

# Polityka różnorodności w spółkach z udziałem Skarbu Państwa

Korzyści i wyzwania związane  
z wdrożeniem dobrych praktyk

Zespół do spraw Równego Traktowania



# AGENDA

11:00-11:10	Otwarcie spotkania
11:10-11:40	Case Study
11:40-12:10	Rozmowa z Wiceprezeską Zarządu KGHM Polska Miedź S.A.
12:10-12:40	Przerwa
12:40-13:45	Panel dyskusyjny z udziałem ekspertów
13:45-14:15	Sesja Q&A

Zespół do spraw Równego Traktowania





## Magdalena Piąt

Przewodnicząca Zespołu ds. Równego Traktowania  
Dyrektor Departamentu Zarządzania Korporacyjnego  
Polska Grupa Zbrojeniowa S.A.

Zespół do spraw Równego Traktowania



## CASE STUDY

Różnorodność zaczyna się od kultury.  
Sprawdzone rozwiązania wspierające równowagę  
płci. Dobre praktyki KGHM Polska Miedź S.A.

11:10-11:40





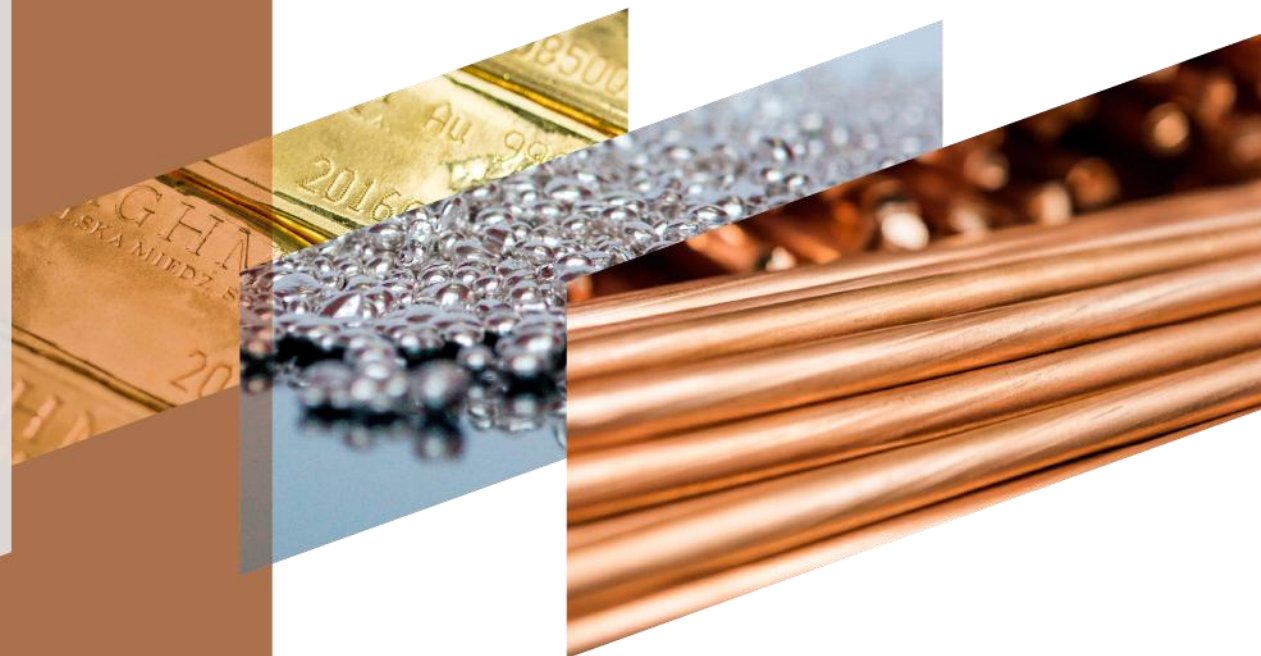
## Monika Wolniewicz

Dyrektor Departamentu Zarządzania  
Ryzykiem Korporacyjnym i Zgodnością

Zespół do spraw Równego Traktowania



# PRZYSZŁOŚĆ JEST **Z MIEDZI**



Różnorodność zaczyna się od kultury.  
Sprawdzone rozwiązania wspierające  
równowagę płci.

Monika Wolniewicz  
Dyrektor Departamentu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym  
i Zgodnością KGHM Polska Miedź S.A.





Bez kontekstu informacja jest tylko kropką.  
*Michael Ventura*



# Kontekst organizacyjny – kim jesteśmy?



## Kopalnie:

- W kopalni Głogów Głęboki - Przemysłowy (głębokość ~ 1300 m) temperatura pierwotna górotworu sięga ~ **50 °C**
- W najgłębszych partiach kopalni Rudna, przy ok. 1200 m głębokości, temperatura pierwotna skał wynosi około **47 °C**.
- Temperatura wód odprowadzanych z górotworu: Lubin – 38,5 °C; Polkowice – 35,1 °C; Rudna – 47,4 °C; Sieroszowice – 48,1 °C; Głogów Głęboki – Przemysłowy – 52,4 °C.
- Praca wymagająca dużego wydatku energetycznego (siła).

## Huty:

- Praca przy piecach o temp. 1350 °C.
- Wydzielanie gazów produkcyjnych.
- Praca wymagająca dużego wydatku energetycznego.

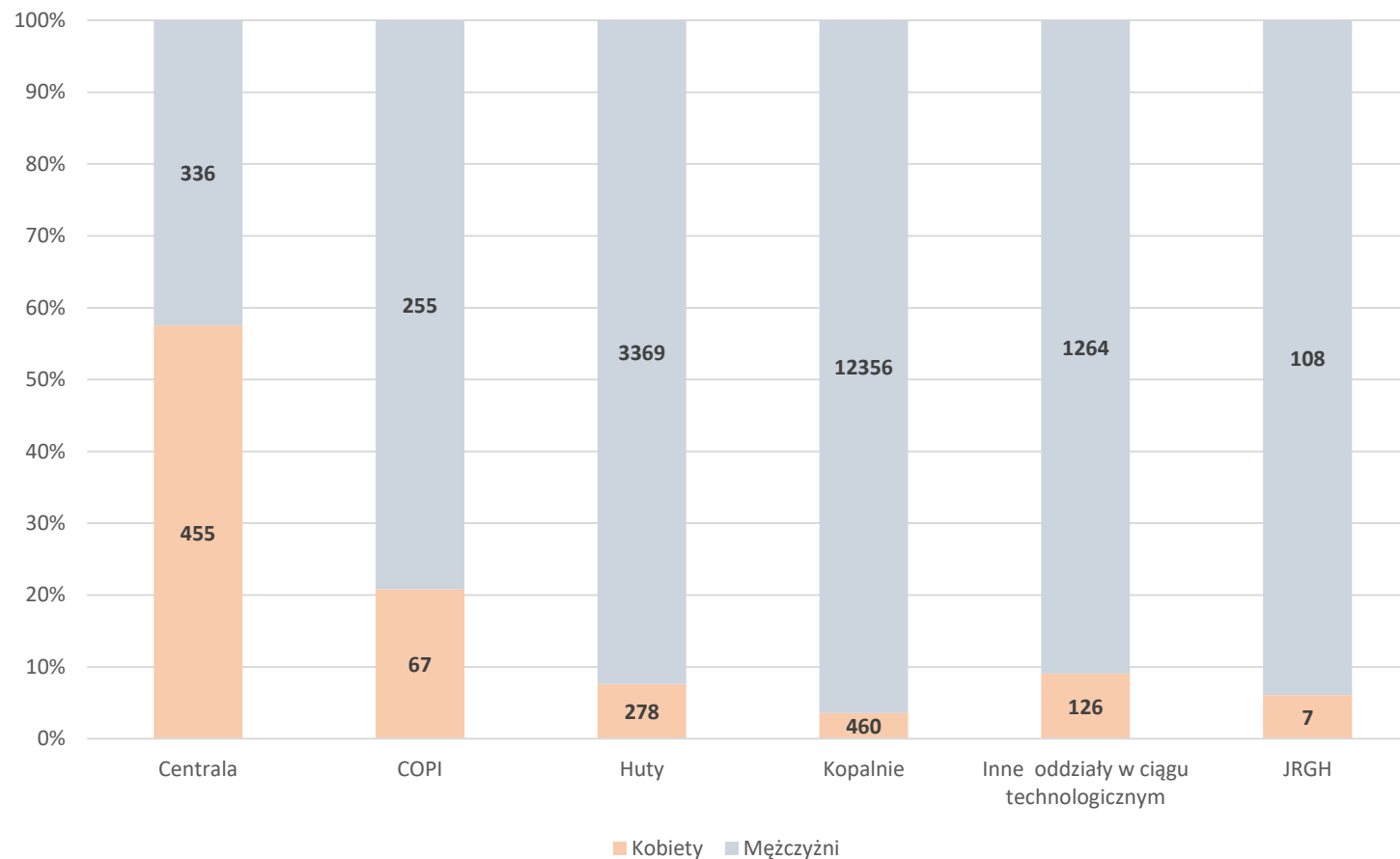
**7,3%** załogi KGHM  
to kobiety



# Kontekst organizacyjny – struktura zatrudnienia

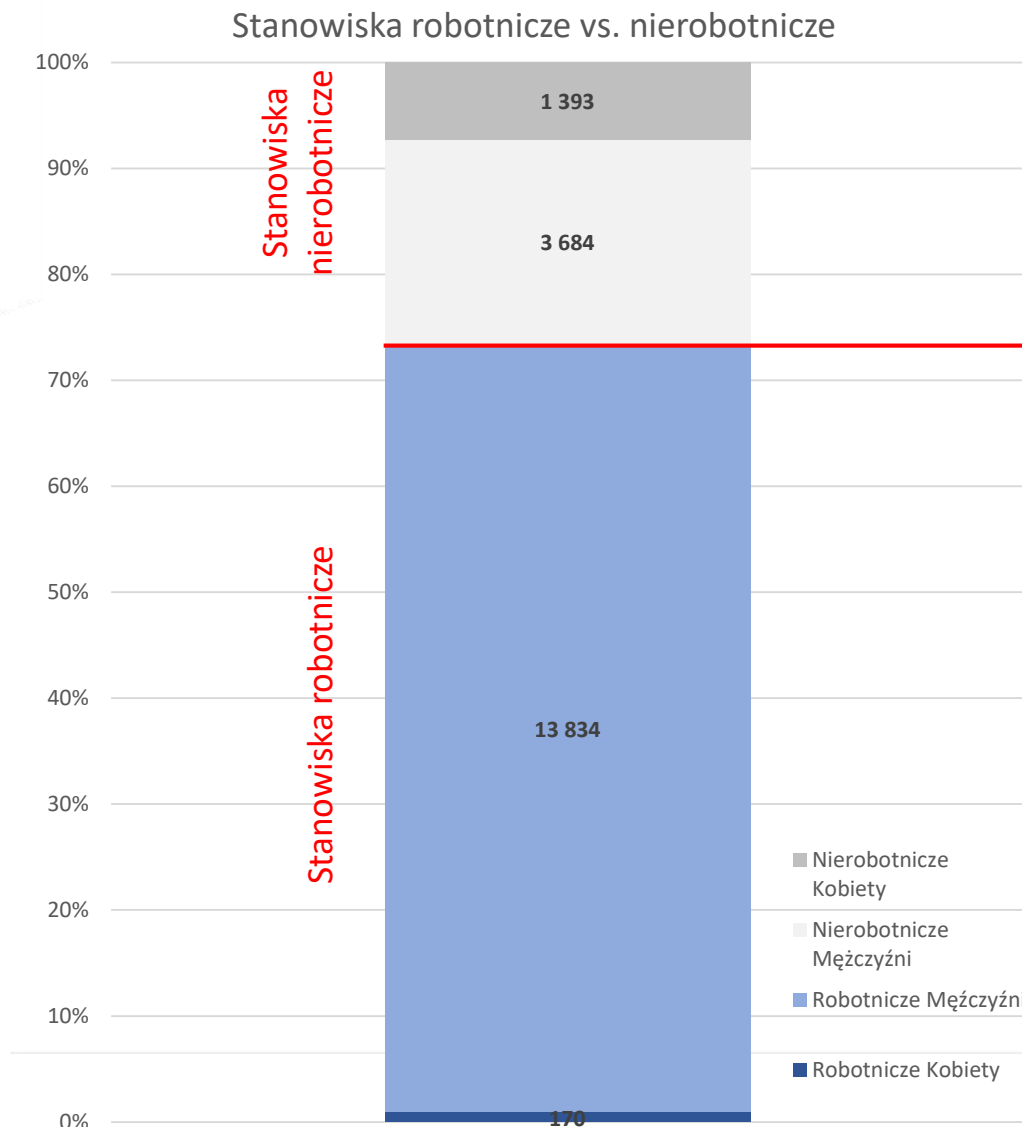


Zatrudnienie wg. płci





# Kontekst organizacyjny – struktura zatrudnienia



Stanowiska nierobotnicze związane są z procesami wsparcia niezbędnymi do funkcjonowania organizacji (księgowość, administracja, logistyka, handel, etc.)

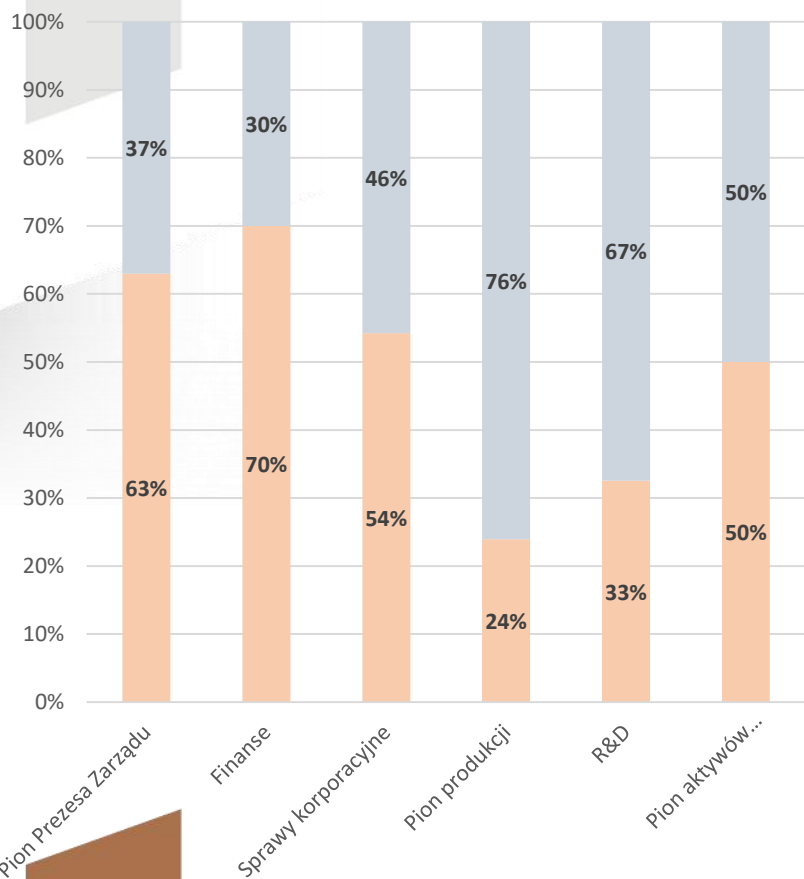
Stanowiska robotnicze stanowią **73 %** populacji osób zatrudnionych w Spółce. Osoby na stanowiskach robotniczych to m.in. elektrycy, górnicy, ślusarze, operatorzy maszyn górniczych, elektromonterzy, operatorzy maszyn.



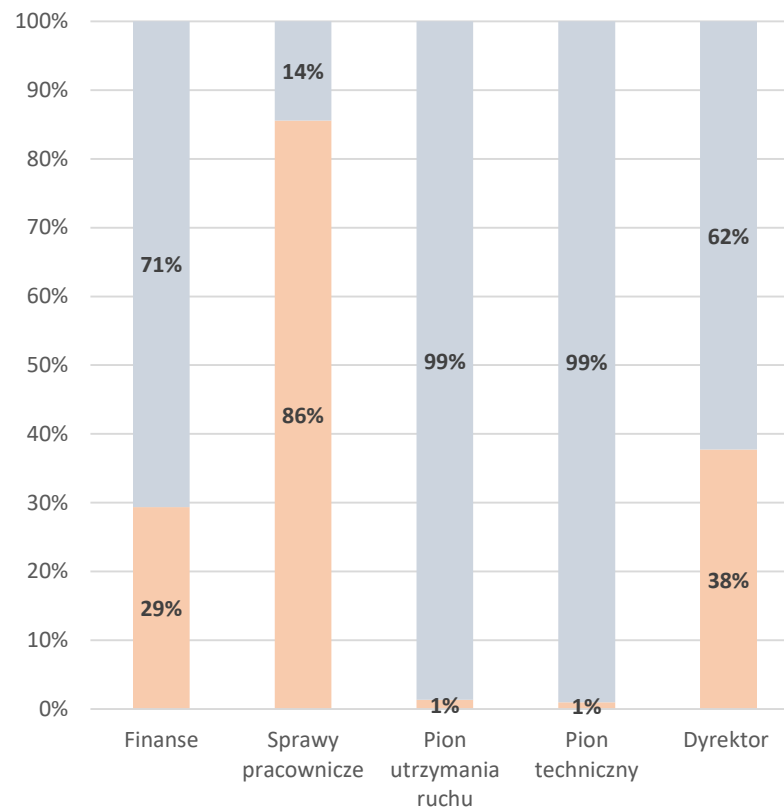
# Kontekst organizacyjny – struktura zatrudnienia wg. płci



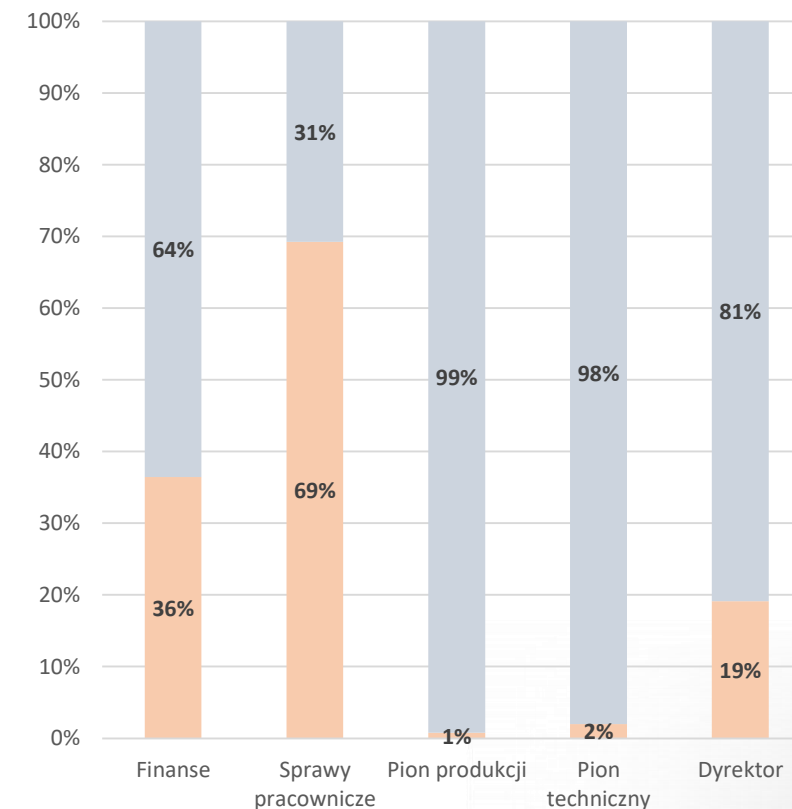
Centrala



Kopalnie



Huty

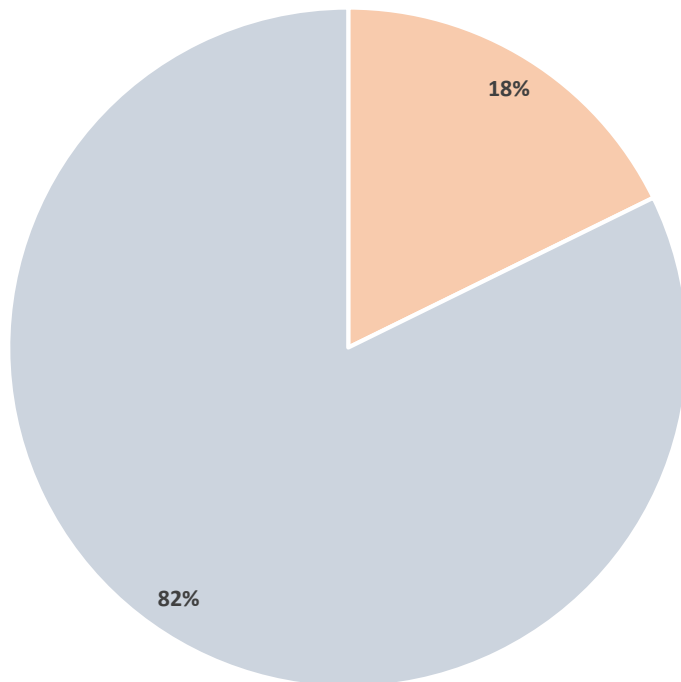


Kobiety

Mężczyźni



# Kontekst organizacyjny: stanowiska kierownicze wg. płci



■ Kobiety ■ Mężczyźni

- 16 602 osób zatrudnionych jest w jednostkach w ciągu technologicznym, stanowi to **87%** osób zatrudnionych w Spółce (Centrala i Oddziały), więc gross osób na stanowiskach kierowniczych związanych jest z tym obszarem działalności.
- Stanowiska kierownicze stanowią **4%** populacji osób zatrudnionych w Spółce.



# Kontekst zewnętrzny – bariery w rozwijaniu kariery zawodowej kobiet (wybrane)



## Niższa aktywność zawodowa i struktura zatrudnienia

Aktywność zawodowa kobiet w Polsce jest niższa niż mężczyzn. W I kw. 2025 aktywność kobiet 51,4% vs mężczyzn 65,4%. To wpływa na możliwości budowania doświadczenia, seniority i świadczeń emerytalnych. Przyczyny wymieniane w badaniach: obowiązki opiekuńcze (dzieci, starsi członkowie rodziny), brak elastycznych form pracy w części sektorów, oraz bariery regionalne (słabsza oferta pracy poza dużymi miastami). Źródła: GUS, raporty rządowe i analizy rynku pracy.

## Luka płacowa (gender pay gap) i niższe wynagrodzenia

Dane krajowe i unijne pokazują istotną różnicę w wynagrodzeniach - różnice w zależności od metody badawczej oscylują między ~7% a ~18,5%. Przyczyną jest m.in.: nadreprezentacja kobiet w niższych płacowych sektorach (np. opieka, handel, edukacja), większy udział pracy niepełnoetatowej, przerwy zawodowe (macierzyństwo) powodujące utratę awansów i przebiecia płacowych. Źródło: Raport Komisji Europejskiej „Gender pay gap”

## Segregacja zawodowa (horyzontalna i wertykalna)

Horyzontalna: kobiety skoncentrowane są w określonych sektorach i zawodach (opieka, edukacja, administracja), które są często niższe płatne. Źródło j.w.  
Wertykalna: trudności w awansie na stanowiska kierownicze („glass ceiling”) — raporty OECD i krajowe wskazują na niedostateczną reprezentację kobiet w zarządach i na stanowiskach decyzyjnych.

## Opieka i brak wystarczającej infrastruktury (przedszkola, elastyczność)

Badania i raporty wskazują, że obowiązki rodzinne mają znaczący wpływ na karierę kobiet: przerwy w zatrudnieniu, redukcja wymiaru pracy, ograniczone możliwości relokacji czy delegacji. Problemy te nasilają się tam, gdzie dostęp do żłobków/przedszkoli lub opieki długoterminowej jest ograniczony. Źródło: program rządowy „National Action Plan for Employment for 2023”

## Uprzedzenia i dyskryminacja (jawna i ukryta)

Analizy jakościowe (wywiady HR, badania ankietowe) i raporty NGO dokumentują przypadki uprzedzeń rekrutacyjnych, stereotypów dotyczących kompetencji technicznych kobiet, a także trudności w docieraniu do szkoleń rozwojowych i sieci mentorskich. Źródło: [www.kongreskobiet.pl](http://www.kongreskobiet.pl)

## Brak kobiet w zawodach STEM (specyficzne dla KGHM)

Spada liczba osób wybierających kierunek górnictwo i geologia na uczelniach technicznych, wzrost liczby osób wybierających szkoły zawodowe i technika, jednak na kierunkach ważnych z punktu widzenia ciągu technologicznego ilość kobiet zanika. Źródło: GUS i analizy własne rynku edukacyjnego



coach advising Skill  
knowledge experience

goal workshop

help training

learning development ability

teaching mentor courses





# Kultura organizacyjna

Szereg norm, zasad i wartości, według których funkcjonuje firma.

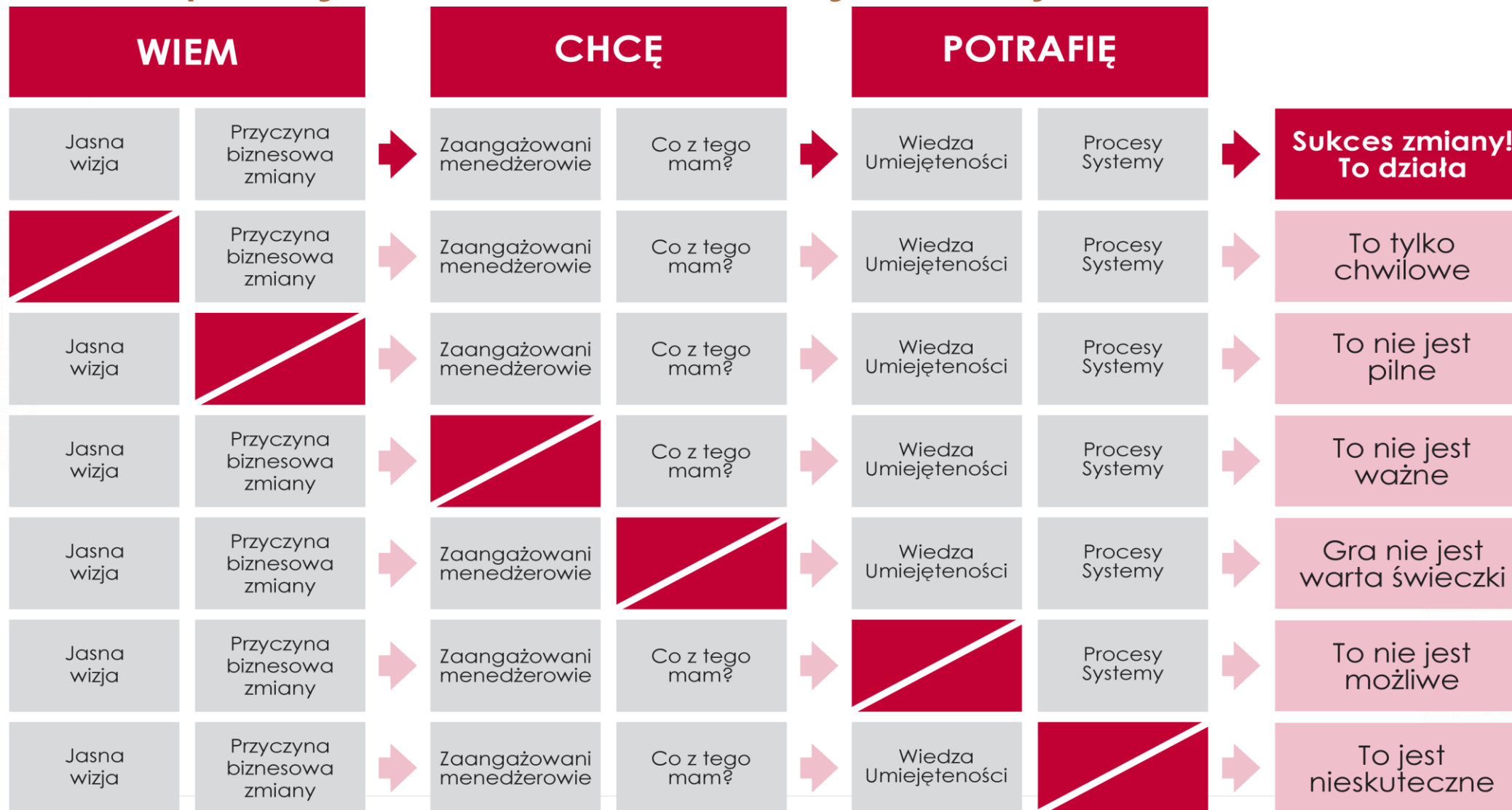
**Kultura idealna** – opisana w oficjalnych dokumentach poprzez misję, wizję i wartości organizacji.

**Kultura rzeczywista** – codzienne działania i zachowania każdego człowieka w organizacji, wg. jego postrzegania co jest akceptowalne w firmie, a co nie.





# Nasze podejście: model trwałej zmiany





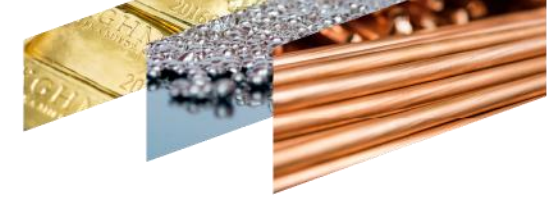
# Kompetencje nie mają płci: działania w ramach budowania kultury włączającej.



Działanie	Opis
Promocja kobiet inżynierek, górniczek, kierowniczek.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cykliczne artykuły w wewnętrznych kanałach komunikacji na temat kobiet, które osiągają sukcesy w zawodach postrzeganych jako męskie.</li> <li>• Spotkania z kobietami w ramach projektu „Kobiety w biznesie” – inspirujące wykłady i spotkania z kobietami sukcesu.</li> <li>• Wsparcie w budowaniu marki osobistej na social mediach (LI) i rozszerzaniu sieci kontaktów zawodowych.</li> </ul>
Znoszenie barier instytucjonalnych i organizacyjnych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie listy zawodów na stanowiskach robotniczych w ruchy zakładów górniczych, które mogą być wykonywane przez kobiety (ograniczenia prawne związane z BHP).</li> <li>• Przygotowanie łaźni i toalet dla kobiet pracujących w ciągu technologicznym.</li> <li>• Zasady rekrutacji – korzystanie z kryteriów kwalifikacyjnych, a nie tylko stażu pracy, rekrutacja w oparciu o obiektywne narzędzia rekrutacyjne (np. testy, zadania), mieszane zespoły rekrutacyjne.</li> <li>• Włączenie kwestii równości płci do Polityki personalnej KGHM Polska Miedź S.A.</li> </ul>
Promocja zawodów technicznych i KGHM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja programu „Kompetentni w branży” – program współpracy z 9 szkołami patronackimi. Wsparcie szkół w procesie rekrutacji i zachęcanie dziewczynek do wyboru zawodów technicznych, organizowanie konkursów promujących STEM.</li> </ul>
Wsparcie rodziny.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program „Cudowni Rodzice”, szkolenia dla ojców z zakresu odpowiedzialnego rodzicielstwa, programy edukacyjne dla rodziców.</li> <li>• Biblioteczki Rodzica – utworzone w oddziałach KGHM - z inspirującymi książkami na temat wychowania dzieci.</li> <li>• Akcje edukacyjne podnosząca kompetencje wychowawcze dla pracowników KGHM (webinaria, wykłady, etc.). Tematyka dotyczy m. in. zdrowego żywienia, menopauzy.</li> </ul>



# Kompetencje nie mają płci: działania w ramach budowania kultury włączającej.



Działanie	Opis
Wsparcie rodziny c.d.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Benefity pracownicze – dofinansowanie opłat za żłobek, świadczenia socjalne związane z dofinansowaniem wypoczynku dzieci lub wyprawką szkolną.</li><li>• Akcje prozdrowotne – np. „Jesteś ważna” – bezpłatne badania (cytologia, mammografia) realizowane w godzinach pracy, różowy październik, Movember, etc.</li><li>• Benefit pracowniczy – opieka psychologiczna dla pracowników Spółki.</li></ul>
Monitorowanie luki płacowej w Spółce, polityka następstw i zastępstw	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorowanie i analiza luki płacowej w organizacji, zarządzanie czynnikami wpływającymi na jej powstanie.</li><li>• Przyjęta polityka następstw i zastępstw, określająca obiektywne przesłanki do awansu/ przeszeręgowań.</li></ul>
Programy rozwojowe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizowanie programów rozwojowych na zasadzie „open call” dedykowanych osobom, które przygotowują się do awansu np. Miedziowi Liderzy (studia podyplomowe realizowane wspólnie z UW).</li><li>• Polityka szkoleniowa na etapie badania potrzeb rozwojowych uwzględnia indywidualne potrzeby rozwojowe i założoną ścieżkę kariery osoby zatrudnionej w Spółce.</li><li>• Realizacja projektów mentoringowych (wraz z ZPPM).</li></ul>



# Kompetencje nie mają płci: działania w ramach budowania kultury włączającej.



## Plany 2025/26

Szkolenia na temat stereotypów dotyczących płci.	<ul style="list-style-type: none"><li>Szkolenie dla menedżerów i menedżerek w Centrali i Oddziałach na temat stereotypów dotyczących obu płci.</li></ul>
Programy rozwojowe dla kobiet	<ul style="list-style-type: none"><li>Cykl rozwojowy tylko dla kobiet z zakresu budowania kariery, wystąpień publicznych, lobbingu, umiejętności interpersonalnych.</li><li>Szkolenia dedykowane nie tylko osobom na stanowiskach menedżerskich, ale również tych, które planują rozwijać się w ramach organizacji.</li></ul>
Szkolenia reboarding	<ul style="list-style-type: none"><li>Szkolenia wprowadzające dla osób, które wracają do organizacji po dłuższej nieobecności (np. urlop wychowawczy, długotrwała choroba)</li></ul>



# Na koniec – kilka inspiracji z naszych doświadczeń



- ✓ Zarządzaj zmianą/procesem, a nie projektem.
- ✓ Zmiana przekonań to długotrwały proces, wymaga cierpliwości i wyrozumiałości. Edukuj, edukuj, rozmawiaj.
- ✓ Buduj koalicje, szukaj ambasaderek i ambasadorów, włącz liderki i liderów opinii.
- ✓ Nie faworyzuj, nie wyróżniaj. Szukaj wspólnych płaszczyzn porozumienia.
- ✓ Dyskusje o wyrównywaniu szans wywołuje silne negatywne emocje i efekt „obłożonej twierdzy” – patrz całościowo na pracowniczki i pracowników oraz ich potrzeby.
- ✓ Narzędzia instytucjonalne i procedury bez wsparcia komunikacyjnego i edukacji budują opór.
- ✓ Ludzie dojdą do nowego sposobu myślenia w działaniu, a nie mówieniu.



# ROZMOWA



**Anna Sobieraj-Kozakiewicz**

Wiceprezeska Zarządu  
KGHM Polska Miedź S.A.



**Bartosz Pawłowski**

CFA, Prezes Zarządu mTFI

Zespół do spraw Równego Traktowania



**PRZERWA**

12:10-12:40

Zespół do spraw Równego Traktowania



## PANEL DYSKUSYJNY



**Alicja Brocka-  
Charendarczyk**

Pełnomocnik  
ds. Równego  
Traktowania (JSW)



**Justyna  
Łuczyńska**

Kierownik Działu Polityki  
Personalnej GK  
(Węglokoks S.A.)



**Tomasz  
Kuśnierz**

Dyrektor Pionu HR  
(Kopalnia Soli  
Wieliczka S.A.)



**Aleksandra  
Karasińska**

*moderacja*  
Dyrektorka Fundacji  
Ringier Axel  
Springer Polska

Zespół do spraw Równego Traktowania



# SESJA Q&A

13:45-14:15

Zespół do spraw Równego Traktowania