

KLUCZEM JEST MOTYWACJA

Z PIOTREM WOJACZKIEM, PREZESEM KATOWICKIEJ SPECJALNEJ STREFY EKONOMICZNEJ S.A.
ROZMAWIAŁ WOJCIECH LEŚNY

Strefa: Po co Strefa angażuje się w taki program jak K2?

Piotr Wojaczek: Na przestrzeni prawie 20 lat istnienia Strefy rzeczywistość ją otaczająca i zadania, jakie przed nią stawiano, zmieniały się wielokrotnie. Na początku chodziło jedynie o przygotowanie gruntu pod inwestycje, promocję polskich lokalizacji na międzynarodowym rynku i zdobywanie klientów. Oczywiście, edukacja, o której mówimy, nie była obca Strefie, bo zawsze wspieraliśmy samorządy w zakresie rozwoju rynku pracy. Wtedy jednak nasi klienci bez problemu przebiegali w pracownikach. Pamiętajmy, że mówimy o czasach przed reformą, która zabiła etos kształcenia zawodowego, na rzecz mocno wydumanej koncepcji konieczności osiągnięcia przez prawie wszystkich wyższego wykształcenia. W tamtych czasach zasoby na rynku pracy były wystarczająco duże. Oczywiście, to był rynek pracodawcy, który nie jest marzeniem dla pracobiorców, a już tym bardziej dla związków zawodowych. To oczywiste, że w takiej sytuacji najlepszym rozwiązaniem jest swego rodzaju równowaga. Ale tak naprawdę kilka lat temu nie musieliśmy się tym przejmować. KSSE powstała po to, żeby wesprzeć naturalne, endogeniczne cechy regionu oraz żeby zbudować nowe dające przewagę w walce konkurencyjnej o pozyskanie inwestora. Ta walka trwa i będzie trwać. Skoro prawie wszędzie w promieniu kilkuset ki-

lometrów pojawiły się dobrze przygotowane nieruchomości, to budowanie przewagi konkurencyjnej tylko w oparciu o tę cechę przestało być skuteczne. Czym zatem możemy konkurować? Oczywiście, jakością zasobów ludzkich i rynkiem pracy. Budowanie sprawnego i wydajnego systemu szkolnictwa zawodowego, kształcenie unikatowych kompetencji, rozwój innowacyjnych specjalizacji to jest dzisiaj najważniejszy obszar budowy przewag konkurencyjnych.

Czy to jest zadanie KSSE?

Program K2, który jest naszą odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku naszego regionu i wyzwanie podniesienia konkuren-

To powinien być samouczący się system. Strażnikiem standardów i krynicą wiedzy w tym systemie ma być właśnie MIT, który z jednej strony ma zarządzać tym programem, począwszy od opracowania w uzgodnieniu z pracodawcami zestawu kompetencji niezbędnych na konkretnym stanowisku czy w grupie zawodów.

cyjności w zakresie zasobów pracy, jest systemem, a nie incydentalnym pomysłem, a zatem powinien być właściwie opracowany i wprowadzany przez instytucje rządowe czy administrację państwową, powołaną do tego celu. My próbując zapełnić występującą lukę, nie możemy tego robić, ani w oderwaniu od przywołanych, ani tym bardziej w kontrze. Dlatego zaprosiliśmy do dyskusji i współpracy MEN, samorządy jako organy założycielskie oraz instytucje, które odpowiadają za szkolnictwo. Przełomem w naszych działaniach, który doprowadził do aktywnego włączenia się nas w ten proces, było powstanie klastra Silesia Automotive. Przypomnijmy, że u źródeł tego pomysłu leży fakt, że branżą motoryzacyjną w KSSE zajmuje się 60 procent firm. A że to branża, która nie może istnieć bez wysokich technologii, a te bez wysoko wyszkolonych kadr, to właśnie analiza potrzeb naszych klientów w ramach Silesia Automotive spowodowała, że zajęliśmy się dwoma tak istotnymi, z punktu widzenia potrzeb Inwestorów, obszarami. Pierwszy to są technologie, techniki i materiały, a drugi, jeszcze ważniejszy, to jest obszar rynku pracy i szkolnictwa zawodowego.

Analizując potrzeby naszych klientów zauważyliśmy, że coraz częściej napotykają oni na barierę na rynku pracy, a poprzez jego nierównomierny rozwój, dochodzi do (jak na razie, na szczęście incydentalnych, ale destruktywnie wpływających na poziom kosztów dla pracodawcy), sytuacji deficytu pracowników.

Pracodawca, który uzyskuje sygnał z rynku pracy, że nie znajdzie na nim niezbędnych zasobów, prędzej czy później szuka miejsc, gdzie rynek jest nasycony pracownikami o odpowiednich kompetencjach. Nie możemy pozwolić sobie na coś takiego, bo nigdy nie nadejdzie taki moment, kiedy będziemy mogli powiedzieć, że nam niepotrzebne są nowe, nowoczesne inwestycje przemysłowe czy usługowe. I choć wydawałoby się, że system edukacyjny, wyposażony w zaplecze techniczne i intelektualne, powinien to wiedzieć i odpowiednio reagować, ku naszemu zaskoczeniu produkuje wciąż w dużych ilościach kucharzy i fryzjerów, którymi zapewne już dawno nasycił się regionalny rynek.

Wydaje się, że kluczową kwestią programu K2 w odróżnieniu od wszelkich innych działań na rynku edukacji jest słowo „analiza”. K2 przewiduje permanentną analizę rynku pracy i w ślad za tym działania uszyte na miarę. Przykład z kucharzami wydaje się być bezmyślnym działaniem bez podjęcia wcześniejszej analizy otoczenia.



Program K2, który jest naszą odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku naszego regionu i wyzwanie podniesienia konkurencyjności w zakresie zasobów pracy, jest systemem, a nie incydentalnym pomysłem.

Paradoksalnie to nie jest przejaw bezmyślności, gdyż dyrektor szkoły czy centrum zachowuje się rynkowo, robi nabór, bo ma chętnych. Czego my zatem od niego chcemy? Otóż jeżeli 75 procent uczniów takiej szkoły wyjedzie poza region, albo – nie daj Boże – wyjedzie z Polski, to okaże się, że za nasze publiczne pieniądze szkolimy pod potrzeby pracodawcy za granicą. Nie mam nic przeciwko temu, ale jeżeli cały potencjał i energia tej szkoły skupia się na przygotowaniu dobrych zajęć z gotowania i strzyżenia, to nie dziwi, że zapomina o innych specjalizacjach. I nie winię dyrektora tego centrum, że tak robi, bo czegoż można od niego wymagać? Winny jest system, który nie dostarcza narzędzi do połączenia sygnałów pochodzących z rynku z ofertą szkół. System nie przekazuje informacji o tym, gdzie mogą pracować będąc mechanikiem, robotykiem, elektrykiem...

Z kolei pracodawca zachowuje się zgodnie z prawem Ohma, czyli po linii najmniejszego oporu. Najmniejsze koszty, największy zysk i największa efektywność. Jeżeli w tym mechanizmie zabraknie kompetencji, to zmniejszy się zysk, bo walka o jakość będzie droższa.

Teraz, kiedy rynek zaczyna zbliżać się do poziomu równowagi, czyli przestaje być rynkiem pracodawcy, nasi klienci i przedsiębiorcy muszą dostrzec, że za chwilę będą mieć problem z kompetencjami pracowników i ich ilością, i powinni włączyć się do tego systemu. Oczywiście, efekty będą najwcześniej za trzy lata, ale jeśli nie rozpoczniemy tego w tej chwili, to za pięć lat, jak mówi znane powiedzenie, obudzimy się z ręką w nocniku.

To słowo „SYSTEM” jest tutaj kluczowe. To nie mogą być incydentalne działania nawet w najlepszej wierze, tylko to powinien być układ wzajemnie zależnych naczyń, które wciąż analizują i dostarczają informację aktorom tego systemu, czyli: samorządom, dyrektorom szkół, rodzicom dzieci w gimnazjum, w podstawówce, pracodawcom, PUP. To są gracze na tym samym boisku, choć nie zawsze w tej samej drużynie.

Szkolnictwo musi być efektywne. Odbiorca zasobów, czyli pracodawca najlepiej wie, jak powinny wyglądać kompetencje pracownika teraz i w przyszłości, dlatego musi być włączony w tworzenie i korygowanie programu edukacyjnego, i to już na etapie tworzenia jego założeń. System K2 tworzy standardy w oparciu o najlepsze praktyki naszych najlepszych klientów – nie musimy szukać daleko, bo my ich tu wszystkich mamy. Ta standaryzacja wprowadzona w centrach i szkołach gwarantuje osiągnięcie przez ucznia oczekiwanych kompetencji. Rzecz jasna, mówimy o nauce teoretycznej, ale decydująca będzie praktyczna nauka zawodu.

Nie wystarczy zatem, aby szkoły zapytały o te standardy przedsiębiorców?

Gdy pracodawca zgodzi się wziąć udział w tym procesie, nauczyciele, dyrektorzy i założyciele szkół też muszą chcieć te informacje pozyskać i wykorzystać implementując w swoich placówkach. To, wydawać by się mogło proste zadanie, wymaga koordynatorów, którzy je poprowadzą. Każdy układ wymaga

regulacji i najlepiej, jeśli regulatorem jest niezależna agenda, instytucja, która jednocześnie cały czas kontroluje zakres kompetencji potrzebnych i z drugiej strony, jakość ich implementowania w szkolnictwie.

Uważamy, że to nie może być instytucja administracji państwowej, to musi być ktoś, kto jest blisko technologii przedsiębiorców i rynku pracy natomiast szkoły muszą wprowadzić odpowiednie programy szkoleniowe, a na końcu efekty całości zostaną sprawdzone egzaminem kompetencyjnym, tak, jak to robią na przykład rzemieślnicy w swoich izbach rzemieślniczych i szkołach.

Tu głównym, decydującym elementem jest Metropolitalny Instytut Technologiczny – MIT. Z punktu widzenia socjotechnicznego słowo mit może przywołać złe skojarzenia, ale jeżeli ktoś wie, jak się rodzi mit i że gdzieś, w innej kulturze ten skrót jest wyznacznikiem jakości, to słowo to doskonale pasuje do K2.

Jakie wyzwania stoją przed MIT?

To powinien być samouczący się system. Strażnikiem standardów i krynicą wiedzy w tym systemie ma być właśnie MIT, który z jednej strony ma zarządzać tym programem, począwszy od opracowania w uzgodnieniu z pracodawcami zestawu kompetencji niezbędnych na konkretnym stanowisku czy w grupie zawodów, dostarczenia tych danych do szkół i wdrożenia i nadzorowania procesu utrzymania wprowadzanych standardów i wreszcie zagwarantowania odpowiedniego poziomu weryfikacji wyuczonych w szkole kompetencji absolwenta. Z drugiej zaś strony będąc wyposażonym w odpowiednie narzędzia informatyczne dostarczać interesariuszom na rynku pracy niezbędnych do podejmowania decyzji informacji. A ponieważ jest jak jest, czyli nie wszędzie jest najlepiej, to MIT rozpocznie swą działalność od audytu istniejących centrów i szkół w gminach sygnatariuszach umowy przystąpienia do sieci K2, następnie zostaną wdrożone programy dostosowawcze zarówno w części wyposażenia (tutaj realizowany będzie program alokacji środków w celu osiągnięcia specjalizacji centrów) jak i kompetencji nauczycieli.

Wśród aktorów sieci są również wyższe uczelnie, tyle że myślimy przede wszystkim o szkolnictwie zawodowym od tego niższego do najwyższego – z doktoratami o charakterze przemysłowym włącznie. MIT będzie współpracował z Politechniką – przygotowujemy w tej sprawie porozumienie z Politechniką Śląską Wydziałem Mechanicznym, ale z chęcią podejmiemy współpracę również z innymi uczelniami. Nie chcemy, żeby MIT był instytutem korzystającym tylko z jednej uczelni. To też jest kolejny element budowania niezależności MIT-u.

Uważam, że obecnie najważniejszym zadaniem dla wszystkich decydentów jest przywrócenie prestiżu szkolnictwu zawodowemu. Oczywiście, do zadań MIT należeć będzie takie dopasowanie szkół, żeby w trzeciej klasie uczeń posiadał odpowiedni poziom do odbywania praktyk w systemie dualnym u pracodawcy z korzyścią dla obydwu stron. System wymaga środków dla jego funkcjonowania, w tym wynagrodzeń dla uczniów jako elementu motywacyjnego. Proponowaliśmy, żeby na początku system był finansowany przez państwo, później pół na pół, a na końcu, kiedy będzie już pewne, że jest korzystny dla samego pracodawcy, jego koszt będą pokrywały firmy przyjmujące na praktyki.

Panie prezesie, to już się dzieje. Rocznik '80 mógł sobie ewentualnie pomarzyć o stażu płatnym, a dziś to jest norma.

Dla przedsiębiorcy istotny jest przede wszystkim rachunek ekonomiczny. Dla niego każda sytuacja, polityczna czy społeczna, przekłada się na pieniądze. Jeżeli z jego analizy wynikać będzie, że opłaca mu się podkupywać pracowników – tak będzie robił, nawet, jeśli doprowadzi w ten sposób do aberacji rynku. Jeśli jednak okaże się, że bardziej zasadne jest wykształcenie pracownika i zatrudnienie go – wybierze tę opcję. Uważam, że tak jak w innych działaniach, cudownym słowem kluczem, który otwiera wszystkie drzwi, jest motywacja. Odpowiednim działaniem możemy zmotywować i pracodawcę, i rodziców i wreszcie samych zainteresowanych – obecnie, według mnie nie robi się nic w tej sprawie (nie licząc incydentalnych dobrych praktyk w relacjach szkoła pracodawca, które zawdzięczamy kontaktom interpersonalnym, a nie rozwiązaniom systemowym).

Samorządowcy też powinni być zmotywowani. Dlaczego? Bo skutkami tych działań będą: dobry system kształcenia, za który odpowiadają i gwarancja pracy, czyli wpływy budżetowe. Kolejnym ograniczeniem jest doradztwo zawodowe, absolutnie podstawowy element całego systemu. Dzięki nowoczesnym narzędziom MIT uczeń gimnazjum (czytaj jego rodzice) dowiedzą się o jego predyspozycjach, a później kończąc szkołę będzie miał szansę uzyskać potwierdzenie kompetencji certyfikowane przez MIT. Skoro w Niemczech od lat system zobowiązuje poinformować wpatrzonych w dziecko rodziców, że ich syn, czy córka powinni wybrać inną, może łatwiejszą, drogę zdobycia zawodu, niekoniecznie na uczelni wyższej, to można to zrobić i u nas.

Jednak wszystkie omawiane przez Pana elementy, które należy zmienić, wdrożyć, opracować – generują koszty. Skąd czerpać na te działania środki?

Problemem są jak zwykle źródła finansowania takich działań. Przed MIT ogromna praca, do wykonania której niezbędne są pieniądze systemowe. Obecnie jesteśmy na etapie pilotażowego testowania poszczególnych elementów systemu, co powinniśmy zakończyć w październiku. Następnie należałoby zacząć od wykonania audytów w centrach szkolenia, zaplanowania i wdrożenia programów dostosowawczych. Jeśli nie znajdą się środki, pozostanie nam zawarcie z kilkoma gminami porozumień bilateralnych, na realizację u nich naszego programu i boję się, że determinacja i dobra wola tych gmin, za chwilę utkną, ponieważ pojawi się problem konieczności zorganizowania przetargów.

Misja restrukturyzacji szkolnictwa zawodowego, której podjęło się ministerstwo, wskazuje aktorów, ale nie wskazuje pieniędzy na znaczną część działań, począwszy od sfinansowania powstania samego programu inteligentnego szkolnictwa zawodowego. Urząd Marszałka, który powinien za to też odpowiadać, nie ma na ten cel pieniędzy. Być może rozwiązaniem byłoby przypisanie tych kompetencji Metropolii, która gwarantowałaby prawidłową alokację szczyplych zasobów, oczywiście gdybyśmy mieli takową, wtedy gminy nie musiałyby mierzyć się z tym problemem indywidualnie. Nie udawajmy, że nie ma problemu. Musimy coś z tym zrobić.

Na razie za wszystko płaci KSSE. Jego właściciele na to pozwalają, ale do momentu, w którym nie stanie się to dla nas nadmiernym obciążeniem. Program jest dla nas bardzo waż-



ny – zainicjowaliśmy go i chcemy w przyszłości być jego istotnym elementem – dostarczać informacji o nowych inwestycjach, o trendach w rozwoju konkretnej specjalizacji branżowej itd., a także korzystać z wiedzy, którą gromadzić będzie K2, a przede wszystkim dyskontować efekty, powstałych dzięki stworzeniu systemu, przewag konkurencyjnych regionu w naszej podstawowej działalności, jaką jest pozyskiwanie nowoczesnych projektów przemysłowych dla naszego regionu. ●