Piotr Zawada

Kształcenie praktyczne – dyskusja wokół zagadnienia, studium jednego przypadku

Polska gospodarka od 25 lat pozostaje w zasięgu oddziaływania gospodarek wolnych, oznacza to, że było wystarczająco dużo czasu, aby wprowadzane zmiany w obszarze kształcenia nie tylko dogoniły współczesne standardy nauki zawodu, ale także aby nadążały za zmianami wymuszanymi przez rynek pracy i gospodarkę. Wydaje się, że okres kryzysu kształcenia zawodowego w Polsce mamy już za sobą, kryzysu, który wywołał poważne zmiany w przestrzeni kształcenia zawodowego na korzyść modelu ogólnokształcącego. Niestety, luka powstała w wyniku niekorzystnych zmian na rynku pracy nie jest luką, którą szybko będzie można zniwelować. Braki personelu w zakładach pracy, szczególnie w zbiorze pracowników bezpośrednio związanych z produkcją, widoczna jest w postaci deficytu techników, osób najbardziej obecnie pożądanych przez przedsiębiorców.

Od 2012 r. podejmowane są próby zmierzające nie tylko do wzrostu jakości kształcenia zawodowego, ale także próby dopasowania profili zawodowych absolwentów do wymagań rynku pracy. Oczekiwanym skutkiem profilowania kształcenia w wydzielonych zawodach ma być uelastycznienie ścieżek kariery absolwentów szkół przygotowujących uczniów do podjęcia pracy. Istotnym i wartym podkreślenia faktem jest wzrastająca liczba godzin praktycznej nauki zawodu, zajęć realizowanych we współpracy z przedsiębiorcami lub w zakładach pracy. W zamyśle reformatorów miała to być podstawowa miara sukcesu wprowadzanych zmian. Nie bez znaczenia jest także poważna ewolucja stanowiska MEN co do kwestii klasyfikacji zawodów; klasyfikacji oddającej współczesne wymagania rynku pracy. Podział zastosowany w systemie edukacji w Polsce stanowi próbę zawarcia kompromisu pomiędzy kształceniem zawodowym zintegrowanym z edukacją ogólnokształcącą lub stosowaniem rozwiązań równoległych. W naszym kraju w dalszym ciągu podejmowane są nie zawsze przewidywalne próby przestawienia środka ciężkości w myśleniu o tym, kogo i w jaki sposób wspierać. Stąd początkowo mieliśmy okazję obserwować powszechny, niczym nieskrępowany ruch w kierunku kształcenia ogólnego, a później, dla odmiany – w rytm podejmowanych decyzji politycznych – promowanie kształcenia zawodowego. Należy pamiętać, że wybór odpowiedniej ścieżki rozwoju pracownika

zależy czasami od struktury przedsiębiorstw, ponieważ duże zakłady pracy, zasobne i odpowiednio przygotowane do przyuczenia młodocianych do zawodu (konkretnego miejsca pracy), mogą podejmować takie decyzje już po zakończeniu nauki.

W Polsce, z powodu liczebności w strukturze przedsiębiorstw, przeważają firmy mikro, małe i średnie. Przedsiębiorcy z tego sektora preferują zatrudnianie pracowników przygotowanych do podjęcia pracy, rekrutujących się z roczników opuszczających mury szkół zawodowych. W Polsce przed 15 laty przeprowadzono badania, które wykazały, że zmiany systemów oświatowych wdrażane były nie w oparciu o modele tradycyjne, dobrze ugruntowane w tradycji kształcenia, ale te obarczone błędami niekonsekwencji w budowaniu linii programowej[1]. W 1990 r. w naszym kraju istniał potężny system szkolnictwa zawodowego, bazującego na 9673 szkołach kształcących w zawodach ówcześnie reprezentowanych na rynku pracy. Znacząca zmiana systemu kształcenia nastąpiła w 1998 r., kiedy to wprowadzono jedną z wielu reform, reformę systemu oświaty. Minister Handke zaproponował objęcie kształceniem na poziomie ogólnym 80% młodzieży z danego rocznika. Decyzja oznaczała likwidację wielu szkół zawodowych, w tym tych nastawionych na współpracę z przemysłem podlegającym wówczas intensywnemu procesowi prywatyzacji. Po zmianie stosunków właścicielskich sektor ów nie zawsze był zainteresowany realizacją celów społecznych, np. kształceniem specjalistów ważnych dla rynku pracy. Dodatkowo wysokie bezrobocie, w roku 2000 na poziomie 20%, wydawało się potwierdzać słuszność podejmowanych decyzji w systemie kształcenia zawodowego. Zmianom towarzyszyło powstanie nowego typu szkoły, jakim było liceum profilowane, które miało przejąć skazane na likwidację technika. Jak się później okazało, przygotowanie zawodowe absolwentów tego profilu było dalekie od oczekiwań pracodawców, podobnie jak gotowość do kontynuowania nauki na poziomie studiów wyższych. Uczniowie, którzy chcieli jak najszybciej znaleźć się na otwartym rynku pracy, mieli do dyspozycji okrojoną liczbę szkół zawodowych, kształcących w systemie dwuletnim. Ich utrzymanie było bowiem droższe niż szkół ogólnokształcących, nastawionych na kształcenie w obszarze przedmiotów humanistycznych. O 1990 do 2014 r. liczba szkół zawodowych zmniejszyła się z 2995 do 1721, a techników z 3607 do 2026. Największy spadek liczby szkół dających swoim absolwentom uprawnienia do wykonywania zawodu miał miejsce w latach 2004–2014[2]. Towarzyszyła temu również zmiana kierunków finansowania szkolnictwa, w tym szkolnictwa zawodowego. Jeden z najbardziej zdecentralizowanych systemów edukacyjnych, z jakim mamy

[1] *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, Warszawa 2004, s. 46-47.

[2] Por.: dane Głównego Urzędu Statystycznego, Ministerstwa Edukacji Narodowej – Departamentu Analiz i Prognoz na podstawie danych systemu informacji oświatowej, spis na 30 września 2014 r.; także: J. Stasiak, *System edukacji wobec wyzwań rynku pracy w Polsce,* „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica" 2011, nr 248, s. 342-357.

do czynienia w Polsce, stał się jednym z zadań własnych nowo powstałych jednostek – powiatów. Obecnie realizowana reforma systemu kształcenia ma za zadanie zwiększenie poziomu pochłaniania absolwentów szkół zawodowych przez polski rynek pracy. Odbudowa systemu kształcenia zawodowego w ocenie obecnych władz MEN ma za zadanie zwiększyć efektywność i skuteczność tego systemu (kształcenia zawodowego) ze względu na potrzeby rynku pracy. Zmianom sposobu uzyskiwania założonych celów oświatowych i społecznych służą akty prawne z obszaru edukacji i rynku pracy. Najważniejsze prezentuje poniższa lista:

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 grudnia 2010 roku w sprawie praktycznej nauki zawodu (Dz. U. z dnia 23 grudnia 2010 r. NR 244 POZ. 1626),
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1996 roku w sprawie przygotowania zawodowego młodocianych i ich wynagradzania (Dz. U. Z 1996 r. Nr 60, poz. 278, Dz. U. Z 2002 r. Nr 197 poz. 1663, Dz. U. Z 2004 r. Nr 224 poz. 2274, Dz. U. Z 2005 r. Nr 53 poz. 472),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2011 roku w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego (Dz. U. z 2012 r. poz. 7),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 lutego 2012 roku w sprawie podstawy programowej kształcenia w zawodach (Dz. U. z 2012 r. poz. 184),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 7 lutego 2012 roku w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych (Dz.U. z 2012 r. poz. 204),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lutego 2012 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych (Dz. U. z 2012 r. poz. 262),
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 roku w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych (Dz. U. z 2012 r. poz. 186 z późn.zm.) i inne.

Dodatkowe zasady organizacji kształcenia zawodowego można odnaleźć w Kodeksie Pracy i Ustawie o rzemiośle z dnia 22 marca 1989 roku (Dz.U. z 1989 r. Nr 17 poz. 92 z późn.zm.).

Każdy uczeń zasadniczej szkoły zawodowej na zakończenie 3-letniego procesu kształcenia musi legitymować się minimalnym stażem odbytych praktyk zawodowych w wymiarze 630 godzin, zaś absolwent technikum (jeszcze w układzie 4-letnim) musi spędzić na praktycznej nauce zawodu co najmniej 735 godz. Obecnie coraz częściej w propozycjach reformy systemu kształcenia w Polsce mówi się o implementacji systemu kształcenia, na przykład tego stosowanego od wielu lat w Niemczech. Istotnym

elementem procesu kształcenia jest nie tylko odpowiedni dobór programu do potrzeb gospodarki i rynku pracy, lecz także nawiązanie współpracy z pracodawcami, u których będzie można zorganizować i proces praktycznej nauki zawodu (dla branżowych szkół zawodowych), i praktyki zawodowe zarówno dla technikum, jak i szkół policealnych. Autor opracowania uznał za celowe wspomnienie o niemieckim modelu kształcenia dualnego, ponieważ współpraca w obszarze *automotive* jest szczególnie widoczna w wymianie handlowej z Niemcami. Co istotne i warte szczególnej uwagi, to fakt, że w tym modelu korekta programów kształcenia zawodowego odbywa się w ścisłej współpracy z partnerami z otoczenia przemysłowego i to oni mają decydujący wpływ na programy szkolne, których konstrukcja musi korespondować z potrzebami rynku pracy. W ramach prezentowanego poniżej wywiadu pogłębionego, obejmującego 10 pytań, uwzględniono także wykorzystanie w procesie kształcenia zawodowego narzędzi dostępnych w Wojewódzkich Urzędach Pracy w postaci środków finansowych pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wywiad został przeprowadzony 2 maja 2018 r. z dyrektorem BorgWarner Rzeszów, Panem Pawłem Tetelą, któremu chcę podziękować za to, że zgodził się wziąć w nim udział[3].

1. Jak Pan ocenia przygotowanie do zawodu absolwentów podkarpackich szkół średnich?

Trzeba ich przygotowanie podzielić na kilka poziomów: poziom pierwszy to poziom zawodowy, później poziom techniczny i poziom wyższy. Zaczynając od tego ostatniego poziomu, wyższego, należy przyznać, że studenci są dobrze przygotowani i merytorycznie, i technicznie. Niekiedy brakuje im chęci do pracy. Oni są przyzwyczajeni do tego, że dużo czasu, nawet w pracy, spędzają korzystając z nowych aplikacji na telefonie i pracodawca musi się do tego dostosować, z drugiej strony nie mają cierpliwości i brakuje im trochę wiedzy merytorycznej oraz doświadczenia. A tu jest inaczej – dostałaś poważne tematy, duże projekty do zrobienia, część z tych osób współpracuje z innymi i widać perspektywy na przyszłość. Część z nich musi szukać innego zajęcia, bo się nie nadaje do pracy zespołowej.

Ale tak jak mówię, na Podkarpaciu większość studentów i tych ludzi, których zatrudniamy spełnia nasze oczekiwanie a ten niższy poziom techniczny jest najistotniejszy.

Absolwent, który teraz jest na rynku, powinien się zmieniać. My przeważnie poszukujemy automatyków, mechaników, elektryków, ludzi do obróbki cieplno-

[3] Spółka BorgWarner Poland i BorgWarner Rzeszów są częścią amerykańskiego koncernu BorgWarner Inc., producenta systemów doładowania silników, sterowania rozrządem, termiką, emisją spalin oraz przeniesienia napędu. Obecnie BorgWarner Inc. to 6 wyspecjalizowanych dywizji w 17 krajach na świecie, zatrudniających ok. 27 tys. pracowników w 62 lokalizacjach.

-chemicznej, a najbardziej zależy nam na narzędziowcach. Dlatego powinno być tak, jak np. w Stanach Zjednoczonych. Na rynku amerykańskim widać, że tam są szkoły narzędziowe a po szkole technicznej jest standardowe szkolenie, które trwa 4–5 lat. Ponadto absolwent udający się na szkolenie pod względem narzędziowym, musi być „multikompetentny", bo produkcja to nie jest tylko prosta obróbka. Trzeba umieć nie tylko czytać rysunek, lecz także mieć wyobrażenie, jak wygląda określony komponent, jak można go naprawić, czy też mieć wiedzę, jakie wybrać narzędzia, aby zadaną pracę wykonać.

2. Czy w strukturze zatrudnienia firmy BorgWarner pracownicy legitymujący się dyplomami średnich szkół technicznych, absolwenci z rocznym lub dwuletnim stażem stanowią istotny element kadry produkcyjnej?

Oczywiście; może nie w tak dużym stopniu na hali produkcyjnej, ale osoby z krótkim stażem wspierają produkcję w tak istotnych obszarach, jak np. utrzymanie ruchu. Są również tam, gdzie mamy bardzo dobrze rozbudowane struktury wsparcia procesów technologicznych, gdzie *de facto* każda linia i każdy proces ma przypisanego swojego inżyniera, czasem dwóch. Jest to dla nas sprawa kluczowa, więc od wielu już lat współpracujemy z kilkoma szkołami, w których próbujemy wdrożyć ten projekt. Zapraszamy też kolejne placówki, by i one wdrożyły ów proces nauczania i by uczniowie, którzy kończą szkoły, mogli jak najlepiej dostosować się do naszych potrzeb i jak najszybciej spełnili nasze wymagania.

3. Jak Pan ocenia wiedzę, umiejętności i postawy absolwentów szkół średnich o profilu zawodowym, opuszczających szkoły z określonymi kompetencjami?

Ich postawy są zindywidualizowane; wielu ludzi kończy szkołę, żeby pracować i się rozwijać. Są tacy, którzy kończą szkołę po to, by mieć papier; też to widzimy. Niekiedy ludzie przychodzą do nas z dużymi roszczeniami i oczekiwaniami, a od siebie niewiele proponują. Część osób ma rozbudowaną wiedzę i chęć do pracy. Są w stanie rozwinąć się na tyle szybko, iż w ciągu roku, kilkunastu miesięcy zdobywają 100% kompetencji pracowniczych.

Szkoła nie zawsze uczy rozumienia wartości czasu pracy, aczkolwiek dużo się w tym względzie zmieniło. Gdy kończyłem technikum, miałem to szczęście, że struktury praktyk były bardzo rozbudowane, nie było pozorowania. Nasze praktyki opierały się na zadaniach, konkretnych pracach, współpracowaliśmy też między działami. Jest ważne, by ludzie nauczyli się współpracować, realizować i planować swoje zadania w grupach.

4. Jakich pracowników poszukują Państwo do pracy w BorgWarner?

W naszej firmie procesy technologiczne są bardzo złożone. Poszukujemy wielu specjalistów, poczynając od automatyków, mechaników, elektryków poprzez narzędziowców oraz osoby, które obsługują prasy tłoczne a także tych, którzy znają się na obróbce cieplno-chemicznej. Potrzebujemy również wielu pracowników do utrzymania ruchu. Ich kompetencje mają charakter mieszany. Generalnie ze strony takich pracodawców jak BorgWarner jest bardzo duże oczekiwanie w stosunku do osób odpowiedzialnych za tworzenie programów nauczania w szkołach zawodowych, by tworzyć klasy, które działają pod kątem potrzeb określonej gałęzi przemysłu. W ten sposób można mieć łatwiejszy dostęp do praktyków, którzy ocenią i zdefiniują open-plan. A przy okazji zdobędzie się możliwości praktycznego wzbogacenia uczonych zawodów lub odbywania specjalistycznych praktyk, czyli tego, czego brakuje we wdrażaniu nowości. Uwzględnianie nowych technologii, nowych sterowników, nowego oprogramowania, konkretnych języków programowania jest warunkiem profesjonalizmu. Nie musimy w tym celu zatrudniać informatyków, potrzebujemy zaś techników lub inżynierów z takimi właśnie umiejętnościami.

5. Jakie zmiany, zgodne z Waszymi oczekiwaniami, sugerowałby Pan osobom odpowiedzialnym za programy nauczania w szkołach zawodowych?

Ciekawe pytanie. Choć nie jestem ekspertem w tym obszarze, mogę podzielić się doświadczeniem wyniesionym z pracy na stanowisku zarządzającego przedsiębiorstwem, do którego przeniesiono standardy amerykańskie. W wielu wypadkach młodzi ludzie przychodzą do firmy z wiedzą, która nie do końca jest im przydatna. Oznacza to potrzebę ciągłego śledzenia zmian na rynku przedsiębiorstw oraz badanie zapotrzebowania na różne kompetencje zawodowe, a także konsultowanie zmian wprowadzanych w programach ze środowiskiem przedsiębiorców, u których młodzi ludzie będą pracować. Programy nauczania w szkołach zawodowych muszą więc podlegać unowocześnieniu w związku ze zmianami technologicznymi wprowadzanymi w produkcji.

6. Jakiej profesji, w Pana opinii, brakuje na podkarpackim rynku pracy?

Na rynku *automotive* zdecydowanie brakuje narzędziowców, osób wszechstronnie wykształconych, posiadających umiejętność pracy na wielu obrabiarkach, znających różne technologie obróbki, będących w stanie samodzielnie lub we współpracy z pozostałymi pracownikami narzędziowni, przygotowywać oprzyrządowanie obrabiarek. Tak jak to bywało w klasycznych firmach, w których

na przykład procesy skrawania, wiercenia, toczenia i frezowania były podstawą procesów produkcyjnych.

7. Czy może się Pan podzielić osobistą refleksją, czym różnią się pracownicy np. w USA od absolwentów polskich szkół zawodowych wkraczających na rynek pracy?

Młodzi pracownicy, zaczynający pracę w BorgWarner w USA, są przygotowani do pracy inaczej niż absolwenci polskich szkół zawodowych. Różnica polega na tym, że mają oni w szkołach do dyspozycji wyposażenie nieróżniące się od tego, z jakim będą mieli do czynienia w firmach produkcyjnych, są ambitni, ale mierzą zamiary na siły. W Polsce, niestety, obserwujemy, że młody pracownik chciałby mieć „wszystko", ale nie dają od siebie zbyt wiele. Chodzi o postawy; w naszym kraju młodzi pracownicy są chyba nieco zbyt roszczeniowi, a powinni zapracować w pierwszej kolejności na swoją pozycję w zespołach.

8. Czy programy współpracy szkół średnich (technicznych) z pracodawcami mogłyby być przydatne w Pana pracy? Co należałoby zmienić, aby były one powszechne? Może kształcenie dualne byłoby rozwiązaniem?

Kształcenie dualne jest popularne wśród moich kolegów z Niemiec, gdzie ten model kształcenia jest nie tylko popularny, ale co najważniejsze, jest modelem przygotowania do zawodu niezwykle efektywnym. Tradycje współpracy szkół z przedsiębiorstwami są za Odrą bardzo długie i Niemcy wypracowali doskonałe procedury kształcenia zawodowego, które powinny być w Polsce implementowane. Moim zdaniem ważnym graczem na rynku edukacyjnym oprócz kuratorium i wydziału edukacji UM Rzeszowa musi być Wojewódzki Urząd Pracy, który powinien inicjować działania sieciujące system szkolnictwa zawodowego z przedsiębiorcami. W przeciwnym razie będziemy inwestować w bezrobotnych, zamiast w wysoce wykwalifikowanych młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

9. Czy w Pana ocenie już należy rozpocząć kształcenie przyszłych kadr pracujących w świecie przemysłu 4.0?

Cała produkcja BorgWarner już odbywa się na fundamencie najnowszych rozwiązań. Jesteśmy nowoczesną firmą i choć nie nazywaliśmy naszej produkcji na początku światem przemysłu 4.0, to ową produkcję i system monitorujemy na bieżąco. Informujemy również, że nasze działania wytwórcze oparte są na bardzo zaawansowanej technologii. W dalszym ciągu nie nazywamy ich technologią 4.0,

ale pracujemy bardzo nowocześnie i pracownicy muszą być na to gotowi, ponieważ przekazywanie informacji, nadzór zewnętrzny czy też wizualizacja systemów nie tylko wspiera i pomaga, ale i upraszcza pracę. Pracownicy muszą więc być świadomi, że ten trend będzie zmieniał współczesny obraz przemysłu.

10. Jak według Pana powinny być konstruowane założenia w IX priorytecie (dotyczącym edukacji) konkursów ogłaszanych przez WUP, aby zwiększyć ich atrakcyjność dla pracodawców *automotive* na Podkarpaciu?

Uważam, że programy tego typu, adresowane do młodzieży uczącej się w szkołach przygotowujących do pracy w przemyśle samochodowym, muszą być pisane nie we współpracy z przedsiębiorstwami, ale pod ich dyktando. W przeciwnym wypadku nie uda się dokonać zmian dających dużą wartość dodaną, jeżeli środki podatnika będą przeznaczane na działania nieprzynoszące młodym ludziom określonej pomocy w postaci nowo nabytych kompetencji. Jest to o tyle ważne, że wielu przedsiębiorców chce się zaangażować jeszcze bardziej we współpracę z kuratorium i z WUP, ale wymagana jest elastyczność tych instytucji i uwzględnianie głosów przedsiębiorców, którzy borykają się z brakiem wykwalifikowanej kadry i zastępowalności pokoleń w obszarach produkcyjnych. BorgWarner pracuje dziś z dwiema szkołami – z Rzeszowa i z Przemyśla. Zdobyliśmy dzięki temu nowe doświadczenia i wiemy, co możemy zaoferować innym szkołom. Warto by było nas czasem posłuchać i korzystać z rad ludzi, którzy w biznesie dużo znaczą.

Zarówno obraz absolwenta, jak i jego profil zawodowy w świetle przeprowadzonego wywiadu pogłębionego wskazują na wiele deficytów w obszarach istotnych z punktu widzenia pracodawcy z branży *automotive*. Zmiany programów kształcenia i całe reformy systemów kształcenia muszą być ściśle powiązane z oczekiwaniami rynku pracy, nie mogą być realizowane dla samej zmiany, ale muszą odpowiadać na zapotrzebowanie przedsiębiorców. Wprowadzenie systemów dualnych, patronatów nad klasami z pewnością okaże się pomocne, ponieważ dotychczasowe próby, jak wskazuje praktyka, są nieskuteczne. Ponad 400 000 wolnych etatów produkcyjnych i dwudziestoprocentowe bezrobocie wśród młodych ludzi zdaje się potwierdzać ten wniosek. Za szczególnie niepokojące należy uznać to, że atrakcyjność programów wsparcia edukacji zawodowej realizowanej przez WUP nie posiada walorów zachęcających do nawiązania współpracy. Założenia staży dla uczniów i nauczycieli zawodu nie odpowiadają potrzebom i możliwościom przedsiębiorców, co wskazuje, że owe działania niekoniecznie zakończą się sukcesem.

Niech zatem podsumowaniem staną się wypowiedzi dwóch praktyków. Pierwszy z nich, J. Urbanik, w wypowiedzi zatytułowanej *Przyjazne państwo, plany gospodar-*

cze i edukacja muszą wspierać rozwój przedsiębiorstw stwierdził: „Istotą skutecznej edukacji zawodowej jest przewidywanie potrzeb rynkowych i kształcenie młodych ludzi w zawodach dających im szansę na zatrudnienie, a nie kształcenie w zawodach, na które nie ma zapotrzebowania rynkowego. W przeciwnym wypadku będziemy wydawać publiczne pieniądze na kształcenie bezrobotnych i marnować potencjał ludzi oraz nasze podatki. Z kolei rolą pracodawców jest tworzenie odpowiednich warunków pracy, zaplecza socjalnego i możliwości stałego rozwoju. Fundamentalne znaczenie ma tu zatem współdziałanie wielu obszarów gospodarki, w tym państwa, nauki i przedsiębiorstw". Drugi z nich, M. Zabielski, stwierdza: „BorgWarner w polityce kadrowej realizuje dwa podstawowe cele: zapewnienie niezbędnej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach dla osiągnięcia wyznaczonych celów biznesowych oraz jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału i aspiracji tak, aby mogli tworzyć wartość spółki z poczuciem satysfakcji i dumy. Polityka zatrudnienia realizowana przez firmę opiera się na kilku filarach określanych w kulturze korporacyjnej: atrakcyjnym wynagrodzeniu, odpowiednio dopasowanym pakiecie świadczeń pracowniczych, możliwości rozwoju osobistego i podnoszenia kwalifikacji oraz poczucia bezpieczeństwa"[4]. Osiągnięciu takich celów z pewnością służy współpraca firmy BorgWarner z dwoma szkołami zawodowymi z Przemyśla i z Rzeszowa.

Choć głos w dyskusji o zmianach wdrażanych w obszarze kształcenia zawodowego jest głosem jednostkowym, to w ocenie autora artykułu jest ważny zauważenia. Doświadczenia, jakie posiadają pracownicy BorgWarner są szczególne, ponieważ wymiana doświadczeń i współpraca w grupie 62 zakładów produkcyjnych na całym świecie przynosi określoną wiedzę, a wymiana kadrowa umożliwia poznanie problemów zarządzających firmami w grupie BorgWarner, z którymi spotykają się w zależności od miejsca produkcji.

dr hab. Piotr Zawada *jest profesorem UKSW w Warszawie, pracownikiem Katedry Socjologii Pracy i Organizacji Wydziału Nauk Historycznych i Społecznych; praktyk z ponad 25-letnim doświadczeniem w zarządzaniu przedsiębiorstwami.*

[4] J. Urbanik, *Przyjazne państwo, plany gospodarcze i edukacja muszą wspierać rozwój przedsiębiorstw*, Magazyn Społecznie Odpowiedzialni, 2018, s. 14