



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ  
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

ForbesWoman

ZETIC

# ЖЕНСКАЯ КАРЬЕРА: ПРЕГРАДЫ НА ПУТИ К ЛИДЕРСТВУ

Результаты совместного исследования  
Академии бизнеса БА, Forbes Woman, Zetic

Март 2026



## ПОРТРЕТ УЧАСТНИЦ ИССЛЕДОВАНИЯ

**300+**

респондентов

**50+**

интервью

**10 000+**

опросов



**76**<sup>%</sup>

в старшем и среднем менеджменте

**41**<sup>%</sup>

компаний со штатом 1000+ сотрудников

**29**

индустрий

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**1** Парадокс автономии: выше позиция – ниже причастность

---

**2** «Суперженщина» как социальный долг

---

**3** Карьерный оптимизм – это ловушка

---

**4** D&I-программы: видимость поддержки

# ПАРАДОКС АВТОНОМИИ

“

*Надо играть по чужим  
правилам, иначе просто  
не выживешь*


”



## ПАРАДОКС АВТОНОМИИ НА ТОП-УРОВНЕ


78%

показывают  
**высокие значения**  
**по автономности**



80%

**снижают эмпатию**  
в сравнении  
с женщинами-  
линейными  
менеджерами



# МАРКЕРЫ АВТОНОМНОСТИ

Полагаюсь  
только  
на себя,  
не прошу  
поддержки



Не даю  
себе быть  
слабой и  
уязвимой



Показываю  
результаты,  
даже если  
не согласна  
внутренне



Больше  
контролирую  
себя



Не делюсь  
сомнениями



## ПАРАДОКС АВТОНОМИИ НА ТОП-УРОВНЕ

> 55%

становятся  
**жестче,**  
поднимаясь  
по карьерной лестнице

> 60%

**выгорают,**  
«адаптируя» свой  
стиль лидерства  
под ожидания бизнеса



# «СУПЕРЖЕНЩИНА» КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ДОЛГ

“

*Женщина вытянет, не «сошьется»  
в другую компанию при риске  
испортить карьерный трек*

”

## «СУПЕРЖЕНЩИНА» КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ДОЛГ

77%



женщин  
сталкиваются  
с ожиданием быть  
**успешными во всем**

>50%

женщин-  
руководителей  
испытывают **выгорание**  
**и истощение** на работе

## МАРКЕРЫ «СУПЕРЖЕНЩИНЫ»

Делаю  
все сама



Не выбираю  
себя / не  
говорю «нет»



Не сдаюсь,  
даже когда  
плохо / работаю  
на износ



Не имею  
права на  
ошибку /  
доказываю,  
что «могу»



Должна  
быть  
идеальной  
на работе  
и в семье



## АРХЕТИП «СУПЕРЖЕНЩИНЫ» КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ДОЛГ

45%

отмечают,  
что выгорание  
**сказывается**  
**на здоровье**

25%

**не готовы**  
продолжать  
работу при такой  
нагрузке

**Навык**  
**терпеть**  
**постепенно**  
**становится**  
**ограни-**  
**чением**



# КАРЬЕРНЫЙ ОПТИМИЗМ – ЭТО ЛОВУШКА

“

*Все говорят – двери открыты.  
Но на деле за каждой дверью  
новый барьер*

”



## СКРЫТОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ ОПТИМИЗМА

79%

отмечают,  
что есть **все**  
**возможности** для  
карьерного роста

**НО!**

84%

занимают  
в основном  
**операционные**  
**позиции /**  
**представляют**  
**средний менеджмент**

## СКРЫТОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ ОПТИМИЗМА

74%

демонстрируют  
**высокую**  
**тревожность**  
из-за работы

**НО!**

67%

усиливают  
**контроль**, считая  
это условием  
успешной карьеры

# МАРКЕРЫ: СКРЫВАЮ, КАКОЙ ЦЕНОЙ ДАЕТСЯ УСПЕХ

Постоянно сомневаюсь в себе



Не заявляю о своих амбициях



Отказываю себе в творчестве



Неудобно отстаивать свои интересы



Не расслабляюсь даже в ситуации успеха



# КЛЮЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА

## Явные барьеры

56%

**СОЦИАЛЬНЫЕ  
ОЖИДАНИЯ**

конфликт  
«работа vs. семья»



## Скрытые барьеры

42%

**ЗАНИЖЕНИЕ  
АВТОРИТЕТА**

компетентность чаще  
подвергается сомнению

# D&I-ПРОГРАММЫ: ВИДИМОСТЬ ПОДДЕРЖКИ



*D&I у нас в компании – формальные коммуникации с общими девизами, практическая ценность не ясна*

## D&I-ПРОГРАММЫ: ВИДИМОСТЬ ПОДДЕРЖКИ

18 %

компаний  
предлагают  
**D&I-программы**  
для женщин



45 %

женщин на всех  
уровнях управления  
демонстрируют  
**признаки выгорания**



## D&I-ПРОГРАММЫ: ВИДИМОСТЬ ПОДДЕРЖКИ



Компенсирую  
собой плохие  
бизнес-  
процессы

Контролирую  
сильнее,  
чтобы  
не подвести



Не показываю,  
что устала /  
истощаюсь  
на работе

Не требую  
от других  
системных  
изменений



## ПРАКТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАВЕНСТВА

Единые вознаграждения

Прозрачные карьерные треки

Равные коммуникации успехов

Гибкий график

НУЖНЫ

77%



41%

56%



18%

30%



26%

19%



51%

РЕАЛИЗОВАНЫ

# МЕНЯТЬ НЕЛЬЗЯ ЖДАТЬ?

**1** Парадокс автономии: выше позиция – ниже причастность

---

**2** «Суперженщина» как социальный долг

---

**3** Карьерный оптимизм – это ловушка

---

**4** D&I-программы: видимость поддержки

# Контактная информация

## АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА Б1



Ведущий провайдер корпоративного обучения и развития персонала с 1993 года

[www.academyb1.ru](http://www.academyb1.ru)

## FORBES WOMAN

ForbesWoman

Издание про женщин, которые меняют мир

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

## ZETIC



Российский разработчик технологичных решений прогнозирования эффективности сотрудников и команд

<https://zetic.ru>