

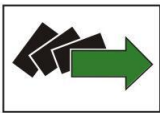
## Pracodawcy w systemie szkolnictwa zawodowego i kształcenia zawodowego na Mazowszu

### Wprowadzenie – problem rynku pracy

Wśród najczęściej wymienianych problemów rynku pracy znajduje się pozornie trudny do wyjaśnienia i rozwiązania problem, którego jedną częścią jest wysoki odsetek bezrobotnych, w tym bezrobotnej młodzieży, a drugą są problemy pracodawców związane z pozyskiwaniem odpowiednich pracowników. Rozwiązania problemu podejmują się, jak dotąd coraz mniej skutecznie, różne organizacje: publiczne służby zatrudnienia, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa i stowarzyszenia przedsiębiorców, instytucje szkoleniowe, szkoły, instytucje kształcenia ustawicznego i inne organizacje, a także sami zainteresowani tj. uczniowie, osoby bezrobotne, osoby zatrudnione, ale pragnące uniknąć problemu bezrobocia w przyszłości i członkowie ich rodzin (w szczególności rodzice uczniów). Jak widać liczba osób i instytucji zainteresowanych znalezieniem skutecznego rozwiązania problemu i zakres wykorzystanych środków jest odwrotnie proporcjonalna do rezultatów podejmowanych działań. Wynika stąd przypuszczenie, że działania nie są właściwie koordynowane, a słuszną drogą do ostatecznego rozwiązania problemu jakościowego niedostosowania podaży pracy do popytu jest doprowadzenie do dialogu i nawiązanie współpracy pomiędzy najistotniejszymi instytucjami i osobami zainteresowanymi jego rozwiązaniem. Dlatego Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy podjęło zadanie organizacji regionalnych spotkań z udziałem ekspertów – przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy, których celem jest znalezienie wspólnego rozwiązania problemu jednoczesnego występowania bezrobocia i kłopot z pozyskiwaniem pracowników. Przed omówieniem wyników zorganizowanych przez MORP warsztatów i zaproponowaniem założeń skutecznych rozwiązań, konieczne jest udzielenie odpowiedzi na kilka istotnych pytań.

Jeśli w tym samym czasie na rynku pracy funkcjonują osoby, które aktywnie poszukują pracy, a jednocześnie pracodawcy nie chcą osobom tym zaproponować zatrudnienia pomimo faktu, że sami aktywnie poszukują pracowników, to można wnioskować, że poszukujący pracy nie posiadają tego „czegoś” czego poszukują pracodawcy. Co więcej, osoby posiadające wysoki poziom wykształcenia często zarabiają mniej niż osoby nie posiadające tytułu magistra. Pierwsze pytanie dotyczy w takim





razie tego, czego oczekują pracodawcy – czym jest to „coś” - co czyni konkretną osobę „cennym pracownikiem”?

Bez wątplenia człowiek nie rodzi się jako „cenny na rynku pracy”. Każdy, obecnie „cenny na rynku pracy” człowiek był kiedyś „pozbawiony wartości”. Oznacza to, że „coś” co czyni nas „cennym pracownikiem” może być wykształcone. Dlatego kolejne ważne pytania dotyczą tego, w jaki sposób można wykształcić kompetencje wartościowe na rynku pracy u konkretnych osób? Jaka powinna być rola poszczególnych interesariuszy w ostatecznym sukcesie? Jaką rolę w tym procesie powinni odgrywać pracodawcy? Jakie cechy specyficzne mają dzisiejsi pracodawcy? I jakie w świetle tej specyfiki wady posiada system kształcenia zawodowego i ustawicznego.

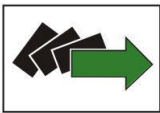
Jeśli, pomimo braku odpowiednich pracowników, pracodawcy mogą w jakiś sposób funkcjonować, a co więcej, niektórzy z nich odnoszą zdumiewające sukcesy, to ostatnie pytanie powinno dotyczyć tego, w jaki sposób można osiągać rezultaty pomimo napotkanych trudności? Odpowiedź na ostatnie pytanie może dostarczyć inspiracji do tego, w jaki sposób usprawniać kształcenie młodzieży w ramach systemu szkolnictwa zawodowego i dorosłych w ramach kształcenia ustawicznego, aby przy użyciu ograniczonych środków i w najkrótszym czasie uzyskać najlepszy efekt w postaci wysokich wynagrodzeń i zadowolenia z pracy możliwie największej grupy osób. Wnioski z przeprowadzonych warsztatów mogą być wykorzystane także do doskonalenia sposobu w jaki MORP może wypełniać swoją misję.

## Czego oczekują pracodawcy?

Odpowiadając na to pytanie w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę, że rynek pracy, siła robocza, czy praca i pracownicy, jako kategorie ekonomiczne, są tworam wyłączenie teoretycznymi, których użyteczność jest niepodważalna tak długo, jak długo są one prawidłowo interpretowane i mają zastosowanie do konkretnej sytuacji. W praktyce rynek pracy to ogromny zbiór bardzo zróżnicowanych i trudnych do zbadania segmentów lokalnych i branżowych. Pracodawcy bardzo rzadko, o ile w ogóle, zgłaszają zapotrzebowanie na „jakichkolwiek pracowników” - aby spełnić ich oczekiwania należy posiadać bardzo specyficzne cechy. Z drugiej strony, „pracownicy” to bardzo niehomogeniczna grupa lub, mówiąc prościej, nie ma dwóch takich samych osób. Rynek pracy z konieczności przedstawiany jest przez pryzmat bardzo ogólnych parametrów jak np. poziom wykształcenia pracowników, czy ich płeć lub doświadczenie zawodowe mierzone w latach.

W niektórych przypadkach tego rodzaju kategorie są wysoce użyteczne. Tłumaczą np. dlaczego, w porównaniu z innymi możliwościami, inwestowanie w pracowników powyżej 55 roku życia nie jest opłacalne (wobec istniejącego systemu emerytalnego powodem jest krótki okres zwrotu z inwestycji). Jednak, jak wskazuje obserwacja, praktyki, potrzeby i plany pracowników w większym stopniu



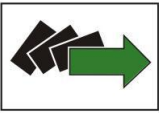


kształtuje sytuacja rodzinna (etap życia) niż wiek. Tego rodzaju badania są jednak znacznie trudniejsze do przeprowadzenia, dlatego wiek pracowników utożsamia się z sytuacją życiową pomimo wiedzy o występowaniu zarówno 32, jak 70 letnich babć i dziadków pierwородnego wnuka. Także doświadczenie zawodowe liczone w latach to wbrew pozorom nieściśła kategoria. Po pierwsze, zgodnie z obowiązującym prawem możliwe jest posiadanie kilkunastoletniego doświadczenia potwierzonego formalnie bez przepracowania efektywnie ani jednego dnia. Po drugie, o wiele istotniejsze jest nie to - jak długo?, ale - co? i jak? wykonywał pracownik. Podobnie w przypadku wykształcenia, którego utożsamianie z „wysokim poziomem intelektualnym i wysoką wartością na rynku” zawsze było obarczone dużym błędem, a wobec upowszechnienia wykształcenia wyższego stało się zwyczajnie nieprawdziwe.

Pracodawcy stale posługują się kryteriami wykształcenia, doświadczenia zawodowego, czy posiadania formalnych uprawnień precyzując swoje oczekiwania wobec pracowników, jednak kryteria te mają charakter jedynie kryteriów dopuszczających do kolejnych etapów selekcji niż rzeczywiście istotnych warunków, jakie musi spełniać kandydat. Poza sytuacją, w której obowiązujące prawo wymusza posiadanie określonych certyfikatów, czy zaświadczeń tj. poza sytuacją, w której przy pomocy prawa przymusza się pracodawców do dyskryminacji niektórych osób, o rzeczywistej wartości kandydatów zaświadcza zespół cech niezbędnych do wykonywania konkretnych zadań. Inaczej mówiąc, pracodawca nie potrzebuje certyfikatu zaświadczonego ukończenie kursu z zakresu spawania, a umiejętności spawania wykorzystywanej w konkretnej sytuacji np. we współpracy z innymi osobami. Podobnie pracodawca zawsze zrezygnuje z kandydatów, którzy zdali na ocenę bardzo dobrą egzamin maturalny z języka angielskiego, ale nie posługują się tym językiem i zaproponują zatrudnienie osobie, która nie zdawała matury z języka obcego, ale w jakiś sposób pozyskała umiejętność skutecznego komunikowania się z obcokrajowcami w języku angielskim. Co więcej osoba, która nie zna literackiego języka angielskiego, ale posługuje się biegle angielskim zawodowym slangiem typowym dla konkretnej branży będzie wyżej ceniona niż wybitny znawca literatury angielskiej z odpowiednim tytułem naukowym posiadający skłonność do pouczenia swoich rozmówców próbując doskonalic ich wymowę. Często zbyt wysoki poziom umiejętności jest takim samym, a nawet większym problemem niż ich niedostatek<sup>1</sup>. Najbardziej popularnym określeniem, jakim posługują się eksperci z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim na określenie cech rzeczywiście istotnych dla pracodawców, jest określenie „kompetencje”. Przeprowadzona analiza definicji „kompetencji” używanych przez teoretyków zarządzania wskazuje na wielką różnorodność

<sup>1</sup> Por. LeBon „Psychologia tłumu“ Wydawnictwo PAVO Warszawa 1997 str. 60





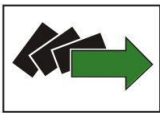
elementów, jakie mogą się na nie składać<sup>2</sup>, jednak można syntetycznie powiedzieć, że **kompetencje to wiedza, umiejętności, predyspozycje i motywacje pracowników, które wykorzystywane w procesie pracy służą do zrealizowania strategii organizacji**. Głównym źródłem pozyskiwania kompetencji zawodowych jest doświadczenie, a sposobem na weryfikację ich posiadania jest obserwacja zachowań poszczególnych osób prowadzących do osiągnięcia sukcesu w postaci zrealizowania zadań i w konsekwencji do zrealizowania długookresowych celów organizacji, która je zatrudnia lub pragnie zatrudniać. Inaczej mówiąc, kompetentny pracownik zapewnia sukces organizacji, która go zatrudnia poprzez posiadanie odpowiedniej praktycznej wiedzy, odpowiednich praktycznych umiejętności, odpowiednich predyspozycji pozwalających na dalsze doskonalenie kompetencji zawodowych oraz posiadanie chęci do wykorzystania w praktyce posiadanej wiedzy, umiejętności i predyspozycji na rzecz organizacji i jej celów. Pracodawcy poszukują właśnie tego rodzaju pracowników i takim pracownikom chcą oferować zatrudnienie.

## **W jaki sposób kształcić kompetencje? Jaka jest rola pracodawców w tym zakresie?**

Jak to już zostało powiedziane, praktyczne doświadczenie jest najskuteczniejszym sposobem pozyskiwania kompetencji zawodowych. Uważna obserwacja rzeczywistości organizacyjnej, wyciąganie wniosków z własnych sukcesów i porażek, obserwacja bardziej kompetentnych osób i pomoc im w realizacji zadań oraz stała troska o doskonalenie własnych kompetencji zawodowych tworzą najlepszą drogę do wykształcania cennych nawyków zawodowych. Najbardziej kompetentni pracownicy to nie te osoby, którym udało się odpowiednio zrealizować zadanie, ale osoby, które nie muszą zużywać czasu na długie zastanawianie się i przygotowanie realizacji zadań, ale osoby, które posiadają nawyk właściwego, skutecznego działania. Z powyższego wynika pierwsza szczególnie rola pracodawców – tylko dzięki pozyskaniu zatrudnienia pracownik może wykształcić naprawdę cenne kompetencje zawodowe. Jednocześnie prawdą jest, że wiele osób nie tylko nie posiada cennych kompetencji zawodowych, ale ich kompetencje mają wartość ujemną tj. mogą być źródłem strat dla organizacji przynajmniej w krótkim okresie. Przygotowanie pracownika do realizacji zadań jest pracochłonne. Wymaga wysiłku ze strony przełożonych, współpracowników. Jest także związane z ryzykiem popełnienia kosztownych błędów. Dlatego, jakiegokolwiek zainteresowanie przedsiębiorstw pozyskiwaniem pracowników o niskich kompetencjach zawodowych może wiązać się wyłącznie z nadzieją na szybkie pozyskanie przez nich cennych kompetencji lub z wykonywaniem bardzo prostych zadań, do których przeszkolenie nie jest konieczne lub jest krótkotrwałe.

<sup>2</sup> por. R. Walkowiak „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność“ Dom Organizatora TNOiK Totuń 2007 str. 20

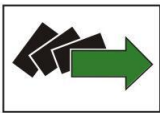




W proces przygotowywania przyszłego pracownika do realizacji zadań zawodowych włączonych jest bardzo wiele instytucji i osób, jednak nie można utracić z pola widzenia faktu, że zatrudnienie jest dobrowolnym zobowiązaniem dwóch stron: pracownika i pracodawcy. Wszystkie inne podmioty mogą jedynie ułatwiać porozumienie się tych dwóch stron umowy. Oczywistym jest fakt, że kompetencje zawodowe są osobistą własnością pracownika. Nie jest on niewolnikiem, a nawet gdyby formalnie był zniewolony, właściwe wykorzystanie jego najcenniejszych kompetencji wymaga jego osobistej zgody, gdyż w innym przypadku byłby zainteresowany ich ukryciem przed „właścicielem”. Brak kompetencji może być o wiele łatwiej wykazany niż ich posiadanie. Z drugiej strony, pracodawcy nie są zainteresowani „zakupem całego pracownika” wraz z jego osobistymi problemami i szansami. Zgodnie z obowiązującym prawem pracodawca przejmuje znaczącą część odpowiedzialności za osobiste, pozazawodowe powodzenie pracowników np. w związku z urodzeniem dziecka przez pracownika, czy jego zabezpieczenia na starość. Zdarzają się przypadki, gdy tego rodzaju troska, a nawet znaczące wychodzenie poza standard określony prawem, leży w interesie pracodawcy. W ten sposób zniechęca on pracowników do porzucenia organizacji i poszukiwania zatrudnienia w innych przedsiębiorstwach. Dotyczy to jednak stosunkowo wąskiej grupy pracodawców i najcenniejszych pracowników o rzadkich i trudnych do zastąpienia kompetencjach. W większości przypadków pracodawca zainteresowany jest „zakupem kompetencji” i nie tyle zatrudnia pracownika, ile zobowiązuje się do wypłacenia konkretnych wynagrodzeń i innych świadczeń w zamian za „czasowe użyczenie posiadanych wiedzy, umiejętności, predyspozycji, a przede wszystkim motywację do ich wykorzystania na rzecz pracodawcy”. Inaczej mówiąc przedmiotem handlu są kompetencje zawodowe, których właścicielem i „nosicielem” jest pracownik. To rozróżnienie pozwala łatwo wyjaśnić pozorny paradoks polegający na tym, że osoby posiadające bardzo wysoko cenione przez otoczenie cechy mogą jednocześnie mieć problemy ze znalezieniem zatrudnienia, a osoby, których niektóre cechy są uważane za naganne, a one same za niemoralne potrafią pozyskiwać wysokopłatne zatrudnienie. Praktyczna realizacja postulatu rozdzielania życia zawodowego i prywatnego przez pracodawców wymaga ścisłej koncentracji na cechach istotnych z punktu widzenia celu zatrudnienia. Obowiązujące normy etyczne w przedsiębiorstwach w wielu obszarach są znacząco trudniejsze do spełnienia niż w „życiu pozazawodowym”, co może stanowić barierę dla wielu osób, ale jednocześnie kodeksy etyczne przedsiębiorstw nie obejmują zachowań na polach pozazawodowych, w tym przede wszystkim w obszarach wysoko cenionych przez większość Polaków dotyczących rodziny, czy poprawnych relacji prywatnych z innymi.

Biorąc powyższe pod uwagę wyraźnie widać, że „produktem” podlegającym sprzedaży są kompetencje zawodowe. „Dostarczycielem” produktu jest osoba, która go posiada, a pozostałe instytucje (szkoły, organizacje pozarządowe, instytucje rynku pracy itd.) mogą jedynie służyć pomocą

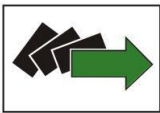




w najlepszym możliwym przygotowaniu konkretnych osób do podjęcia zatrudnienia u konkretnych pracodawców. Rolą pracodawcy jest zatem rola klienta „kupującego kompetencje zawodowe”. Jego decyzja o zatrudnieniu (lub nie) konkretnej osoby oraz warunki, jakie proponuje pracownikowi są, ostatecznym sprawdzianem skuteczności wysiłków podejmowanych zarówno przez konkretną osobę starającą się o zatrudnienie, jak wszystkich instytucji i osób, których zadaniem było udzielenie jej pomocy w pozyskaniu cennych kompetencji zawodowych.

Proces ten jest procesem dwustronnym, dlatego też z drugiej strony ostatecznym sprawdzianem jakości oferty składanej pracownikom w postaci wynagrodzeń i wszelkich innych korzyści z zatrudnienia (także tych trudnych do zbadania jak: atmosfera w pracy, stosunek do pracowników itp.) są kompetencje zawodowe, jakie jest w stanie pozyskać pracodawca. Biorąc powyższe pod uwagę należy uznać, że podstawowym celem instytucji pomagających w rozwoju kompetencji zawodowych poszczególnych osób jest identyfikacja ich potencjału zawodowego, a następnie skierowanie całego wysiłku na takie wykształcenie kompetencji, które znajdzie uznanie w oczach potencjalnego, odpowiedniego wobec potencjału przyszłego pracownika, pracodawcy. Inaczej mówiąc, wszystkie wysiłki tych instytucji powinny być skierowane na identyfikację potrzeb pracodawców i pomoc w ich spełnieniu przez konkretne osoby (uczniów, bezrobotnych itp.). Pracodawcy nie są zatem interesariuszami podobnymi do innych – są interesariuszami kluczowymi, najważniejszymi. Ich zadaniem jest ocena skuteczności wysiłków zarówno osób – przyszłych pracowników, ale także, pośrednio, instytucji biorących udział w kształceniu ich kompetencji. Często zgłaszanym problemem jest „niechęć pracodawców do współpracy”. Prostim wyjaśnieniem niechęci klienta do współpracy jest nieatrakcyjność oferty, jaka jest mu składana. W takim przypadku pracodawca, podobnie jak każdy inny klient, który nie otrzymuje produktu spełniającego jego potrzeby albo zwraca się do innego dostawcy, albo swoje potrzeby zaspokaja w inny sposób, bądź też całkowicie rezygnuje z zakupu. Wśród szkół zawodowych i instytucji kształcenia ustawicznego i, szerzej, wśród wszystkich instytucji służących pomocą w rozwoju kompetencji zawodowych, występują „dostawcy szczególnie pożądanymi”, ale także instytucje, które istnieją udając, że nie dostrzegają opinii, jaką na ich temat mają ich ostateczni klienci. Wnioskując na podstawie rosnących problemów młodzieży z odnalezieniem się na rynku pracy, nie tylko mazowieckim czy polskim, ale także europejskim, w innej roli niż rola bezrobotnego lub niskoopłacanego pracownika, można powiedzieć, że coraz więcej instytucji odpowiedzialnych za kształcenie kompetencji należy do drugiej grupy. Oznacza to, że pomimo swoich wysiłków nie są w stanie usatysfakcjonować ostatecznego klienta. W przypadku organizacji komercyjnych oznacza to ich nieuchronny upadek, a w przypadku organizacji publicznych jest równoznaczne z faktem marnowania powierzanych im środków i, co znacznie gorsze, potencjału podopiecznych. W tym miejscu konieczne jest wskazaniem, że pierwotnym źródłem tych środków są





przedsiębiorcy i pracownicy przedsiębiorstw jako podatnicy netto, co pozwala oceniać obwinianie ich za „niechęć do współpracy” jako zachowanie co najmniej niestosowne.

## **Pracodawcy jako szczególni interesanci. Rezultaty warsztatów – Forum na rzecz kształcenia ustawicznego i szkolnictwa zawodowego**

Ogrom pracodawców utrudnia identyfikowanie i analizowanie ich specyficznych potrzeb, jednak faktem jest, że kilka zasad obowiązuje wszystkich pracodawców osiągających sukcesy. Zasady te są powszechnie znane, ale bardzo często są błędnie interpretowane, dlatego warto jest pokrótce omówić kilka z nich i na tym tle przedstawić wnioski płynące z warsztatów zorganizowanych przez MORP.

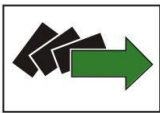
### **Problem dostosowania programów kształcenia do potrzeb gospodarki opartej na wiedzy**

Podstawowym pytaniem, jakie się w tym miejscu nasuwa, jest pytanie o to, czy każda wiedza jest tak samo cenna? System szkolnictwa zawodowego i szerzej, ogromna większość instytucji odpowiedzialnych za rozwój kompetencji zawodowych, wydaje się funkcjonować w oparciu o przeświadczenie, że tak nie jest. Analizując programy kształcenia od przedszkola po wykształcenie wyższe drugiego stopnia, można odnieść wrażenie, że szczególnie cenna jest tzw. wiedza ogólna. Przykładowo, rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej reguluje szczegółowo podstawę programową kształcenia w szkołach zawodowych<sup>3</sup> wiele uwagi poświęcając zagadnieniom, jakie powinny być szczególnie bliskie absolwentom szkół zawodowych tj.: języka polskiego, historii, wiedzy o społeczeństwie, geografii, biologii, chemii. Podstawą do określania niezbędnego poziomu wiedzy jest „podstawa kształcenia ogólnego” służąca uzyskaniu świadectwa dojrzałości w wyżej wymienionych zakresach – przedmiotach. Zakresu, w jakim tego rodzaju wiedza może być przydatna w życiu zawodowym absolwentów szkół zawodowych, może dostarczyć analiza zawodów, w jakich kształcą polskie zawodowe szkoły ponadgimnazjalne, co jest regulowane innym rozporządzeniem<sup>4</sup> (lista zawodów zajmuje 13 stron tekstu). Nawet pobieżna analiza pozwala uznać, że ogromna większość tzw. „kształcenia ogólnego” nie posiada żadnej wartości dla pracodawców, a przypadki, w których pozyskana „wiedza ogólna” pomaga w rozwijaniu kompetencji zawodowych (np. biologia dla zawodów rolniczych) występują obok przypadków, w których umiejętności i motywacje wykształcone w ramach „wiedzy ogólnej” mogą szkodzić pozyskiwaniu kompetencji zawodowych. Wynika stąd, że system kształcenia zawodowego został oparty na skrajnie różnych, wobec potrzeb

<sup>3</sup> ROZPORZĄDZENIE MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz.U. z 2009 r. nr 4; poz. 17)

<sup>4</sup> ROZPORZĄDZENIE MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ w sprawie klasyfikacji zawodów i szkolnictwa zawodowego (DZ. U z 2009 r. Nr 124 poz. 860)





ryнку pracy, założeniach. Oczywista prawda, że gospodarka oparta na wiedzy to nie gospodarka oparta na jakiegokolwiek wiedzy, w tym wiedzy dostępnej nieodpłatnie dla każdego za pośrednictwem wyszukiwarki internetowej, tylko specyficznej, praktycznej i użytecznej dla organizacji wąsko wyprofilowanej wiedzy profesjonalnej i co równie ważne wiedzy aktualnej nie ma tu znaczenia. Mówiąc wprost „gospodarka oparta na wiedzy ogólnej” miałyby szansę przetrwać bardzo krótko i jest najkrótszą drogą do powszechnego niedostatku. Wydaje się, że z punktu widzenia uczniów szkół zawodowych obecna sytuacja także jest trudna do zrozumienia i pomimo upływu lat ocena państwowych szkół zawodowych z okresu międzywojennego sformułowana przez S. Grzesiuka z pozycji ucznia<sup>5</sup> jest ciągle aktualna:

Cel kształcenia: „przypuszczam, że celem szkoły było zajęcie czymś młodych chłopaków, żeby wieczorami nie bałaganili na ulicach. Ci co byli w szkole (...) całą kupą rozrabiali w szkole”.

Zakres kształcenia: „były wykłady, które nas interesowały np. materiałoznawstwo i rysunki techniczne. Ale z tych przedmiotów mieliśmy tylko po jednym wykładzie w tygodniu. Inne przedmioty, które nam wykładano to: język polski, matematyka, historia, geografia i religia”.

Wyjaśnienie skandalicznego zachowania uczniów (uczeń do nauczyciela): „to ja na ulicy mam lepszą szkołę. Tak jak wy nas uczycie, tak my się zachowujemy. Uczcie nas zawodu, a nie religii i prawoznawstwa, wtedy zobaczycie, jak się będą wszyscy uczyli”.

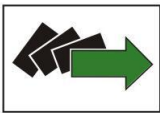
Wartość świadectwa: „Po ukończeniu osiemnastu lat przestałem uczęszczać do tej szkoły. Nie poszedłem nawet na koniec roku odebrać świadectwa ukończenia, bo za świadectwo kazali zapłacić piętnaście złotych, a przecież ta szkoła razem z jej świadectwem nic nikomu nie dawała ani w zakresie zawodu, ani wiadomości ogólnych”.

Szkoły zawodowe i inne instytucje chcąc pomóc osobom przygotowującym się do funkcjonowania na rynku pracy mają bardzo trudne, praktyczne zadanie. Wykształcenie wszystkich cennych na rynku pracy kompetencji zwyczajnie nie jest możliwe. Jest ich zdecydowanie zbyt wiele. Z drugiej strony, pracodawcy oczekują od pracowników zwykle stosunkowo wąskiej grupy kompetencji, ale stanowiących odpowiedź na ich specyficzne potrzeby. Przykładowo, nie chodzi o znajomość technologii, a konkretnej technologii wdrożonej w przedsiębiorstwie, nie tyle „nastawienia na potrzeby klientów” ile „nastawienia na potrzeby tych klientów, których organizacja obsługuje i/lub pragnie obsługiwać”. Bardzo często posiadając ogólne wyobrażenie na temat specyfiki obsługi klienta,

---

<sup>5</sup> S. Grzesiuk „Boso, ale w ostrogach“ wyd. IX Książka i Wiedza Warszawa 1982 str. 74 – 81 (pominięte fragmenty oceny szkolnictwa zawodowego okresu międzywojennego dotyczą szczegółowych opisów patologii takich jak: brutalność wobec kolegów, ubliżanie nauczycielom, które są bardzo podobne do patologii współcześnie nagłaśnianych przez media elektroniczne i komentowanych jako zjawiska nowe).





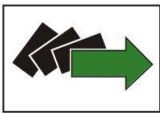
można wykształcić u siebie zachowania służące właściwej obsłudze konkretnej grupy klientów, jednak, aby zrozumieć zróżnicowanie kompetencji w tym zakresie, wystarczy uświadomić sobie fakt, że klientem jest zarówno „osoba kupująca lody w sklepie spożywczym”, jak i „osoba kupująca usługę polegającą na: pomocy w pozyskaniu finansowania inwestycji, wybudowaniu, uruchomieniu fabryki lodów oraz serwisowaniu wszelkich urządzeń znajdujących się na jej terenie przez 5 lat”. Powyższy przykład może dostarczyć inspiracji do odpowiedzi na pytania, jak szeroką i zróżnicowaną w praktyce kategorią jest „wiedza zawodowa” i jak zróżnicowaną wartość posiada „doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku”.

Aby właściwie wybrać drogę zawodową konieczne jest dysponowanie wiedzą na temat rynku pracy, oferty edukacyjnej itp. Dlatego pierwszym kluczowym wnioskiem z warsztatów jest **konieczność dostarczenia uczniom już na poziomie gimnazjum wiedzy na temat rynku pracy za pośrednictwem profesjonalnych doradców zawodowych**. Tego rodzaju informacji mogą dostarczać organizacje na poziomie ponadpowiatowym, w przypadku Mazowsza – MORP, jako wyspecjalizowana jednostka Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Nie zwalnia to jednak doradców zawodowych z obowiązku szczegółowego analizowania potrzeb konkretnych pracodawców, uszczegóławiania i dostosowywania ogólnej wiedzy o rynku pracy do potrzeb konkretnego ucznia poprzez aktywną pomoc w stworzeniu własnego planu rozwoju zawodowego.

### **Odporność na zmiany – mała zdolność do wprowadzania koniecznych zmian**

Zmiany w funkcjonowaniu organizacji nie są niczym nowym. To, czego obecnie doświadczamy, to jedynie zmiany zachodzące szybciej niż dotąd i mające większe, bo często niemal od razu globalne znaczenie. Wynika stąd, że aby sprostać oczekiwaniom swoich klientów ostatecznych tj. pracodawców zarówno szkoły zawodowe, jak instytucje kształcenia ustawicznego muszą nieustannie śledzić zmiany i niezwłocznie się do nich dostosowywać. W przypadku szkół zawodowych oczywistym kłopotem jest konieczność spełniania oczekiwań Ministerstwa Edukacji Narodowej i dostosowanie się przyjętych przez nie metod działania polegających na próbie szczegółowego opisanie programów kształcenia w formie rozporządzeń ministra. Tego rodzaju rozporządzenie musi być przygotowywane przez ekspertów, konsultowane z innymi ministerstwami i tzw. partnerami społecznymi, których interesy mogą, ale nie muszą być zgodne z interesami pracodawców, do których oferta jest adresowana. Jak widać już sama procedura wprowadzania programu kształcenia jest ogromnym utrudnieniem dla reakcji na pojawiające się wyzwania. Kluczowym problemem jest jednak mylne interpretowanie zjawiska zmiany w gospodarce opartej na wiedzy. Zmiana dotyczy nie tylko wprowadzania nowych elementów kształcenia obok już istniejących, ale także, a może nawet przede wszystkim, zastępowania starych koncepcji nowymi. Organizacje w ramach zmian muszą nie tylko uczyć się nowych technologii czy metod, ale także





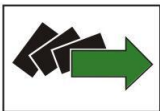
posiadać zdolność zapominania. Obecnie tworzone programy kształcenia rzadko eliminują dawno nieaktualne treści, a częściej jedynie z dużym opóźnieniem „dokładają” nowe elementy. Bezpośrednim skutkiem tego stanu rzeczy są programy kształcenia skoncentrowane na przekazywaniu wiedzy „ogólnej” oraz wiedzy z zakresu historii konkretnego zawodu, czy branży.

Obok problemów związanych z wewnętrzną, archaiczną i niepodatną na zmiany organizacją systemu edukacyjnego zidentyfikowaną w ramach warsztatów, dostrzeżono także problem braku skutecznego prognozowania przyszłych potrzeb przedsiębiorstw. Problem ten może być jednak rozwiązany. Poza koniecznym wycofaniem się MEN ze szczegółowego, centralnego ustalania treści programowych konieczne jest także uruchomienie działań służących identyfikacji przyszłych potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstw na poziomie szkół / instytucji (lokalne przedsiębiorstwa) oraz grup szkół / instytucji (branże), co musi zakładać aktywne pozyskiwanie współpracy poprzez „sprzedaż” usług szkół / instytucji ostatecznym klientom.

Wykształcenie konkretnych, cennych dla pracodawców kompetencji zawodowych wymaga uwzględnienia potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw (w przypadku dużych organizacji) lub typowych kompetencji dla dużej liczby małych pracodawców. W pierwszym przypadku najlepsze źródło wiedzy to oczywiście sami pracodawcy, gdyż jest to najprostszy sposób na pozyskanie szczegółowych informacji. Wymaga to „wyjścia poza teren szkoły” i odwiedzania pracodawców celem identyfikowania obszarów wspólnych interesów. W przypadku dużych organizacji często zakres ich potrzeb kadrowych w pełni uzasadnia wysiłek pozyskania informacji i dostosowania programu kształcenia do ich specyficznych potrzeb.

W przypadku małych organizacji pozyskanie odpowiedniej wiedzy jest już bardziej kłopotliwe. Małe organizacje nie planują zatrudnienia w dłuższym okresie i najczęściej trudno jest im przewidzieć własne potrzeby kadrowe w perspektywie kwartału. Ze względu na zazwyczaj niskie kompetencje w zakresie zarządzania, deklaracje pracodawców małych najczęściej nie mogą być traktowane jako w pełni wiarygodne. Konieczne jest zatem znalezienie innych dróg pozyskiwania wiedzy na temat ich potrzeb. Po pierwsze, cennym źródłem informacji mogą być stowarzyszenia branżowe, czy izby gospodarcze reprezentujące interesy wąskiej grupy przedsiębiorstw. Po drugie, wiedzy na temat potrzeb może dostarczyć analiza prawa obowiązującego w konkretnej branży. Państwo narzuca na pracodawców niechciane przez nich obowiązki. Ich spełnienie przy pomocy szkół i innych instytucji przygotowujących kandydatów do pracy mogłoby być znaczną wartością dla pracodawców. W tym miejscu chodzi przede wszystkim o pozyskanie przez absolwentów różnego typu świadectw i certyfikatów takich jak np.: uprawnienia SEP, prawo jazdy, uprawnienia do prowadzenia wózka widłowego itp. Po trzecie, niezbędnej wiedzy może dostarczać analiza oferty kluczowych dostawców technologii dla poszczególnych branż. Małe przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko dostarczają



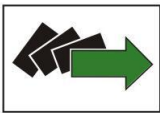


przełomowych innowacji technologicznych. Ich źródłem są przede wszystkim globalne koncerny posiadające własne zaplecza naukowo – badawcze, które są źródłem standardów technologicznych dla dziesiątek, czy nawet setek tysięcy małych przedsiębiorstw. W ten sposób stosunkowo łatwo można zidentyfikować zapotrzebowanie na kompetencje w przyszłości, dzięki faktowi występowania znacznego opóźnienia czasowego pomiędzy opracowaniem nowej technologii, jej komercjalizacją, wprowadzeniem na rynek i udostępnieniem (sprzedażą) małym przedsiębiorstwom do oferowania ostatecznym klientom. Na marginesie warto jest jednak wskazać, że niestety tego rodzaju kompetencje atrakcyjne są także dla przedsiębiorstw zagranicznych, co grozi odpływem najbardziej utalentowanych i kompetentnych pracowników.

## **Biurokracja a celowość działania pracodawców**

Dla przedsiębiorstw główne cele zawsze związane są z subiektywnymi opiniami ich klientów. Sukces organizacji jest rezultatem pozytywnej oceny jej wysiłków przez klientów. Fakt, że klienci zamawiają kolejne jej produkty i usługi świadczy o tym, że ich potrzeby są zaspokajane w najlepszy możliwy sposób. Gdyby istniała lepsza droga do rozwiązania ich problemów – wybraliby ją. Teoretyczna możliwość „jeszcze lepszego świadczenia usług” ma ograniczone znaczenie i wykorzystanie jej zależy od wielu czynników, które generalnie mają podstawy w subiektywnych ocenach klientów i działaniach organizacji konkurencyjnych. W przypadku szkolnictwa zawodowego i kształcenia ustawicznego często próbuje się zobiektywizować ocenę. Najprostszym z dostępnych sposobów jest weryfikacja wiedzy teoretycznej w formie testu. Pomijając pozornie tego rodzaju obiektywizmu (egzamin, czy sprawdziany w różnych latach mogą różnić się poziomem trudności) tworzy to sytuację, w której proces kształcenia nastawiony jest w dużej mierze na potwierdzenie posiadania przez absolwentów wiedzy teoretycznej. Niestety, w sytuacji, gdy „praktyczny” egzamin także ma formę pisemną prowadzi do sytuacji, w której celem szkoły / instytucji kształcenia jest maksymalizacja liczby osób, które zdadzą ten egzamin. W świecie realnym, tego rodzaju wiedza rzadko znajduje zastosowanie lub mówiąc bardziej precyzyjnie, nie jest istotne, czy osoba realizująca zadania ma świadomość tego, jakie prawa natury zostały zaprzęzione do realizacji zadań, jakie noszą fachowe nazwy, jak bywają definiowane przez rozmaite grupy uczonych, z jakich teoretycznych podstaw skorzystano opracowując konkretną technologię, a decydujące o sukcesie są umiejętności praktycznego działania, w tym działania, w których wiedza teoretyczna jest wykorzystywana, chociaż osoba, która z niej korzysta nawet nie ma świadomości faktu jej istnienia. Upraszczając można powiedzieć, że ta sama zasada reguluje ogromną większość aktywności podejmowanych przez człowieka. Rzadko który użytkownik samochodu zna wszystkie prawa fizyki i teoretyczne podstawy materiałoznawstwa pozwalające na płynne działanie silnika, przeciętny czytelnik gazety mało wie





o poligrafii, a przeciętny użytkownik komputerów o budowie procesora. Egzaminami są jedynie szczególnym przypadkiem szerszej tendencji dostrzeganej w ramach przeprowadzonych warsztatów tj. dużej biurokratyzacji systemu kształcenia. O jego skali może dać wyobrażenie liczba aktualnie obowiązujących aktów prawnych obowiązujących w systemie szkolnictwa. Jak podaje MEN lista tych aktów prawnych (ustaw, rozporządzeń itp.) to powyżej 160<sup>6</sup>, a lista nie obejmuje innych, pozostających poza gestią MEN istotnych aktów prawnych, które stanowią podstawę działania szkół. Utrudnia to omawiane powyżej elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb pracodawców, ale także znacząco zmienia rzeczywiste cele funkcjonowania tak przeregulowanych instytucji. Oczywistym rezultatem szczegółowych regulacji jest podejmowanie działań skoncentrowanych przede wszystkim na spełnieniu wymagań, a mówiąc bardziej precyzyjnie, uzyskaniu formalnego potwierdzenia ich spełnienia w formie odpowiedniego dokumentu. Inne cele, w tym zasadnicze cele funkcjonowania szkół/ instytucji dotyczące kształcenia kompetencji stają się mniej istotne. Jednocześnie wartość tego rodzaju zaświadczeń jest stosunkowo niska dla pracodawców. Pomijając konieczność reformowania systemu kształcenia w kierunku jego radykalnego odbiurokratyzowania **dla usprawnienia procesu ostatecznej weryfikacji efektów kształcenia konieczne jest, z jednej strony, śledzenie losów absolwentów szkół i weryfikacja zarówno udziału absolwentów pracujących w zawodzie wyuczonym wśród wszystkich absolwentów, z drugiej strony, drogi zawodowej (awansowanie) i poziomu ich zarobków jako ostatecznego miernika sukcesu kształcenia zawodowego.** Dodatkowo warto jest rozważyć możliwość podjęcia współpracy z zewnętrznymi wobec szkolnictwa instytucjami certyfikującymi posiadaną wiedzę, czy umiejętności np. z dostawcami technologii, których certyfikaty potwierdzające posiadanie kompetencji zawodowych cieszą się zaufaniem i renomą wśród pracodawców. W ten sposób „sztuczne” pośrednie cele kształcenia mogą zostać zastąpione w pełni obiektywnymi (choć opartymi o subiektywne decyzje pracodawców) miarami sukcesu absolwentów na rynku pracy i skoncentrują uwagę zarówno szkół zawodowych, jak instytucji kształcenia ustawicznego, na rzeczywistym celu działania.

## Wizerunek instytucji

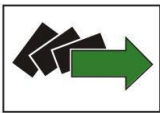
Ważnym zidentyfikowanym w ramach warsztatów problemem jest jakość kapitału ludzkiego – uczniów i uczestników kształcenia ustawicznego. Bezpośrednim wynikiem silnej promocji podejmowania kształcenia wyższego (pierwotnie miało być to remedium na wyż demograficzny, a jest

---

6

[http://bip.men.gov.pl/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=26&Itemid=51](http://bip.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=26&Itemid=51)

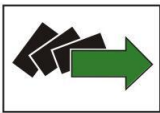




obecnie stałą już tendencją do wyboru najkrótszej drogi do pozyskania tytułu magistra) jest to, że bardzo wiele osób zmotywowanych jest do wyboru liceum ogólnokształcącego, jako lepiej przygotowującego do podjęcia studiów wyższych niezależnie od rzeczywistego potencjału naukowego. Jednocześnie można odnieść wrażenie stosunkowo powszechnej pogardy dla umiejętności manualnych i praktycznych, jako gorszych od teoretycznych i towarzyszące temu przekonanie o wyższości każdej pracy umysłowej nad „fizyczną”. Tym samym wybór kształcenia zawodowego jest wyborem negatywnym, w wyniku czego, do placówek kształcenia zawodowego rzadko trafiają wysoko utalentowane jednostki. Jest to poważny problem utrudniający budowę pozytywnego wizerunku szkół zawodowych, zarówno w oczach potencjalnych uczniów, jak pracodawców, którzy potencjalnie mogliby być zainteresowani podejmowaniem współpracy ze szkołami zawodowymi. Masowe podejmowanie studiów przez Polaków w ostatnich latach jest także poważnym problemem dla pracodawców. Wynika to z faktu, że osoby posiadające wysokie formalne kwalifikacje nie są skłonne do podejmowania zatrudnienia w przedsiębiorstwach na stanowiskach odpowiednich wobec ich kompetencji zawodowych tj. stanowiskach najniższych gorzej wynagradzanych niż stanowiska robotników – specjalistów.

W najbliższej przyszłości należy niestety oczekiwać dalszej promocji masowego podejmowania studiów wyższych i kontynuacji ograniczania prestiżu stanowisk robotniczych, także poprzez ustanawianie praw umożliwiających podejmowanie zatrudnienia w konkretnych zawodach wyłącznie osobom posiadającym wyższe wykształcenie. Można jednak liczyć na to, że rosnąca w przyszłości liczba bezrobotnych absolwentów szkół wyższych, a zwłaszcza tych kierunków, w ramach których trudno jest znaleźć odpowiedź na pytanie: do wykonywania jakiego zawodu przygotowują swoich absolwentów, spowoduje wzrost zainteresowania podejmowania kształcenia w bardziej praktycznych zawodach przynoszących wyższy zwrot z inwestycji we własne kształcenie. Proces ten można przyspieszyć poprzez wskazywanie różnicowania tzw. stanowisk robotniczych. Konieczne jest wyraźne rozdzielenie prostych prac, nie wymagających cennych kompetencji zawodowych, od stanowisk robotniczych wymagającej rozległej wiedzy i umiejętności fachowych, obsługi skomplikowanych i kosztownych urządzeń, podejmowania decyzji produkcyjnych, wprowadzania innowacji technologicznych i organizacyjnych, których wykształcenie jest wielokrotnie bardziej kosztowne i cenne dla pracodawców niż ukończenie studiów magisterskich na wielu kierunkach. Jednocześnie proces pozyskiwania tytułów naukowych wydaje się być znacząco łatwiejszy w sytuacji, gdy student posiada wysokopłatną pracę i praktyczne doświadczenie zawodowe.





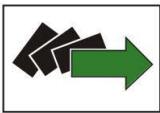
## Zmiana sposobu kształcenia zawodowego – transfer dobrych praktyk z sektora przedsiębiorstw

Wnioski z warsztatów potwierdzają, że możliwe jest wskazanie „dobrych praktyk” funkcjonowania szkół zawodowych i, częściej, instytucji kształcenia ustawicznego. Jednak „dobre praktyki” to praktyki relatywne tj. „dobre” na tle innych tego rodzaju placówek. Oprócz nich istnieją także praktyki, których odpowiednie wykorzystanie może doprowadzić nie tyle do „zauważalnego postępu”, ale do ogromnego jakościowego skoku przy jednoczesnym dokonaniu znaczących oszczędności. Wykorzystanie doświadczeń przedsiębiorstw może doprowadzić nie tylko do ogromnej poprawy jakości kształcenia, ale także praktyki te są zwyczajnie „tańsze”. Kształcenie zawodowe jest obecnie irracjonalnie kosztowne.

Polskie przedsiębiorstwa w odpowiedzi na potrzeby i słabość systemu kształcenia stanęły wobec problemu braku odpowiednio kompetentnych pracowników. Część problemów można było rozwiązać poprzez substytucję pracy kapitałem tj. wprowadzanie technologii zastępującą pracę człowieka. Innym rozwiązaniem było zwiększenie efektywności już zatrudnionych pracowników i motywowanie ich do pracy dłuższej niż ośmiogodzinna, co jednak w długim okresie jest rozwiązaniem ryzykownym. Ostatnim rozwiązaniem było wewnętrzne kształcenie pracowników, którzy nie posiadają właściwych kompetencji, ale posiadają niezbędny do ich pozyskania potencjał.

W przypadku małych przedsiębiorstw powszechnym sposobem kształcenia pracowników jest powrót do tradycyjnej relacji mistrz – uczeń tj. niedoświadczeni pracownicy zdobywają kompetencje zawodowe korzystając z wiedzy kompetentnych współpracowników realizując początkowo wyłącznie proste prace pomocnicze. Inną metodą kształcenia jest powszechne „rzucanie pracowników na głęboką wodę” tj. stawianie przed nimi zadań, do wykonania których nie posiadają odpowiednich kompetencji zawodowych w nadziei, że konieczność realizacji zadania zmotywuje ich do samodzielnego rozwiązania problemów. W takich przypadkach rozwój kompetencji zawodowych jest „efektem ubocznym” realizacji zadania i często pracownicy nawet nie uświadamiają sobie faktu ich pozyskania, a tym bardziej ich wartości. Ta ostatnia metoda chociaż obarczona bardzo dużym ryzykiem popełnienia błędu, a raczej opierająca się na założeniu, że błędy będą popełniane, a ich naprawianie jest źródłem kompetencji zawodowych jest niezwykle skuteczna. Powyższe metody kształcenia kompetencji zawodowych są niezwykle popularne, ale ponieważ nie są odpowiednio opisane, zorganizowane i sformalizowane nie poddają się łatwo badaniom i wymykają się statystykom. W ten sposób z jednej strony w sferze realnej następuje gwałtowny łatwy do bezpośredniego zaobserwowania z perspektywy wnętrza organizacji wzrost kompetencji zawodowych pracowników, a z drugiej strony, wyniki prowadzonych badań wskazują często na alarmująco niski poziom korzystania ze szkoleń przez pracowników i właścicieli małych przedsiębiorstw.



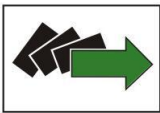


W przypadku dużych organizacji, które mogą być wzorem dla kształcenia zawodowego opracowano szereg dobrych praktyk z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL), których stosowanie dostarcza organizacjom odpowiednio kompetentnych pracowników pomimo niedoskonałości systemu kształcenia. Zalecenia do stworzenia nowego systemu kształcenia można opracować bazując na następujących założeniach typowych dla systemów ZKL:

1. Cel kształcenia – uzyskanie przez absolwentów wysokopłatnej i satysfakcjonującej pracy lub stworzenie własnego przedsiębiorstwa. Wysokość oczekiwanego wynagrodzenia i poziom satysfakcji powinny być uzależnione od potencjału zawodowego i zadeklarowanej drogi rozwoju konkretnej osoby.
2. Rekrutacja i selekcja – pozyskanie uczniów, których potencjał zawodowy w najlepszym stopniu odpowiada oczekiwaniom konkretnego zawodu.
3. Organizacja kształcenia – dostosowana do specyfiki konkretnego zawodu i potrzeb pracodawcy (np. dostosowanie cyklu kształcenia do sezonowości w branży), skrócenie procesu kształcenia do maksimum 2 lat (optymalnie 6 – 18 miesięcy).
4. Zakres kształcenia teoretycznego – ograniczony wyłącznie do pozyskania niezbędnych do podjęcia zatrudnienia certyfikatów, uprawnień, zaświadczeń itp. najlepiej realizowany w formie e-learning'u.
5. Zakres kształcenia praktycznego – metody warsztatowe poświęcone omawianiu konkretnych problemów i najlepszych praktyk charakterystycznych dla konkretnych zawodów.
6. Praktyki – podjęcie niskopłatnej pracy lub wolontariatu przynoszącego korzyści przedsiębiorstwu, a jednocześnie tworzące możliwości pozyskiwania doświadczenia zawodowego i kontaktu z doświadczonymi pracownikami.
7. Weryfikacja skuteczności kształcenia – pozyskanie zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia, zrealizowana ścieżka rozwoju zawodowego.

Przyjęcie tego modelu oznacza faktyczną zmianę wszystkich elementów obecnego systemu kształcenia począwszy od źródeł finansowania i sposobu jego naliczania (uwarunkowanego sposobem pomiaru efektywności działania szkoły), a skończywszy na odrzuceniu fałszywych założeń etycznych leżących u podstaw obecnego systemu edukacji dotyczących tzw. wyrównywania szans. Obecnie wdrażane promowanie uczniów gorszych kosztem lepszych w praktyce oznacza, że granicą rozwoju najbardziej utalentowanych jest niekompetencja najgorszych. Ta norma etyczna powinna zostać zastąpiona poprzez sprawiedliwość traktowania uczniów tj. koncentracja uwagi na kompetencjach i z tego punktu widzenia najbardziej utalentowanych uczniach i promowaniu współpracy, dzięki której osoby najmniej utalentowane mogą korzystać z kompetencji najlepszych. Zmiana tej postawy etycznej





powinna być o tyle łatwa, że w życiu prywatnym nikt tego rodzaju etyki nie praktykuje lub jest to bardzo rzadkie.

## Forum na rzecz Kształcenia Ustawicznego i Szkolnictwa Zawodowego – propozycja przyszłych działań

Bez wątpienia zorganizowane przez MORP spotkania regionalne są sukcesem, o czym świadczą zarówno wypracowane syntetyczne i trafne wnioski, jak ocena uczestników (powyżej 80% ocen pozytywnych) oraz deklaracja dalszego uczestnictwa w pracach merytorycznych Forum (w każdej grupie powyżej 60%, a w niektórych powyżej 80%). W przyszłości konieczne jest szersze włączanie w prace Forum przedstawicieli przedsiębiorstw, w tym największych przedsiębiorstw w regionach, gdyż to one w dużej mierze kształtują obraz lokalnych rynków pracy. Pamiętać należy także o tym, że rynek pracy ma nie tylko swój wymiar lokalny, ale także wymiar branżowy. Dlatego konieczne jest poza organizacją Forów regionalnych także Forów branżowych. Szczególna rola województwa mazowieckiego, a przede wszystkim Warszawy, gdzie podejmowane są decyzje dotyczące setek tysięcy pracowników zatrudnianych także poza województwem mazowieckim oraz potencjał warszawskich pracodawców obejmujący większość największych i najbardziej renomowanych pracodawców, większość urzędów centralnych, ministerstw itp. powoduje, że istnieje łatwość w identyfikacji i transferu najlepszych w Polsce praktyk rozwoju kapitału ludzkiego z sektora przedsiębiorstw i sektora publicznego do sektora edukacji. Co warto podkreślić, w Warszawie lub w obrębie aglomeracji warszawskiej ma swoje siedziby ogromna większość oddziałów międzynarodowych firm dostarczających rozwiązania technologiczne, które kształtują potrzeby kompetencyjne przedsiębiorstw. Wobec tych faktów konieczne jest z jednej strony podjęcie przez MORP aktywnych działań promujących ideę Forów wśród pracodawców i ich stowarzyszeń zarówno branżowych (np. izby gospodarcze), jak zawodowych (np. specjaliści z zakresu ZKL, profesjonalni menedżerowie). W ten sposób można przyspieszyć wprowadzanie koniecznych zmian i zrównoważyć niemal pewny opór wobec ich wprowadzenia, co wynika z faktu, że przynajmniej część interesariuszy systemu kształcenia ustawicznego i szkolnictwa zawodowego nie jest zainteresowanych wprowadzaniem proefektywnościowych zmian jako beneficjenci obecnego, patologicznego systemu. Szczególna rola województwa mazowieckiego, a w tym Warszawy wymusza również szczególną rolę MORP pośród innych obserwatoriów rynku pracy – wyniki badań prowadzonych we współpracy z dużymi pracodawcami warszawskimi mogą być cenne także dla innych regionów.

