiele kompetencji osiąga bardzo niskie wskazania – zdaniem kobiet niewiele z nich realnie straci w przyszłości na znaczeniu.



■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732 ■ STUDENTKI: 513 ■ LIDERKI: 219

Zdolność do pracy zdalnej straci na znaczeniu częściej zdaniem lidererek

CAWI, Wszystkie badane (732). Top 10 umiejętności/cech osobowości. Q05. A jakie umiejętności czy cechy mogą stracić na znaczeniu?

* różnice statystyczne



Przyszłość biznesu jest kobietą

(przynajmniej wg kobiet)

Kobiety zmieniają na LEPSZE
podejście do zarządzania
i przywództwa w firmach



Dla kobiet ważne jest
zarządzanie oparte głównie
na komunikacji i relacjach



Kobiety i mężczyźni mają
zupełnie INNE podejście
do biznesu i zarządzania



Emocje POMAGAJĄ
kobietom w biznesie



Istnieje coś takiego,
jak kobiece podejście
do biznesu



Mężczyźni i kobiety
mają takie same szanse
na odniesienie sukcesu
w biznesie



CAWI, Wszystkie badane (732). Odpowiedzi „zgadzam się”, top3box. Sortowanie po top3box, całość próby.

Q06. Ludzie mogą mieć różne opinie odnośnie tego, jak biznes będzie się zmieniał w przyszłości. Proszę wskazać, z którym z określeń z każdej pary zgadza się Pani bardziej i w jakim stopniu. Im bardziej zgadza się Pani z danym określeniem, proszę wybrać ocenę bliżej tego określenia.

* różnice statystyczne



CAŁOŚĆ PRÓBY: 732



STUDENTKI: 513



LIDERKI: 219

Kobiety są przekonane, że ich podejście – zauważalnie inne niż to klasyczne, stereotypowo męskie – pozwoli na zmianę biznesu i przywództwa w firmach na lepsze. W taką zmianę wierzy zdecydowana większość zarówno lidererek, jak i studentek. Młodsze kobiety są częściej przekonane o specyfice kobiecego

podejścia do zarządzania, rzadziej natomiast wierzą w równe szanse kobiet na odniesienie w biznesie sukcesu. Liderki – które same już ten sukces odniosły – bardziej optymistycznie widzą te szanse, ale jest wśród nich też spora grupa, która także nie może się z tym stwierdzeniem zgodzić.

Inteligencja emocjonalna, etyka, empatia i work-life balance zajmą miejsce zarządzania opartego na rywalizacji i autorytecie

NOWE STANDARDY ZARZĄDZANIA

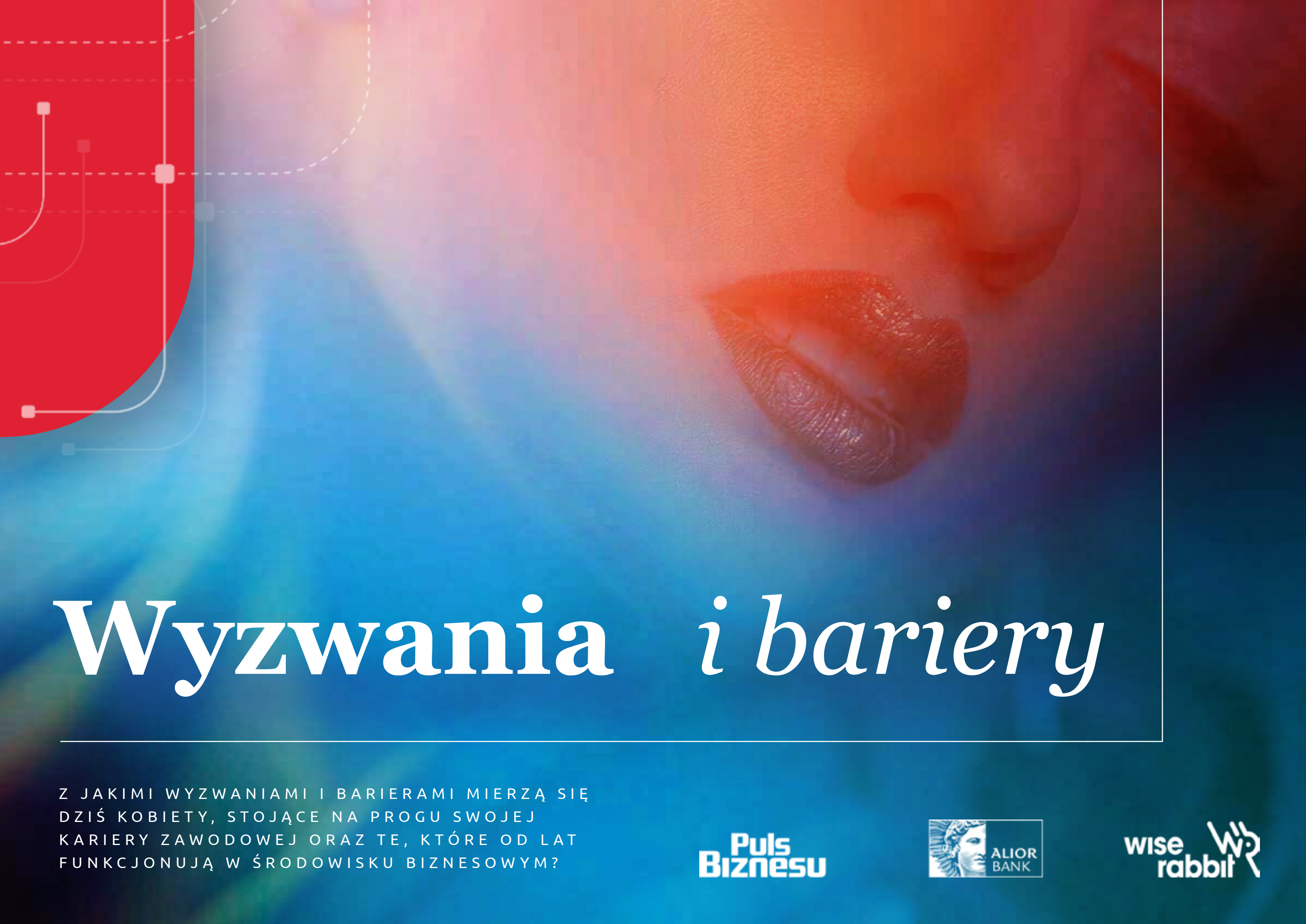
Liderki i studentki są w podobnym stopniu zgodne, że kobiety-liderki w firmach to szansa na zarządzanie oparte na inteligencji emocjonalnej, elastycznej pracy, etyce i empatii. Kobiety ich zdaniem odrzucają dotychczasowy styl zarządzania, oparty o autorytet silnego przywódcy, w zamian wprowadzając liderkę – wyczułoną na potrzeby innych, promującą przywództwo oparte na empatii. Zamiast rywalizacji i „kolesiostwa” – work-life balance, transparentność oraz sprawiedliwe wynagrodzenia. Nisko w rankingu jest niestety kwestia mentoringu.



* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane (732).
Q07. Jakie Pani zdaniem nowe standardy zarządzania mogą wprowadzić w firmach kobiety-liderki?

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 732
■ STUDENTKI: 513
■ LIDERKI: 219



Wyzwania *i bariery*

Z JAKIMI WYZWANIAM I BARIERAMI MIERZĄ SIĘ
DZIŚ KOBIETY, STOJĄCE NA PROGU SWOJEJ
KARIERY ZAWODOWEJ ORAZ TE, KTÓRE OD LAT
FUNKCJONUJĄ W ŚRODOWISKU BIZNESOWYM?

**Puls
Biznesu**



**wise
rabbit**

**MARTA
WROCHNA-ŁASTOWSKA**
CFO GRUPY ŻABKA

Wspieranie równości, różnorodności oraz zaangażowania pracowników niezależnie od płci, wieku, sytuacji rodzinnej czy zajmowanego stanowiska ma dla znaczenie strategiczne. Choć coraz więcej firm, tak jak Grupa Żabka, skutecznie wdraża zasady zrównoważonego rozwoju i inkluzywnego podejścia do zarządzania, obszar ten nadal wymaga szerszego zrozumienia i poparcia społecznego. Przykładem może być sytuacja zawodowa kobiet, które w dalszym ciągu napotykają bariery w rozwoju kariery, dostępie do kluczowych stanowisk czy podejmowaniu decyzji biznesowych, co sprawia, że ich potencjał nie jest w pełni wykorzystywany. Tymczasem badania i doświadczenia firm pokazują, że organizacje z większym udziałem kobiet w zarządach osiągają lepsze wyniki, szybciej adaptują się do zmian rynkowych i są bardziej innowacyjne. Grupa Żabka, jako pierwsza polska firma detaliczna wyróżniona certyfikatem Equal-Salary, nie tylko dostrzega te zależności, lecz konsekwentnie wprowadza rozwiązania w praktyce.

Tworzenie zespołów o zróżnicowanym składzie i świeżym spojrzeniu pozwala skutecznie sprostać ambitnym wyzwaniom biznesowym oraz budować przewagę konkurencyjną. Wspieranie różnorodności nie byłoby pełne bez polityki równości, która nie ogranicza się jedynie do wyrównania wynagrodzeń, ale obejmuje wszystkie procesy organizacyjne promując zaangażowanie pracowników. W Grupie Żabka corocznie oceniamy jego poziom przeprowadzając ankietę Q12 opracowaną przez Instytut Gallupa. W 2024 r. wzięło w niej udział rekordowe 95% osób zatrudnionych, a wskaźnik za-

angażowania wzrósł do 4,54, co uplasowało nas wśród 13% najlepiej ocenianych miejsc pracy. Wyniki takich badań jak nasze pomagają tworzyć warunki do rozwoju, a to sprzyja przyciąganiu i utrzymywaniu pracowników, którzy dzielą się wartościami firmy.

Doświadczenie i wiedza może procentować również poza samą organizacją. Ponad 60% współpracujących z Grupą Żabka franczyzobiorców to kobiety. Wśród naszych partnerów znajdują się także osoby powyżej 50. roku życia oraz obcokrajowcy, w tym obywatele Ukrainy. Oferujemy im dostęp do specjalistycznych szkoleń, wsparcia finansowego i logistycznego, a także narzędzi, które ułatwiają zarządzanie firmą. Dzięki temu mają szansę na rozwój niezależności ekonomicznej i aktywny udział w promowaniu lokalnej przedsiębiorczości.

Zrównoważony trend z pewnością nabierze tempa. Nowoczesna gospodarka coraz bardziej będzie się opierać na empatii, współpracy i zaufaniu. To wartości, które przez długi czas były niedoceniane, a dziś stają się kluczowe nie tylko dla wizerunkowego, ale przede wszystkim biznesowego sukcesu firm.

żabka group



”
*Nowoczesna
gospodarka będzie
opierać się na empatii,
współpracy i zaufaniu*

Wyzwania w biznesie to nie jest sam biznes

Kluczowe wyzwania kobiet w biznesie związane są – co ciekawe – nie z samym biznesem, ale z godzeniem wielu ról, stereotypami i uprzedzeniami. Tradycyjny styl zarządzania, premiujący duże zaangażowanie w kwestie zawodowe jest dla kobiet o wiele trudniejszy do pogodzenia z rolami pozapracowymi: partnerki, żony, matki. Kobiety czują się ciągle oceniane: czy ich praca nie wpływa negatywnie na ich dbanie o dom rodzinny, ale także: czy zajmowanie się dziećmi nie zmniejsza ich zaangażowania

w pracę. Wyzwaniem jest także lekceważenie kobiet, ich opinii czy pozycji przez mężczyzn, przeświadczonych o tym, że biznes to jest męska sprawa, a kobiety są za „miękkie”, żeby się w tym świecie odnaleźć. Obawy przed tymi wyzwaniami są częstsze wśród studentek, które dopiero czeka wejście w ten świat, ale widać że liderki - które mają już przecież wypracowaną pozycję i zajmują stanowiska zarządcze - też nie są wolne od takiego spojrzenia.



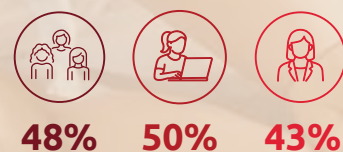
wyzwanie związane z godzeniem wielu ról (matki, żony, pracownicy, itd.)



stereotypy i uprzedzenia – przekonanie, że niektóre branże są „męskie”



problemy z negocjacjami – podważanie decyzji kobiet-lidererek przez partnerów i inwestorów



społeczne oczekiwania – presja na „idealne” pogodzenie ról



„syndrom oszustki” i brak pewności siebie – nie docenianie umiejętności, obawy przed ryzykiem



dyskryminacja w przetargach – kobiece firmy rzadziej wygrywają duże zamówienia publiczne



brak wzorców sukcesu – niewiele kobiet-przedsiębiorców jest medialnie eksponowanych



brak widoczności – kobiety rzadziej są promowane jako eksperci w mediach i na konferencjach



trudności ze znalezieniem odpowiednich współpracowników (kompetencje, zaangażowanie, lojalność, itd.)



presja na samodzielność – trudności w zdobywaniu wsparcia mentorów i delegowaniu zadań

* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane (732).
Q08. (STUDENTKI) Jakiego Pana zdaniem wyzwania napotykają dziś na swojej drodze kobiety, które planują rozpocząć własny biznes?
/ (LIDERKI) Jakiego Pana zdaniem wyzwania napotykają dziś na swojej drodze kobiety, które już prowadzą własny biznes?

* różnice statystyczne



CAŁOŚĆ PRÓBY: 732

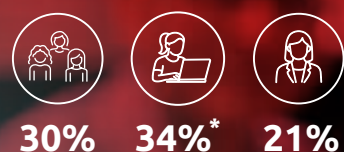


STUDENTKI: 513



LIDERKI: 219

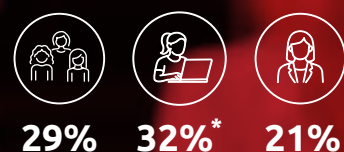
Studentki dostrzegają więcej wyzwań na etapie wkraczania do biznesu, niż okrzepłe w biznesie liderki



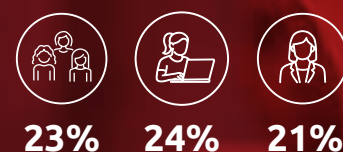
trudności ze zdobyciem odpowiednich kompetencji cyfrowych



stereotypy dotyczące zarządzania – oczekiwanie, że będą bardziej empatyczne i mniej asertywne



coraz większa konkurencja na rynku



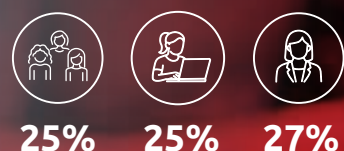
trudności ze skalowaniem biznesu – pozostawanie na poziomie małych działalności



bariery biurokratyczne – przepisy nie zawsze uwzględniają potrzeby przedsiębiorczych kobiet



presja społeczna i stereotypy – oczekiwanie, że kobiety będą prowadzić biznes „bardziej etycznie”



trudności z korzystaniem z nowych technologii i otwartością na nie



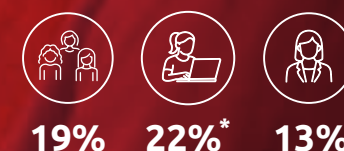
dostęp do finansowania i skalowania – trudności w pozyskaniu inwestorów na rozwój firmy



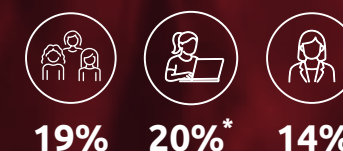
rywalizacja, niechęć do współpracy między kobietami



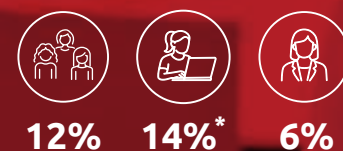
konieczność „ogarniania” przepisów (podatkowe, prawne, itd.), które często się zmieniają



oczekiwania szybkiego wzrostu – presja na skalowanie biznesu przy ograniczonych zasobach



ograniczony networking – trudniejszy dostęp do wpływowych mentorów i sieci biznesowych



trudności z rozwojem biznesu poza Polską, z nawiązaniem kontaktów międzynarodowych



trudności z nauką i wdrożeniem najnowszych technologii



nie napotykają żadnych barier

Studentki częściej obawiają się trudności ze zdobyciem kompetencji cyfrowych, walki ze stereotypami, konkurencji na rynku pracy, oczekiwań szybkiego wzrostu, ograniczonego networkingu i trudności z rozwojem biznesu poza Polską.

* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane (732).
Q08. (STUDENTKI) Jakiego Pana zdaniem wyzwania napotykają dziś na swojej drodze kobiety, które planują rozpocząć własny biznes?
/(LIDERKI) Jakiego Pana zdaniem wyzwania napotykają dziś na swojej drodze kobiety, które już prowadzą własny biznes?

* różnice statystyczne



CAŁOŚĆ PRÓBY: 732

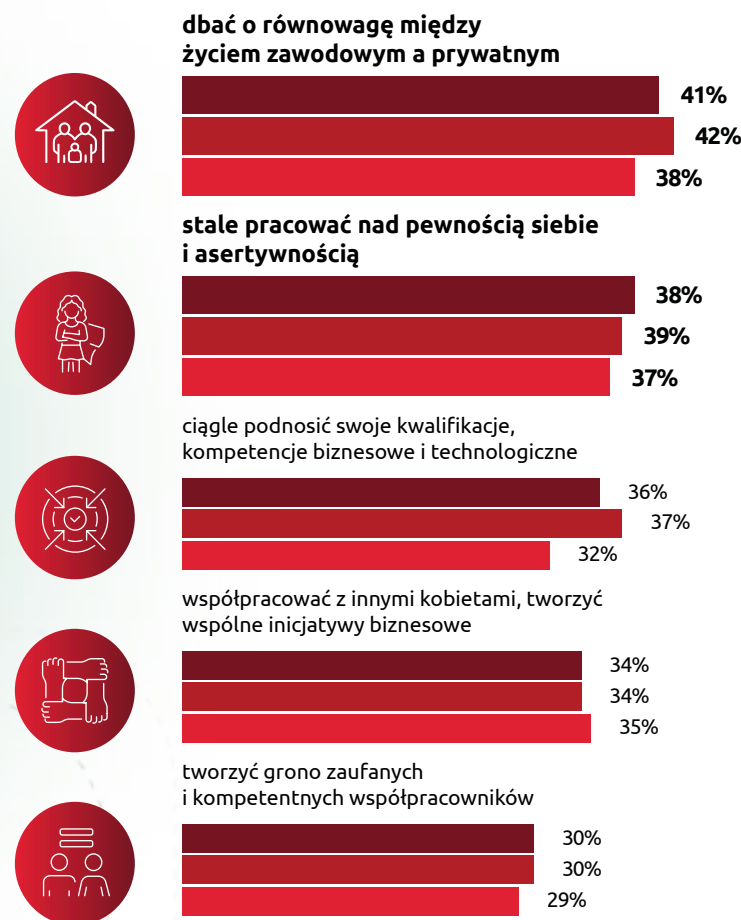


STUDENTKI: 513



LIDERKI: 219

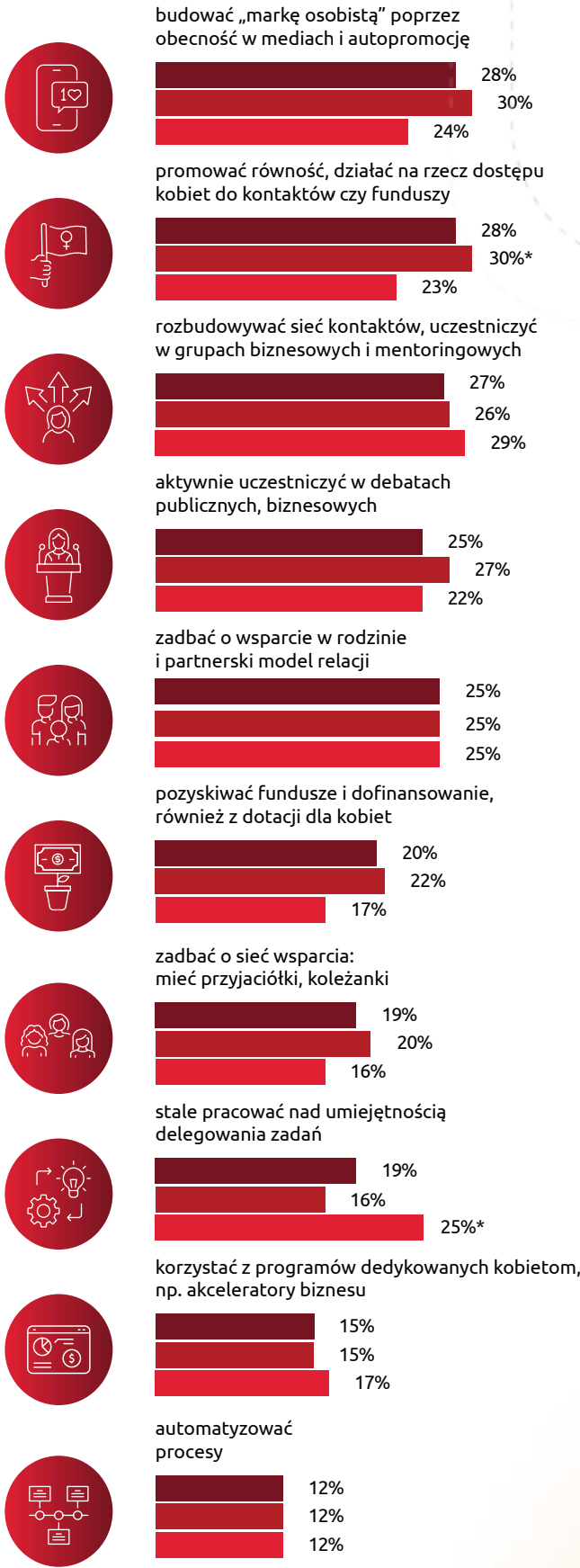
Work-life balance i stała praca nad pewnością siebie to najlepsza strategia radzenia sobie z wyzwaniami



STRATEGIE RADZENIA SOBIE Z WYZWANIAM

Odpowiedzią na wyzwania kobiet w biznesie jest przede wszystkim nie poddawanie się presji tego autorytarnego postrzegania biznesu. Kobiety, zarówno studentki jak i liderki, na pierwszym miejscu wskazały dbanie o równowagę między prywatną a zawodową sferą życia. Nie znaczy to wcale, że kobiety chcą uciekać przed robieniem kariery. Bardzo często wskazywały one także pracę

nad sobą jako ważny cel. Z jednej strony praca nad asertywnością i pewnością siebie, a z drugiej, nad kwalifikacjami, kompetencjami biznesowymi i technologicznymi. Często wskazywanym rozwiązaniem była także współpraca z innymi kobietami, tworzenie wspólnych inicjatyw biznesowych czy po prostu codzienne „siostrzeństwo”.



CAWI, Wszystkie badane, które wymieniły wyzwania/bariery (694).
Q09. Jak kobiety mogą sobie radzić z tymi barierami?

* różnice statystyczne

CAŁOŚĆ PRÓBY: 732 STUDENTKI: 513 LIDERKI: 219



Networking *i mentoring*

NA ILE WAŻNY JEST W BIZNESIE
MIĘDZYPOKOLENIOWY NETWORKING?

CZEGO MOGĄ SIĘ OD SIEBIE UCZYĆ KOBIETY
– PRZEDSTAWICIELKI RÓŻNYCH POKOLEŃ?

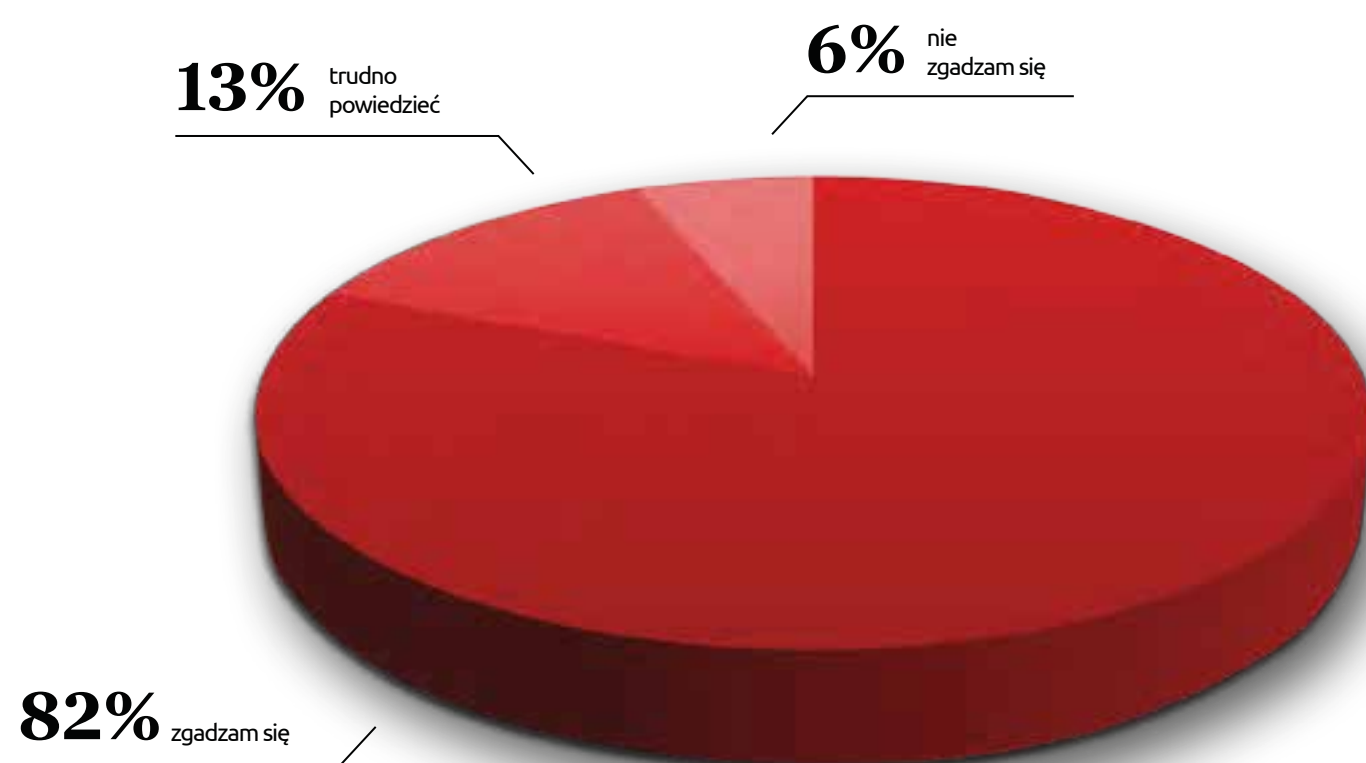
JAKIE MAJĄ DOŚWIADCZENIA W TYM ZAKRESIE?

**Puls
Biznesu**



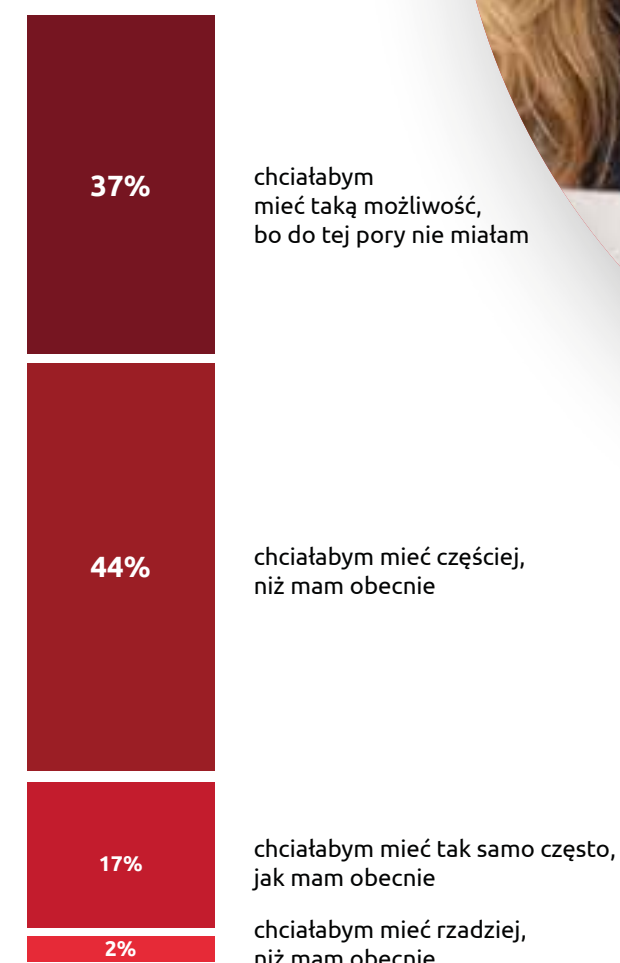
Międzypokoleniowa wymiana wiedzy jest bardzo ważna, ale nie jest doświadczeniem wielu kobiet

„MOŻLIWOŚĆ MIĘDZYPOKOLENIOWEJ WYMIANY WIEDZY MIĘDZY KOBIECAMI W BIZNESIE JEST DLA MNIE OSOBIŚCIE BARDZO WAŻNA.”



CAWI, Wszystkie badane (732).
Q10a. Ogólnie, jakim stopniu zgadza się Pani lub nie z poniższym stwierdzeniem?
Q10b. Jaki jest Pani stosunek do międzypokoleniowej wymiany wiedzy między kobietami w biznesie?

Ponad 80% badanych kobiet uważa, że międzypokoleniowa wymiana wiedzy w biznesie jest bardzo ważna. Jednak prawie 40% nie miało dotychczas z nią do czynienia, chociaż chciałoby z niej skorzystać. Kolejne ponad 40% badanych chciałoby doświadczać takiej wymiany wiedzy częściej, niż do tej pory.



STOSUNEK DO
MIĘDZYPOKOLENIOWEJ
WYMIANY WIEDZY MIĘDZY
KOBIECAMI W BIZNESIE?



O międzypokoleniowej wymianie wiedzy studentki i liderki mówią jednym głosem

„MOŻLIWOŚĆ MIĘDZYPOKOLENIOWEJ WYMIANY WIEDZY MIĘDZY KOBIECAMI W BIZNESIE JEST DLA MNIE OSOBIŚCIE BARDZO WAŻNA.”

81% studentek

zdecydowanie się zgadzam



zdecydowanie się nie zgadzam

38%

43%

13%

5%

2%

85% liderek

zdecydowanie się zgadzam



zdecydowanie się nie zgadzam

45%

40%

11%

4%

1%

CAWI, Wszystkie badane (732).

Q10a. Ogólnie, jakim stopniu zgadza się Pani lub nie z poniższym stwierdzeniem?

Q10b. Jaki jest Pani stosunek do międzypokoleniowej wymiany wiedzy między kobietami w biznesie?

Liderki, pomimo swojego większego doświadczenia w biznesie, w takim samym stopniu co studentki doceniają wymianę wiedzy pomiędzy kobietami w różnym wieku – i niemal w takim stopniu go nie dostają.

STOSUNEK DO MIĘDZYPOKOLENIOWEJ WYMIANY WIEDZY MIĘDZY KOBIECAMI W BIZNESIE?

studentki

😊 37%

chciałabym mieć taką możliwość, bo do tej pory nie miałam

🙂 45%

chciałabym mieć częściej, niż mam obecnie

😐 16%

chciałabym mieć tak samo często, jak mam obecnie

☹️ 2%

chciałabym mieć rzadziej, niż mam obecnie

liderki

😊 35%

chciałabym mieć taką możliwość, bo do tej pory nie miałam

🙂 43%

chciałabym mieć częściej, niż mam obecnie

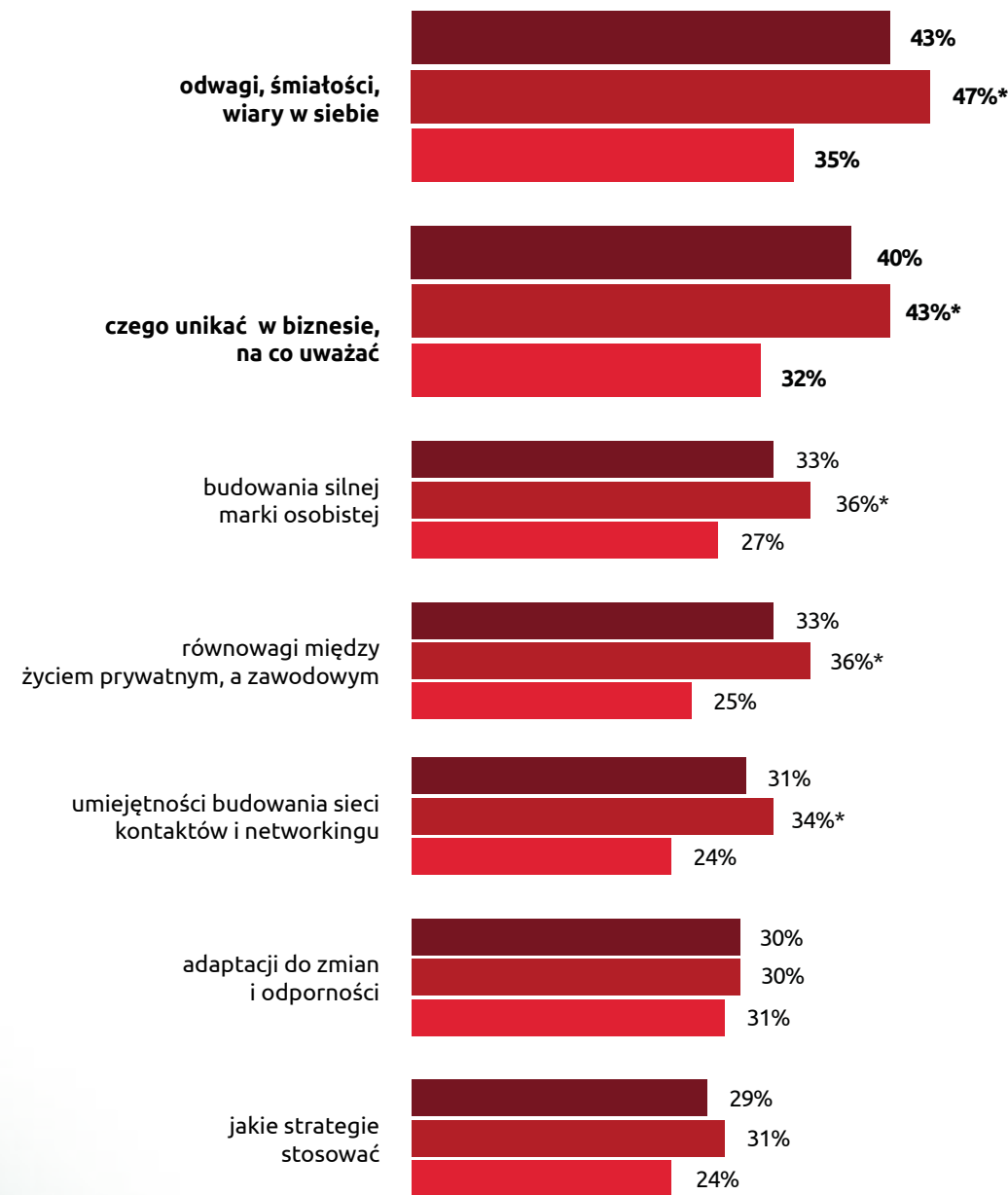
😐 20%

chciałabym mieć tak samo często, jak mam obecnie

☹️ 2%

chciałabym mieć rzadziej, niż mam obecnie

Studentki: nauka wiary w siebie, dobre praktyki i rady to kluczowe obszary wskazówek od liderek



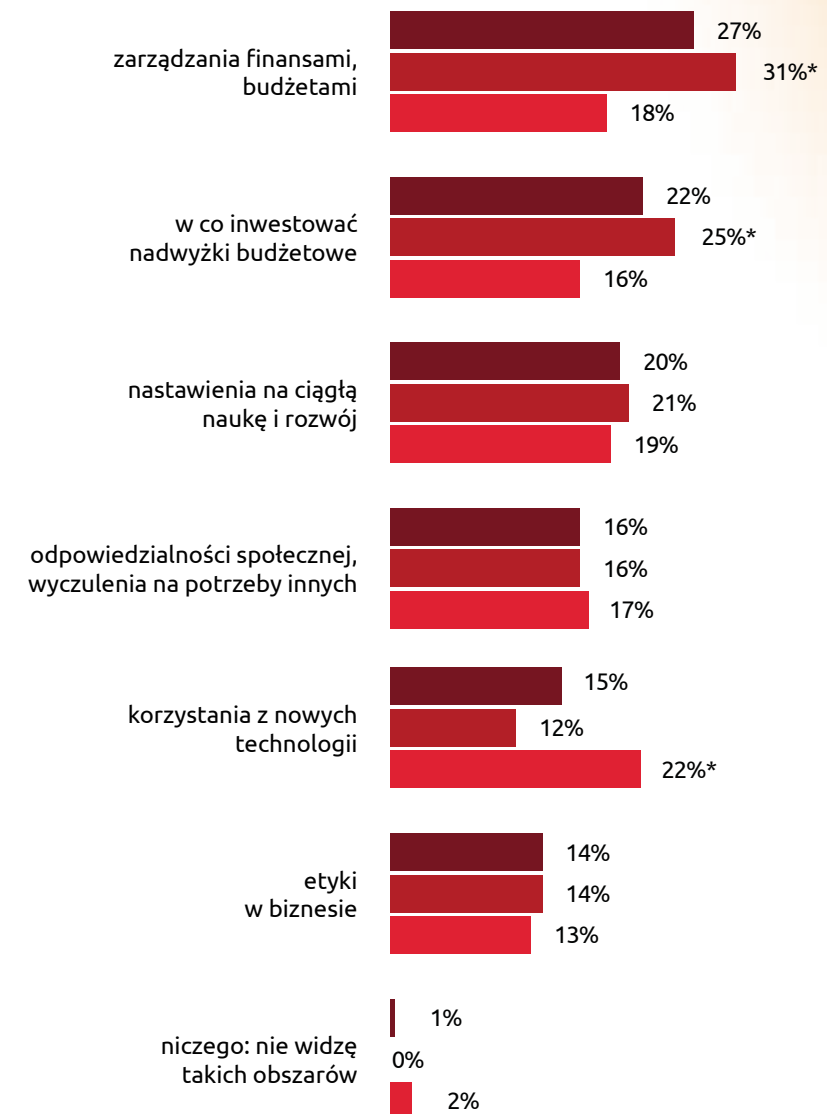
* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane, które uważają, że międzypokoleniowa wymiana wiedzy jest ważna (600).
Q11. (STUDENTKI) Czego mogłyby się Pani nauczyć od kobiet już doświadczonych, w kontekście biznesów przyszłości?
/ LIDERKI) Czego mogłyby się Pani nauczyć od kobiet stawiających pierwsze kroki w biznesie, w kontekście biznesów przyszłości?

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 600
■ STUDENTKI: 414
■ LIDERKI: 186

WZAJEMNA NAUKA I WYMIANA DOŚWIADCZEŃ

Studentki wykazują wyraźnie większą gotowość do nauki i rozwijania kompetencji w różnych obszarach niż kobiety z doświadczeniem zawodowym, dla których potrzeba doskonalenia się jest mniej widoczna. Najważniejsze dziedziny, w których młode kobiety chcą się rozwijać, obejmują przede wszystkim budowanie pewności siebie, uczenie się na doświadczeniach innych („czego unikać”), kreowanie własnej marki osobistej, poszukiwanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz rozbudowę sieci wartościowych kontaktów zawodowych.

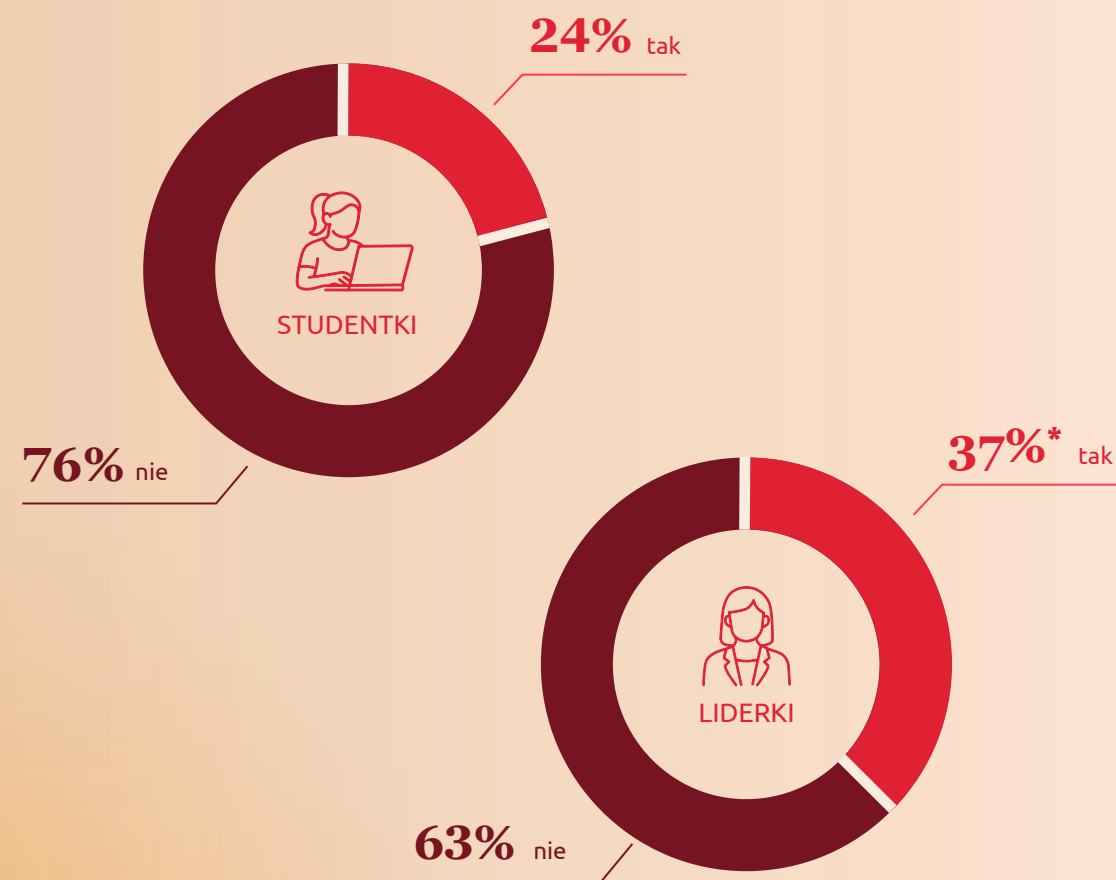


* różnice statystyczne

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 600
■ STUDENTKI: 414
■ LIDERKI: 186

Głód programów mentoringowych jest duży, a ich ocena w kontekście wsparcia w biznesie – wysoka

CZY KIEDYKOLWIEK BRAŁA PANI UDZIAŁ W PROGRAMACH MENTORINGOWYCH?



* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane (732).
Q12. Czy kiedykolwiek brała Pani udział w programach mentoringowych?

Zapotrzebowanie na wsparcie jest wśród kobiet bardzo duże. Jedynie ponad 1/3 liderek i 1/4 studentek miała okazję brać udział w takich programach. Znacznie większy odsetek – 3/4 liderek i 2/3 studentek uważa, że uczestnictwo w takich programach bardzo pomaga kobietom odnieść sukces w biznesie.

„UCZESTNICTWO W PROGRAMACH MENTORINGOWYCH BARDZO POMAGA KOBIETOM ODNIEŚĆ SUKCES W BIZNESIE.”

68% studentek

zdecydowanie się zgadzam



24%

43%

28%

4%

1%

zdecydowanie się nie zgadzam

75% liderek

zdecydowanie się zgadzam



32%*

40%

25%

2%

0%

zdecydowanie się nie zgadzam

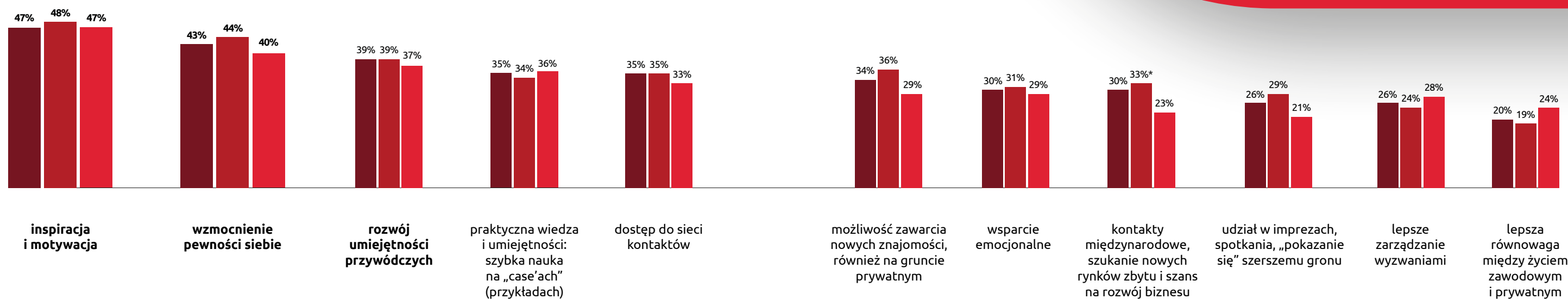
* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane (732).
Q13. Ogólnie, jakim stopniu zgadza się Pani lub nie z poniższym stwierdzeniem?

Programy mentoringowe inspirują, motywują i wzmacniają pewność siebie



Udział w programach mentoringowych niesie za sobą wiele korzyści. Programy te mają przede wszystkim inspirować, motywować i rozwijać umiejętności przywódcze. Dopiero w dalszej kolejności kobiety oczekują od nich konkretnych rozwiązań, praktycznej wiedzy czy nowych kontaktów.



CAWI, Wszystkie badania, które uważają, że uczestnictwo w programach mentoringowych pomaga kobietom odnieść sukces w biznesie (506). Q14. (STUDENTKI) Jakie korzyści płynące z programów mentoringowych widzi Pani dla kobiet stawiających pierwsze kroki w biznesie? (LIDERKI) Jakie korzyści płynące z programów mentoringowych widzi Pani dla kobiet już doświadczonych w biznesie?

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 506
■ STUDENTKI: 347
■ LIDERKI: 159

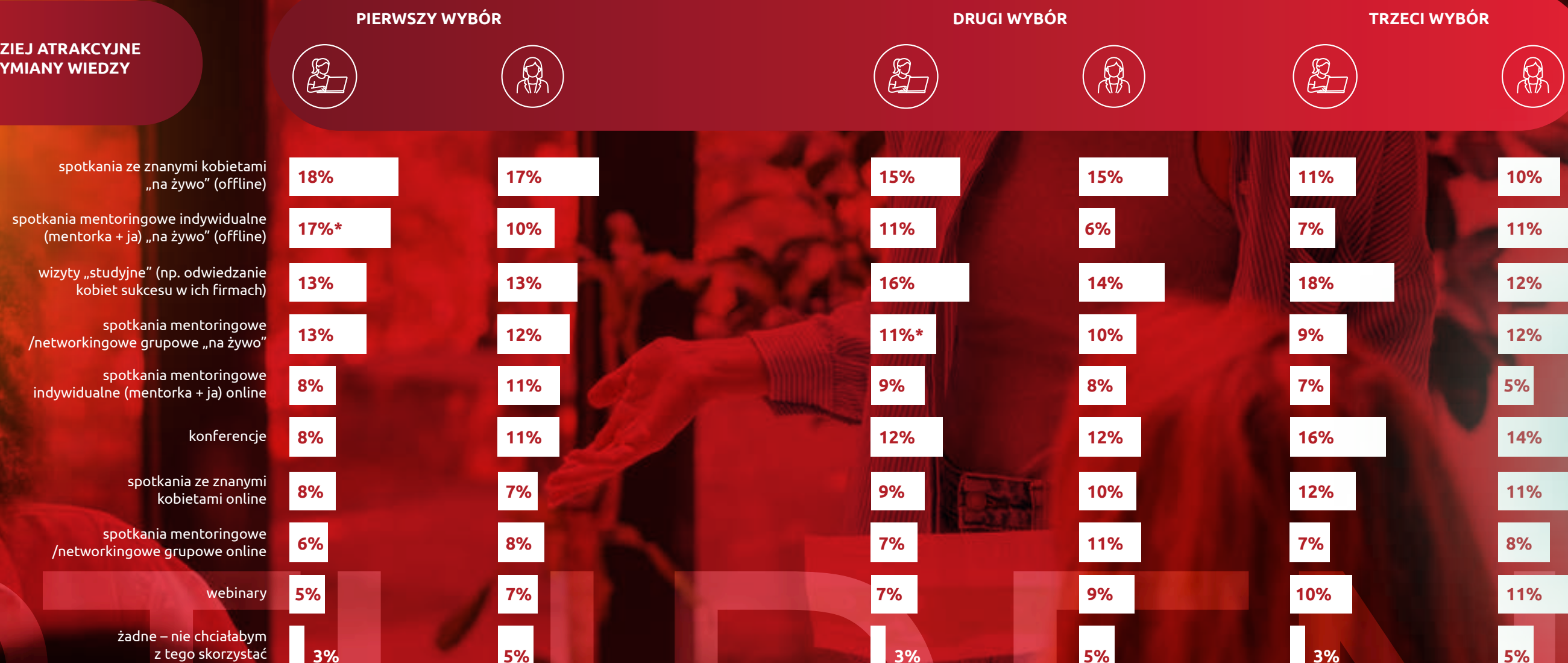
* różnice statystyczne

■ CAŁOŚĆ PRÓBY: 506
■ STUDENTKI: 347
■ LIDERKI: 159

Spotykajmy się i rozmawiajmy „na żywo”

Międzypokoleniowa wiedza w idealnym świecie powinna być przekazywana w formie „na żywo”, czy to podczas grupowych spotkań znanymi kobietami, czy indywidualnych sesji mentoringowych. Ciekawym pomysłem są też wizyty „studyjne” – np. odwiedzanie kobiet sukcesu w firmach.

NAJBARDZIEJ ATRAKCYJNE FORMY WYMIANY WIEDZY



* różnice statystyczne

CAWI, Wszystkie badane (732).
Q15. Jakie formy międzypokoleniowej wymiany wiedzy byłyby dla Pani najbardziej atrakcyjne i z których najbardziej chciałaby Pani skorzystać? Proszę wybrać 3 i ułożyć w kolejności od najbardziej atrakcyjnej.



STUDENTKI: 513



LIDERKI: 219

* różnice statystyczne



STUDENTKI: 513



LIDERKI: 219



Podsumowanie

STUDENTKI I LIDERKI BIZNESU:
PUNKTY STYKU I RÓŻNICE

**Puls
Biznesu**



PODSUMOWANIE

W analizie porównawczej dwóch grup – studentek wchodzących na rynek pracy i liderek z ugruntowaną pozycją zawodową – wyłania się obraz zarówno spójnych aspiracji, jak i znaczących różnic wynikających z doświadczenia, etapu

życia oraz ekspozycji na praktykę biznesową. Z perspektywy organizacji i strategii przyszłościowych, obie grupy postrzegane są jako nośniczki wartościowych kompetencji, lecz wnoszą odmienne wrażliwości, lęki i priorytety.



Co łączy Studentki i Liderki biznesu?

Wspólna wizja kompetencji i przywództwa przyszłości

- **Wysoka wartość kompetencji miękkich**
dostrzeganie rosnącej roli umiejętności adaptacyjnych, takich jak odporność psychiczna, szybkie uczenie się czy współpraca z technologią (np. AI).
- **Odejście od autorytaryzmu**
postrzeganie przyszłości zarządzania jako bardziej empatycznej i relacyjnej, mniej opartej na hierarchii i dominacji.
- **Wiara w kobiecy potencjał transformacyjny**
przekonanie, że kobiety – dzięki specyfice komunikacyjnej i emocjonalnej – mogą redefiniować modele przywództwa, czyniąc je bardziej zrównoważonymi i inkluzywnym.
- **Znaczenie mentoringu i wymiany międzypokoleniowej**
zgoda co do kluczowej roli programów mentoringowych w budowaniu pewności siebie, rozwijaniu sieci kontaktów i kompetencji przywódczych.
- **Potrzeba równowagi**
konieczność harmonizowania życia zawodowego i prywatnego, co staje się istotnym warunkiem długofalowego zaangażowania w karierę.



Co dzieli Studentki i Liderki biznesu?

Różnice wynikające z perspektywy i doświadczenia

- **Percepcja ryzyk i zagrożeń**
studentki częściej wskazują na lęk przed wejściem na rynek pracy, wpływem technologii (AI) i niepewnością zatrudnienia. Liderki z kolei koncentrują się na systemowych problemach, takich jak nierówności społeczne, deficyt talentów czy kryzysy instytucjonalne.
- **Typowe punkty odniesienia**
studentki operują głównie wyobrażeniem o rynku pracy (opartym na obserwacji i edukacji), podczas gdy liderki czerpią z własnej praktyki zawodowej, co wpływa na różny poziom konkretności ocen i strategii adaptacyjnych.
- **Wrażliwość pokoleniowa**
studentki częściej podkreślają znaczenie pracy w izolacji i samodzielności, co może być efektem cyfrowej socjalizacji i doświadczenia edukacji zdalnej. Liderki przeciwnie – większą wagę przykładają do relacyjności i współpracy zespołowej.
- **Relacja z wiedzą i autorytetem**
studentki są bardziej krytyczne wobec specjalistycznej wiedzy jako jedyne filaru kariery: akcentują uczenie się w praktyce i elastyczność. Liderki z kolei widzą wartość w wiedzy, ale coraz częściej dostrzegają potrzebę jej dystrybucji i demokratyzacji poprzez mentoring.
- **Dynamika rozwoju**
liderki operują w trybie „dzielenia się” (inspiracji, doświadczeń, modelowania), podczas gdy studentki są na etapie „wchłaniania” (poszukiwania wzorców, unikania błędów, budowania tożsamości zawodowej).

Rozmowy, które się liczą

PONIEDZIAŁEK - PIĄTEK

BRIEF

PONIEDZIAŁEK

OUT OF THE BOX

WTOREK

NIERUCHOMOŚCI

ŚRODA

INWESTOR WOJTEK

CZWARTEK

AUTOPORTRET

PIĄTEK

BILANS



BEST STREAM AUDIO AWARDS 2025
Zwycięzca w kategorii

PODCAST
BIZNES / EKONOMIA



SŁUCHAJ:



PB APLIKACJA

POBIERZ • ZAŁOGUJ SIĘ
BĄDŹ NA BIEŻĄCO



BONNIER
Business Polska

**Puls
Biznesu**



PARTNER STRATEGICZNY



PARTNER BADANIA