

[Zobacz rozmowę z ekspertem](#)

KOBIETY W PRZEMYŚLE 4.0

WYZWANIA I ROZWIĄZANIA

Katarzyna Dąbrowska

Data nagrania – 25.08.2025

Rozmowa z ekspertem została realizowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w ramach projektu Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.



Plan prezentacji:

1. Niektóre wyzwania MŚP w Polsce oraz wymogi, którym muszą sprostać pod kątem zarządzania ludźmi.
2. Przyczyny problemów i wybrane rozwiązania – dobre praktyki.
3. Rozwój liderów w przemyśle – przykłady.
4. Trendy przywództwa i nowe kompetencje.
5. Biznes okiem kobiet – wyzwania poruszane na sesjach mentoringowych.
6. Wpływ kobiet na zmiany w MŚP.



Wyzwania i wymogi przed MŚP

W zakresie zarządzania pracownikami,
różnorodności i inkluzji w technologiach



Wyzwania MŚP w Polsce – niedobór talentów

 82% polskich MŚP odczuwa deficyt kompetentnych pracowników, w UE tylko 54%

(źródło: Eurobarometr 2024)

 71% firm ma trudność z rekrutacją kobiet w rolach technicznych

(źródło: Raport HRK 2023)

 16% to odsetek kobiet spośród wszystkich pracowników IT w Polsce

(źródło: Raport No Fluff Jobs 2024)



Wymogi wobec MŚP w Polsce – inkluzywność i różnorodność

 Gender Equality Plan – warunek dotacji i przetargów

 ESG – dane o różnorodności wymagane przez klientów

 77% globalnie z Gen Z: „Inkluzywność to must-have”

(źródło: Raport Talent LMS dot Generacji Z, 2024)

 61% pokolenia Z podkreśla wartość inkluzywności i różnorodności

(źródło: Raport OLX Praca „Gen Zmiany rynku pracy” 2024)



Inne wyzwania MŚP i rozwiązania (przy zwiększonym udziale kobiet)

- | | |
|--|---|
| • Konflikty w zespołach | ➔ Kobiety wnoszą wyższą empatię i zdolności mediacyjne |
| • Rotacja młodych pracowników | ➔ Styl leaderski kobiet lepiej odpowiada na oczekiwania młodych |
| • Milczenie i brak informacji zwrotnej | ➔ Kobiety chętniej pytają, słuchają i zachęcają do komunikacji |
| • Samotność menedżerów i wypalenie | ➔ Kobiety budują sieci wsparcia i relacje |
| • Stagnacja w sposobie zarządzania | ➔ Kobiety wnoszą nowe trendy przywódcze |



Przyczyny niedoboru kobiet w przemyśle

Trudności organizacyjne i mentalne



Główne przyczyny braku kobiet

 Stereotypy zawodów „męskich” i „żeńskich”

 Codzienne bariery: zmiany, język, brak szatni

 Brak mentorek i wzorów do naśladowania

 Brak standardów i polityk równości



Dyskryminująca i demotywująca komunikacja

- „Kobiety powinny pracować w biurze” (inżynierka, firma produkcyjna)
- „Ciekawe, dzięki czemu awansowałaś?” (menedżerka, firma motoryzacyjna)
- „Baba nie będzie mną rządzić” (menedżerka, firma budowlana)
- „Zobaczmy, jak długo wytrzymasz na hali” (specjalistka, firma logistyczna)
- „Nie szkoda ci paznokci do tego?” (specjalistka, firma produkcyjna)



Co możemy zrobić w firmach?

Dobre praktyki z polskiego przemysłu



Dobre praktyki z najlepszych firm



Great Place to Work – liderzy równości → mierzą nie tylko strategię, ale codzienną atmosferę



To nie tylko HR – to zmiana kultury firmy, widoczna w 6 obszarach:

1. Rekrutacja i awanse – neutralny język ogłoszeń, akcje przyciągające kobiety
2. Wynagrodzenia i uznanie – jawność zasad wynagrodzeń, przejrzystość awansów
3. Przywództwo i rozwój – mentoring, dostęp do projektów strategicznych
4. Codzienna komunikacja i język – szkolenia antydyskryminacyjne, eliminacja seksistowskich żartów
5. Infrastruktura i organizacja pracy – szatnie, dopasowana odzież robocza, elastyczność grafików
6. Kultura feedbacku i bezpieczeństwa - mechanizmy zgłaszania dyskryminacji, regularny feedback, styl zarządzania oparty na słuchaniu, nie dominacji



Przykłady działań firm przyciągające kobiety

- Siemens Polska – program „Inżynierki 4.0” - dla studentek uczelni technicznych -> znaczący wzrost liczby aplikacji kobiet
- Volvo Trucks Polska – kampania #WomenInVolvoTrucks: kobiety w serwisach i produkcji
- Budimex – programy wspierające kobiety, m.in. „Kobiece Synergie” -> wzrost udziału kobiet na stanowisku „inżynier budowy” z 31% (2012r) do 50% (2024r)



Bardzo łatwo jest myśleć: *„u nas się nie da”*

Ale lepiej myśleć: *„co możemy zrobić u nas”?*



Przykłady liderek w przemyśle

Liderki, które wspięły się na najwyższe stanowiska w „męskich” branżach i wspierały w rozwoju kolejne kobiety.



Inspirujące liderki w „męskich” branżach

- Dominika Bettman – ex CEO Microsoft, ex członkini zarządu Siemens
 - promuje różnorodność i inkluzyjne zarządzanie, uczestnicząc w inicjatywach CSR, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- Agnieszka Okońska – wiceprezeska zarządu PSE, ex członkini zarządu Stoen Operator (Grupa E.ON)
 - Uznana przez Forbes Women Poland jako TOP25 Women in Energy
- Alicja Wiecka – ex CEO SAS Institute
 - Wielokrotnie wyróżniana w rankingach: m.in. osobowość biznesu, Manager Roku, 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce, Najbardziej Przedsiębiorczych Kobiet



Trendy przywództwa i nowe kompetencje

- od hierarchicznego zarządzania do kompetencji społecznych



Kompetencje przyszłości w przywództwie

✓ Empatia i uważność

✓ Komunikacja oparta na słuchaniu

✓ Budowanie współpracy i zaufania

✓ Zarządzanie zmianą i niepewnością

✓ Autentyczność i spójność



Przemysł 4.0 to nie tylko roboty i dane – to

także ludzie, zmienność, złożoność.

A to wymaga zupełnie nowych umiejętności.



W tych kompetencjach łatwiej się odnaleźć kobietom
- są dla nich szansą na rozwój przywództwa wysokiej jakości



Biznes okiem kobiet

- frustracje, wyzwania, problemy z sesji mentoringowych



Prawdziwe historie kobiet w przemyśle ...

- Kultura wypowiedzi – przekleństwa i żarty: *„Chciałaś być w budowlance, to zapraszamy do naszej szatni”*
- Stereotypy: *„Zamiast intensywnego rozwoju będziemy się bawić w babskie zarządzanie”*
- Luka płacowa: *„Ten sam zakres, inna pensja”*
- Niedocenianie i umniejszanie *„Czuję, że muszę udowadniać dwa razy więcej”*
- Męskie maski i zbroje: *„Nigdy nie będę mogła tu być sobą, muszę grać ich kartami i codziennie nosić maskę”*



Nasz wpływ na polską rzeczywistość

- Co i jak naprawdę możemy zmieniać?



Co mogłaby każda z nas?

-  Mów głośno o tym, co widzisz – opowiadaj o najlepszych praktykach, wyrażaj niezgodę na dyskryminację
-  Rozwijaj swoje kompetencje – inwestuj w siebie, pracuj z mentorką, ucz się mówić o swoich sukcesach
-  Wspieraj inne kobiety – sama bądź mentorką, podawaj rękę, ułatwiaj i buduj kobiecy network
-  Twórz mikrozmiany: od języka po decyzje – wszędzie gdzie widzisz swój wpływ, bądź aktywna



Wzmacniajmy – najpierw siebie, potem inne kobiety.
Każda z nas może być uważna i odważna.



Kontakt:

Katarzyna Dąbrowska

tel.: +48 501 099 449

e-mail: Katarzyna.Dabrowska@Active-Coaching.pl

www.Active-Coaching.pl

<https://www.linkedin.com/in/KatarzynaDabrowskaCoach>

