



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Synteza raportu
KWALIFIKACJE ZAWODOWE DZIŚ I JUTRO –
ADAPTACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW I
PRACOWNIKÓW W SEKTORZE HUTNICTWA STALI

Umowa nr UDA-POKL-02.01.02.-00-033/09

Anna Kwiatkiewicz (BPI Polska /SGH)

Warszawa, styczeń 2011

Wstęp

Niniejsza synteza powstała na bazie raportu opracowanego na potrzeby projektu badawczo-szkoleniowego „Kwalifikacje zawodowe dziś i jutro – badanie adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników w sektorze hutnictwa stali”. Liderem projektu był Sekretariat Metalowców NSZZ Solidarność, a firma BPI Polska - partnerem. Projekt został zrealizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II, Działanie 2.1. i został w całości sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Cel projektu był dwójaki. Po pierwsze zdecydowano się określić poziom kwalifikacji zawodowych i wyzwań związanych z ich kształtowaniem w odpowiedzi na zmiany zachodzące w sektorze hutnictwa stali i wskazać kierunki przyszłych zmian. Po drugie, planowano wykorzystać tę diagnozę do podniesienia świadomości przedstawicieli związków zawodowych w zakresie wyzwań związanych z kształtowaniem kwalifikacji zawodowych, jak też zdiagnozować ich obecne zaangażowanie w działania związane z szeroko pojmowanym podnoszeniem kwalifikacji zawodowych.

Komponent badawczy składał się z trzech etapów: analizy dostępnej literatury i dokumentów, badania ilościowego (ankieta) oraz badania jakościowego (pogłębione wywiady indywidualne). Wywiady były przeprowadzane z:

- pracownikami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi;
- przedstawicielami związków zawodowych;
- niezależnymi ekspertami.

Dobór próby badawczej

Przy wyborze przedsiębiorstw hutniczych zastosowano kryterium struktury własnościowej w krajowym hutnictwie stali. W Polsce funkcjonują 22 przedsiębiorstwa hutnicze - w tym 9 zakładów produkujących stal - z których 8 należy do Grupy ArcelorMittal, w tym 6 tworzy razem spółkę akcyjną ArcelorMittal Poland i skupia ok.70% mocy produkcyjnych stali. Zdecydowano, że wywiady powinny być przeprowadzone we wszystkich zakładach hutniczych nie należących do ArcelorMittal (10) oraz w pięciu wybranych zakładach koncernu ArcelorMittal. Ostatecznie wybrano cztery oddziały ArcelorMittal Poland S.A.:

- Oddział w Dąbrowie Górniczej – dawna Huta Katowice;
- Oddział w Krakowie – dawna Huta im. Sendzimira;
- Oddział w Świętochłowicach – dawna Huta Florian;
- Oddział w Chorzowie – dawna Huta Królewska

oraz spółkę

- ArcelorMittal Warszawa Spółka z o.o.

Pozostałe 10 przedsiębiorstw to wszystkie zakłady hutnicze należące do różnych właścicieli (kapitał zagraniczny, polski czy też Spółka Skarbu Państwa). Były to odpowiednio:

- CMC Zawiercie SA (amerykańska firma Commercial Metals Company);
- Celsa Huta Ostrowiec w Ostrowcu Świętokrzyskim (hiszpańska Grupy Celsa);
- ISD Huta Częstochowa (ukraińska korporacja ISD);
- HSW Huta Stali Jakościowych w Stalowej Woli (grupa kapitałowa Złomrex S.A., kapitał polski);
- Huta Łabędy w Gliwicach (należąca do Skarbu Państwa);
- Huta „Łaziska” S.A. w Łaziskach Górnych (zakład w stanie upadłości);
- Huta Pokój S.A. w Rudzie Śląskiej (kapitał zagraniczny, udział Skarbu Państwa);



- BGH Polska (dawna Huta Baildon) w Katowicach (niemiecka Grupa BGH);
- Severstallat Silesia Sp. z o.o. (dawna Huta Buczek) w Sosnowcu (łotewski Severstallat S.A., należący do międzynarodowej grupy Severstal)
- Zakład Walcowniczy Profil S.A. w Krakowie, który wyodrębnił się z Huty im. Sendzimira.

W każdym z wyżej wymienionych przedsiębiorstw - z wyjątkiem oddziałów ArcelorMittal Poland S.A.¹. - zostały przeprowadzone wywiady z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi; w niektórych przedsiębiorstwach informacji dodatkowo udzielali specjaliści ds. szkoleń. Drugą kategorię respondentów stanowili przedstawiciele związków zawodowych działających na terenie hut wybranych do badania. Trzecią kategorię respondentów stanowili eksperci. Wśród nich znaleźli się członkowie zasiadający w Zespole Trójstronnym ds. Społecznych Warunków Restrukturyzacji Hutnictwa, pracownicy wyższych uczelni technicznych i instytutów badawczych, jak też przedstawiciele administracji publicznej (Ministerstwo Gospodarki i Wojewódzki Urząd Pracy). Łącznie zrealizowano 42 wywiady (zamiast 36 zaplanowanych), w tym 14 wywiadów z ekspertami (dwukrotnie więcej niż planowano). Badanie realizowała dr Izabela Rybka, „Przystanek Polityka Społeczna” (ekspert) oraz dr Anna Kwiatkiewicz, BPI Polska /Szkoła Główna Handlowa (główny ekspert).

I. Charakterystyka sektora hutnictwa stali w Polsce²

Sektor hutniczy w UE jest zdominowany przez duże, międzynarodowe koncerny, które skupiają ponad 60% produkcji i pracowników hutnictwa. Większość produkcji stali surowej ma miejsce w państwach starej UE - wytwarzają one ok. 85% europejskiej stali. Według danych EUROFER (*European Confederation of Iron and Steel Industries*) za rok 2008 Polska zajmuje szóste miejsce z produkcją na poziomie ponad 10,5 mln ton (ponad 5% produkcji stali)³.

Sektor hutnictwa stali w Polsce

- Do produkcji stali surowej stosowane są dwa procesy: konwertorowo - tlenowy i elektryczny; dominuje stal produkowana w procesie elektrycznym (ponad 50% produkcji).
- W całości produkcji przeważają wyroby długie (ok.60%).
- Produkcja sektora stalowego pokrywa ok. 50% krajowego zapotrzebowania na stal.
- Sektor hutnictwa stali nie ma statusu sektora strategicznego oraz nie korzysta z żadnych subwencji.
- Krajowe zdolności produkcyjne stali wynoszą ok. 12,5 mln ton/rok, a wyrobów gotowych 10,7-11 mln ton/rok; w 2009 roku produkcja stali surowej w Polsce wyniosła 7,1 mln ton - było to o 27% mniej niż w roku 2008.
- W 2009 roku w wyniku światowego kryzysu gospodarczego wykorzystanie zdolności produkcyjnych polskich hut sięgnęło zaledwie 54%; w pierwszym półroczu 2010 roku wykorzystanie zdolności produkcyjnych wyniosło 62%.

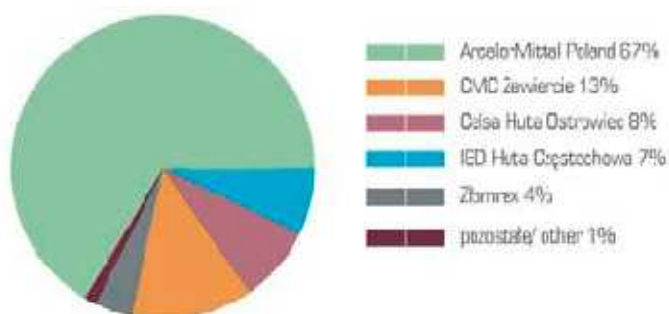
¹ W ArcelorMittal Poland S.A. wywiad został przeprowadzony z Dyrektorem Personalnym całej spółki akcyjnej; w poszczególnych oddziałach ArcelorMittal Poland S.A. respondentami byli kierownicy wydziałów - osoby odpowiedzialne za wdrażanie polityki szkoleniowej opracowanej na poziomie Grupy.

² Ta część opracowania powstała na podstawie ekspertyzy Hutniczej Izby Przemysłowo-Handlowej (HIPH) zamówionej w ramach projektu *Kwalifikacje zawodowe dziś i jutro – badanie adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników w sektorze hutnictwa stali*, Katowice, listopad 2010.

³ *Eurofer Annual Report 2009*, <http://www.eurofer.org/eurofer/Publications/pdf/2009-AnnualReport.pdf>. Warto dodać, że w wyniku kryzysu w 2009 roku polska produkcja stali spadła do poziomu 7,1 mln ton.

- Produktywność mierzona produkcją sprzedaną w tonach na zatrudnionego systematycznie rośnie: w 2003 roku wskaźnik ten wynosił 222 tony/zatrudnionego, a w roku 2008 osiągnął poziom 502 tony/zatrudnionego; w konsekwencji kryzysu finansowego w roku 2009 odnotowano spadek produktywności do poziomu 462 ton na zatrudnionego.
- Stalochłonność krajowej gospodarki ciągle rośnie: z poziomu 4,3 mln ton w 1992 roku do ok. 12 mln ton wyrobów stalowych w 2008 roku.
- Struktura zużycia stali w Polsce jest następująca: ponad 35% przypada na budownictwo, 14% na produkcję wyrobów z metali, 12% na produkcję maszyn i urządzeń, 7% na przemysł samochodowy, 4% na AGD, a reszta jest wykorzystana na potrzeby pozostałych przemysłów.
- Na rynku polskim funkcjonuje sześciu dużych inwestorów z różnych krajów.

Wykres 1. Struktura własnościowa hutnictwa żelaza i stali w 2009 roku



Źródło: *Polski Przemysł Stalowy 2010*, HIPH, s. 3

a. Uwarunkowania rozwoju polskiego hutnictwa

Doraźnym wyzwaniem dla kondycji sektora hutnictwa stali jest ograniczenie popytu na stal w wyniku kryzysu, który rozpoczął się w 2008 roku. Jest to sytuacja typowa dla całej Europy; wszystko wskazuje na to, że powrót do poziomu produkcji sprzed kryzysu będzie wolny. W dłuższej perspektywie rozwój sektora będzie warunkowany czynnikami, które zostały pokrótce opisane poniżej.

Konsekwencje prawne zmian w polityce klimatycznej UE

Wśród nich należy wyróżnić:

- Mechanizm aukcji jako podstawowy sposób rozdziału uprawnień do emisji w okresie rozliczeniowym 2013-2020. Podstawą przydziału bezpłatnych uprawnień do emisji w tym okresie rozliczeniowym dla sektorów narażonych na wyciek emisji (ang. *carbon leakage*) mają być wskaźniki emisyjne (benchmarki).
- Zagrożenie przeniesieniem niektórych rodzajów produkcji poza obszar Wspólnoty jako konsekwencja zmian; jest to szczególnie ważna obserwacja w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach grup międzynarodowych.
- Dodatkowym zagrożeniem mogą być „wyśrubowane” benchmarki w EU ETS i konieczność kupowania dodatkowych limitów emisji CO₂, co wpłynie na konkurencyjność polskiej stali.
- Porozumienie ze szczytu klimatycznego w Kopenhadze z grudnia 2009 roku i z konferencji ONZ w sprawie powstrzymania zmian klimatycznych, która odbyła się w Cancun na przełomie listopada i grudnia 2010 roku – „nowy pakiet klimatyczny”.

Regulacje prawne

Wśród nich należy wyróżnić:

- Uregulowania dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP).
- Uregulowania w zakresie ochrony środowiska: wynikające z polityki klimatycznej, wymagające realizacji inwestycji proekologicznych.
- Istotne jest także Rozporządzenie WE1907/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie rejestracji, udzielania zezwoleń i stosowania ograniczeń w zakresie chemikaliów (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals, REACH*). Regulacja ta wpływa na działalność przedsiębiorstw hutniczych i ich laboratoriów - zobowiązuje je do rejestracji stosowanych substancji chemicznych.

Polityka energetyczna

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Przejrzystość polityki energetycznej i zasad zakupu energii, np. warunki zawierania długoterminowych umów, polityka cenowa w odniesieniu do energii elektrycznej i gazu, gwarancje dostaw prądu itp.
- Łatwość, niezawodność i koszt pozyskania energii.

Rosnące ceny mediów i surowców

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Niepokojąco szybki wzrost cen energii: w roku 2009 wzrosła ona o 40% - w hutnictwie 20% ceny wyrobu stanowią koszty energii.
- Ceny mediów podlegają dyktatowi producentów i dostawców krajowych, obowiązują sztywne zasady dostaw i brakuje jakiegokolwiek elastyczności cenowej, nawet w czasie kryzysu.
- Rosnące ceny surowców, zwłaszcza rud żelaza. Wg oszacowań wzrost cen surowców z czasu ostatnich czterech miesięcy 2009 roku wyniósł ok. 30%. Dodatkowo, Chiny zaczęły blokować dostęp do surowców, które miałyby być wykorzystane do produkcji stali odbywającej się poza ich terytorium.

Niestabilne ceny na rynku

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Ceny stali wzrastają w perspektywie długoterminowej, choć były dodatkowo „rozchwiane” w czasie kryzysu.
- Wzrostowi cen stali sprzyja zastępowanie umów długofalowych umowami kwartalnymi.

Decyzje strategiczne właścicieli

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- W Polsce dominują zagraniczni właściciele - ich decyzje kształtują rynek; decyzje te są często podejmowane poza Polską i spoza polskiej perspektywy.
- Realnym zagrożeniem jest relokacja produkcji do krajów o tańszych kosztach wytwarzania i/lub łatwiejszym/tańszym sposobie pozyskiwania surowców, a także bardziej permisywnych stosunkach pracy.



Wymiana handlowa z zagranicą i jej bilans

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Wg danych z HIPH w 2009 roku import stali do Polski wyniósł 5,2 mln ton (60% konsumpcji stali w Polsce to stal z importu).
- W roku 2009 polski eksport stali wyniósł 4 mln ton.
- Głównym produktem importowanym są wyroby płaskie (69% importu w 2009 roku), a eksportowanym wyroby długie (55% eksportu w 2009 roku).
- Bilans wymiany zagranicznej kształtował się niekorzystnie pod względem ilościowym i jakościowym: w 2009 roku wyniósł on -1,2 mln ton, a według wartości -1,6 mln EUR⁴.

Rosnąca konkurencja

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Polskie hutnictwo stalowe nieustannie musi walczyć o swoją pozycję konkurencyjną tak wobec swych konkurentów z Europy, jak i wobec krajów azjatyckich, które produkują ok. 65% światowej produkcji stali.
- Według niektórych ekspertów Polska mniej efektywnie niż inne państwa wykorzystuje surowce i swoje moce produkcyjne.
- Dodatkowe zagrożenie ze strony krajów azjatyckich stanowi łatwy dostęp do surowców, niskie koszty produkcji, stosunkowo niskie koszty pracy, stosowanie nowoczesnych technologii i dobre zaplecze logistyczne⁵; silna konkurencja jest ze strony Chin, gdzie rośnie produkcja i jakość wytwarzanej stali oraz zachodzi intensywna konsolidacja pionowa w hutnictwie.
- Chiny nie ratyfikowały protokołu z Kioto, co powoduje, że nie muszą respektować ustaleń pro-środowiskowych.
- Konkurencja rośnie także wewnątrz samych firm globalnych – w efekcie może dochodzić do „zaburzenia” popytu wewnętrznego w danym kraju, np. może się okazać, że stal produkowana w Polsce wcale nie trafia na rynek polski.
- Inwestycje infrastrukturalne nie zawsze pociągają za sobą wzrost popytu na stal krajową - mogą być one realizowane przy użyciu stali z importu.
- Konkurowanie utrudniają dodatkowo niejednolite przepisy podatkowe w krajach UE.

Nowe produkty

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Mimo że popyt na stal jest w miarę stały i jak dotąd nie pojawił się żaden jej substytut, to przyszłe/nowe produkty powinny być wysokoprzetworzone, o wysokiej wartości dodanej, o wysokiej jakości (zielone, nowoczesne, konkurencyjne) oraz złożone.
- Polska produkuje za mało wyrobów płaskich, zwłaszcza tych walcowanych na zimno.
- W Polsce nie produkuje się także stali nierdzewnej, choć zużywa się jej ćwierć miliona ton rocznie – jest to efekt braku odpowiednich instalacji i technologii.

Sytuacja demograficzna w sektorze

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Do roku 2007 huty praktycznie nie prowadziły rekrutacji, w konsekwencji czego doszło do znacznego podwyższenia średniej wieku osób zatrudnionych w hutnictwie.

⁴ HIPH, *Polski Przemysł Stalowy 2010*, Katowice 2010, s. 24-25.

⁵ *Na przekór kryzysowi*, Raport Specjalny 2010, Nowy Przemysł, s.52.



- W najbliższych latach pracownicy będą odchodzili falami, co będzie powodowało konieczność mnogich rekrutacji.
- Wyzwaniem staje się znalezienie pracowników o odpowiednim wykształceniu i kompetencjach.

Wśród innych istotnych uwarunkowań rozwoju sektora hutnictwa stali można wyróżnić:

- Inwestycje infrastrukturalne i napływ środków unijnych.
- Inwestycje w sektorze hutnictwa stali.
- Plany zagospodarowania przestrzennego, które mogą wpłynąć na możliwość lub brak rozwoju zakładów hutniczych.
- Konieczność zmiany wizerunku sektora i jego promocji.

II. Zasoby ludzkie sektora hutnictwa stali i ich kwalifikacje zawodowe

a. Charakterystyka zatrudnienia w sektorze

Od początku restrukturyzacji - początku lat 90-tych - do roku 2008 poziom zatrudnienia w sektorze hutnictwa stali systematycznie spadał. Redukcja zatrudnienia była jednym z głównych celów restrukturyzacji, ponieważ sektor charakteryzowały znaczne przerosty zatrudnienia oraz niska wydajność pracy.

Proces restrukturyzacji zatrudnienia

- W wyniku masowych odejść zatrudnienie spadło o ok. 127 000 osób (!): z poziomu ok. 153 000 zatrudnionych (1989 r.) do poziomu ok. 26 000 zatrudnionych (2009 r.)⁶.
- Na samym początku restrukturyzacji kryterium kwalifikacji zawodowych nie było kryterium decydującym o zwolnieniu lub zatrzymaniu pracownika.
- Kryteria brane pod uwagę to wiek (prawo do emerytury, wcześniejszej emerytury lub świadczenia przedemerytalnego), staż pracy i warunki pracy (odejścia na wcześniejsze emerytury czy też renty).
- Dopiero na późniejszym etapie niektóre z hut zaczęły „blokować” możliwość korzystania z programu dobrowolnych odejść pracownikom, którzy mieli kwalifikacje potrzebne do efektywnego funkcjonowania zakładu.
- Niektórzy eksperci oceniają, że w czasie pierwszej fali odejść odeszły osoby z najlepszymi kwalifikacjami i najbardziej przedsiębiorcze, ponieważ wiedziały, że nie tylko zainkasują hojne odprawy, ale także bez problemu znajdą nową pracę.
- Według niezależnych ekspertów aktualny poziom zatrudnienia jest optymalny – nie obserwują oni żadnych braków w zatrudnieniu.
- W roku 2008 odnotowano nieznaczne przyrosty zatrudnienia, głównie w odniesieniu do stanowisk robotniczych, ale tendencja ta nie utrzymała się ze względu na kryzys.

Zatrudnienie obecnie

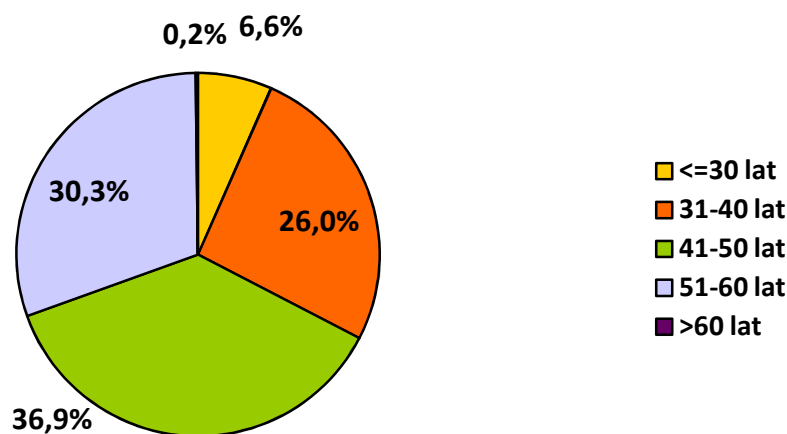
- W I półroczu 2010 roku zwolniono 1 900 osób, lecz w tym samym czasie do pracy przyjęto 1 800 osób.
- W roku 2009 największe zmiany odbywały się w odniesieniu do pracowników na stanowiskach robotniczych. Stanowili oni 74% osób zwolnionych, ale też 71% wszystkich osób przyjętych w 2009 roku.

⁶ Najdynamiczniejszy spadek odnotowano w latach 1989-2000, a największy spadek zatrudnienia zanotowano między rokiem 1998 i 1999 – 19 000 osób!



- Wydaje się, że dochodzi do dalszej „wymiany jakościowej” pracowników, a więc odchodzą osoby, na których kwalifikacje zawodowe przedsiębiorstwa nie zgłaszają popytu, a są przyjmowane te z nowymi kompetencjami, które z sukcesem mogą pracować w nowoczesnych zakładach pracy i obsługiwać nowoczesne urządzenia.
- Prawdopodobnie byłoby więcej przyjęć, gdyby nie kryzys roku 2008.
- Ze względu na liczne zwolnienia i „zamrożenie” rekrutacji do roku 2007 znacznie powiększyła się liczba osób w wieku ok. 45-50 lat, głównie na stanowiskach robotniczych w wydziałach produkcyjnych. W 2009 roku pracownicy poniżej 30 roku życia stanowili zaledwie 6,6% ogółu zatrudnionych, a pracownicy powyżej 50 lat aż 30,5%⁷.

Wykres 2. Zatrudnienie w sektorze hutniczym w 2009 r. wg wieku

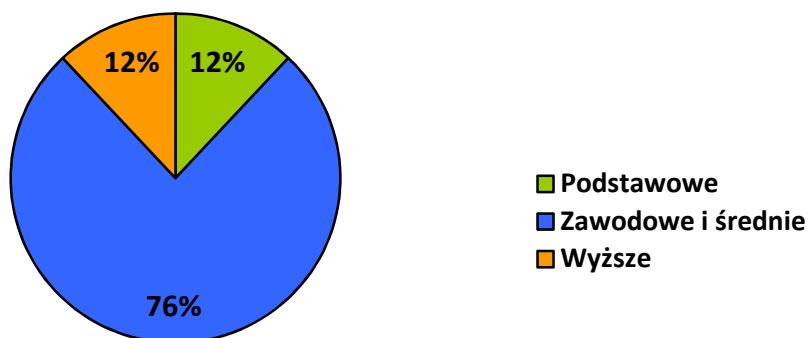


Źródło: IMŻ, *Sprawozdanie z realizacji restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali za rok 2009*, Gliwice 2010.

- „Starzejący się pracownicy” to problem sektora stalowego nie tylko w Polsce, ale także w Europie.
- W 2009 roku w sektorze stalowym wykształcenie zawodowe i średnie posiadało 76% zatrudnionych, a 12% zatrudnionych miało wykształcenie wyższe.

⁷ HIPH, ekspertyza, op.cit., s. 9-10.

Wykres 3. Struktura wykształcenia pracowników w sektorze hutniczym w 2009 r.



Źródło: IMŻ, *Sprawozdanie z realizacji restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali za rok 2009*, Gliwice 2010.

- W okresie 2003-2009 struktura zatrudnionych pod względem wykształcenia praktycznie nie uległa zmianie: najczęściej osób zatrudnionych dysponowało wykształceniem zawodowym i średnim (73% w 2003 roku; 76% w 2009 roku).
- W sektorze hutnictwa stali przeważa zatrudnienie mężczyzn. Wraz z komputeryzacją, automatyzacją i zmniejszaniem się liczby miejsc pracy, gdzie potrzebna jest siła fizyczna - szanse na zatrudnienie kobiet rosną.

Komentarz ekspercki

Mimo zmiany charakteru pracy i postępującego procesu komputeryzacji i automatyzacji produkcji w hutnictwie zawsze będzie przeważało zatrudnienie mężczyzn. W przyszłości barierą w zatrudnianiu kobiet w hutnictwie może się stać brak kandydatek z technicznym wykształceniem średnim bądź wyższym, a nie robotniczy charakter pracy.

b. Zmiany w zatrudnieniu i w kwalifikacjach zawodowych

Zmiany w zakresie zawodów

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Sektor hutnictwa stali jest na etapie restrukturyzacji jakościowej swoich zasobów ludzkich; obecnie najbardziej liczne zatrudnienie występuje w wydziałach produkcyjnych i stopniowo rośnie (z poziomu 62% w roku 2003 do poziomu prawie 80% w roku 2006).
- Część stanowisk pracy, głównie administracyjnych, znikła ze względu na reorganizację zakładów i spłaszczanie struktury.
- Poza zmianami w strukturze zawodowej następuje także zmiana charakteru stanowisk robotniczych i nierobotniczych; w konsekwencji różnice między nimi się zmniejszają.



- W związku z większym poziomem automatyzacji i techniki na stanowiskach są potrzebni pracownicy z wyższym i/lub specjalistycznym wykształceniem.
- Wydaje się, że potrzeba pracy zmianowej będzie stale utrzymana.
- Pojawianie się nowych zawodów jest procesem mniej intensywnym niż proces zmian w treści pracy zawodów już istniejących.

Komentarz ekspercki

W zakładach hutniczych zachodzi proces zanikania najprostszyc zawodów i wzbogacania treści pracy zawodów już istniejących. W konsekwencji zakres obowiązków czy też zadań zawodowych w przypadku sporej liczby stanowisk pracy ulega znacznemu rozszerzeniu. Nieaktualny stał się także podział na stanowiska robotnicze wymagające niskich kwalifikacji i nierobotnicze zajmowane zwykle przez osoby z wyższymi kwalifikacjami.

Wśród „zawodów przyszłości” wymieniano:

- Inżynierów ze znajomością metaloznawstwa, techniki badań laboratoryjnych w związku z rozwojem technologii produkcji i pojawianiem się nowych gatunków stali.
- Chemików ze znajomością zagadnień związanych z badaniami laboratoryjnymi.
- Energo- i elektroautomatyków.
- Informatyków w związku z wdrażaniem nowoczesnych systemów IT (SAP, ORACLE i in.), z koniecznością utrzymania infrastruktury informatycznej, potrzebą tworzenia stron internetowych, obsługą e-konferencji itp..
- Księgowych ze znajomością nowoczesnych narzędzi informatycznych w księgowości (e-księgowość).
- Inżynierów i specjalistów w zakresie obsługi, napraw i konserwacji nowoczesnych urządzeń i linii produkcyjnych, np. operatorów maszyn sterowanych numerycznie czy też monterów konstrukcji stalowych.
- Specjalistów w zakresie ochrony środowiska (np. umiejących sporządzać raporty środowiskowe, ze znajomością technologii, z umiejętnością użytkowania elektrofiltrów, filtrów tkaninowych, etc.).
- Specjalistów w zakresie handlu, marketingu i logistyki ze znajomością języków obcych.
- Inżynierów w zakresie informatyki stosowanej i informatyków programistów.
- Pracowników systemów jakości, np. wewnętrznych audytorów jakości.
- Pracowników z umiejętnościami zarządczymi oraz sprzedażowymi, ponieważ „odeszliśmy już od mierzenia sukcesu ilością wyprodukowanej stali na rzecz ilości stali sprzedanej”.
- W hutach posiadających własne służby utrzymania ruchu (niektóre korzystają z firm zewnętrznych) potrzebni są wykwalifikowani pracownicy w zawodzie: ślusarzy, tokarzy, spawaczy itp..

Zauważa się, że:

- Brakuje absolwentów takich kierunków jak obróbka plastyczna, elektryka, energetyka, metalurgia i informatyka.
- Trudno jest także pozyskać pracowników pewnych zawodów ze specyficznymi uprawnieniami, np. dźwigowego z uprawnieniami elektroenergetycznymi czy też budowlanymi.



- Trudności z pozyskaniem osób o odpowiednim wykształceniu/kwalifikacjach zawodowych wynikają, m.in., z nieadekwatnego systemu kształcenia zawodowego, braku mobilności kandydatów lub też zbyt wysokich oczekiwań płacowych.
- Rośnie waga kompetencji, czyli kwalifikacji zawodowych wzbogaconych o odpowiednie doświadczenie i postawy oraz motywację.
- Dla sektora typowe jest „wychowywanie” pracowników w drodze wykonywania pracy.
- W przyszłości wzrośnie zapotrzebowanie na takie kwalifikacje techniczne, które gwarantują zatrudnienie nie tylko w hucie, ale w przemyśle w ogóle.
- Trendem zauważalnym w przemyśle w ogóle jest wielozawodowość - pracownicy muszą wykazywać się większą elastycznością nie tylko w codziennej pracy, ale też muszą być gotowi na zmiany co do natury swej pracy, a czasami wręcz na zmianę zawodu.
- Wielozawodowość wymaga kwalifikacji bazowych i przenośnych oraz umiejętności interpersonalnych oraz ogólnie rozumianej kultury technicznej.
- Obserwuje się zjawisko *insourcingu* niektórych z funkcji (ich powrotu do wewnątrz organizacji) – są to najczęściej takie funkcje, które nie należą do zasadniczej działalności firmy i w czasie restrukturyzacji zostały wydzielone na zewnątrz (*outsourcing*).

Komentarz ekspercki

Kwalifikacje zawodowe w sektorze hutnictwa stali są zdobywane głównie w miejscu pracy i rosną wraz z doświadczeniem zawodowym. Obecny trendem jest poszerzanie kwalifikacji zawodowych w ramach określonej grupy zawodowej oraz wzbogacanie ich o specyficzne uprawnienia. Czas zdobywania „pełnej sprawności zawodowej” uległ skróceniu dzięki modernizacji procesów produkcyjnych. Jednocześnie pracodawca ma większe oczekiwania względem kwalifikacji bazowych, które powinien posiadać pracownik „na wejściu”.

c. Wyzwania stojące przed hutnictwem w kontekście ich zasobów ludzkich

Na poziomie europejskim zdefiniowano następujące wyzwania:

- starzenie się siły roboczej w przedsiębiorstwach hutniczych i ich centrach B&R;
- zapotrzebowanie na nowe kompetencje, w tym umiejętności w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości.
- konieczność lepszego wykorzystywania istniejących klastrów na potrzeby badań i rozwoju, szkoleń wstępnych i inicjatyw wpisujących się w koncepcję nauki przez całe życie.
- poprawę mobilności pracowników zarówno z kadry zarządzającej, jak i technicznej⁸.

Z perspektywy polskiej do tego zestawu warto dodać:

- Zmiany organizacji pracy w związku z wdrażaniem nowych technologii, wprowadzaniem nowych sposobów organizacji pracy i początkiem masowych odejść pracowników.

⁸ Komisja Europejska, *Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego w sprawie konkurencyjności przemysłu metalurgicznego*, Bruksela 22 lutego 2008 rok, KOM (2008) 108 wersja ostateczna, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0108:FIN:pl:PDF>, s.6.



- Potrzeba zagospodarowania zwiększającej się liczby pracowników z przeciwwskazaniami lekarskimi do wykonywania dotychczasowej pracy, na ogół z powodu ograniczeń fizycznych związanych z wiekiem.
- Wyzwaniem dla hutnictwa, jak i dla całego przemysłu, jest stosunkowo mała liczba absolwentów kierunków technicznych wśród absolwentów studiów ogółem.
- Trudności z pozyskaniem pracowników z dobrymi kwalifikacjami: praca w sektorze hutnictwa jest postrzegana przez studentów jako nieatrakcyjna.
- Kolejnym wyzwaniem w pozyskiwaniu kandydatów, szczególnie z wykształceniem średnim technicznym, może się okazać otwarcie niemieckiego i austriackiego rynku pracy dla Polaków w maju 2011 roku.
- Zagadnienie luki pokoleniowej i luki kwalifikacyjnej.

Komentarz ekspercki

W naszej ocenie problem luki pokoleniowej nie jest aż tak poważny. Zjawisko to jest niwelowane przez zmniejszające się zapotrzebowanie (ilościowe) na pracowników związane z inwestycjami w technologie i unowocześnianiem zakładów. Dodatkowo problem ten jest redukowany przez angażowanie pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa. W konsekwencji tego trendu i dalszych zmian w organizacji zakładów hutniczych niektóre stanowiska najprawdopodobniej przestaną istnieć w chwili odejścia pracownika/-ów na emeryturę.

Podobnie oceniamy wyzwanie związane z luką kwalifikacyjną: inwestycje w nowe technologie powodują zmianę zapotrzebowania na kwalifikacje pod względem jakościowym. W konsekwencji zakłady hutnicze sięgają po osoby z zewnętrznego rynku pracy, chętnie absolwentów uczelni. Wyzwanie stanowi i będzie stanowiło uzupełnienie ich wiedzy o wiedzę stanowiskową, ale w dobie automatyzacji i komputeryzacji procesów produkcyjnych wydaje się, że proces ten trwa o wiele krócej niż w przeszłości. Sporym zagrożeniem, które może wzmocnić zjawisko luki kwalifikacyjnej – i wówczas stanie się ona groźna – jest stosunkowo mała liczba absolwentów z wykształceniem technicznym, umiarkowane zainteresowanie pracą w hutnictwie (pokutuje dawny wizerunek sektora) oraz atrakcyjne oferty z niemieckiego rynku dla absolwentów szkół technicznych.

d. Szkolenia zawodowe z sektorze hutnictwa stali

Charakterystyka szkoleń zawodowych

- W 2009 roku wydano ponad 9,2 mln złotych na szkolenia pracownicze w przemyśle hutniczym.
- Dominowały szkolenia zewnętrzne: ponad 8,8 mln PLN zostało wydanych na szkolenia zewnętrzne, a 817 tys. PLN na szkolenia wewnętrzne.
- Liczba godzin przypadających na osobę szkoloną znacznie się różniła pomiędzy badanymi zakładami pracy: w 2009 roku średnia liczba godzin szkoleniowych wynosiła od 1,15 godziny na pracownika w ISD Hucie Częstochowa do 30 godzin na pracownika w Hucie Łabędy. Najwięcej godzin szkoleń przypadało na pracownika w hucie BGH (60 godzin w roku 2008 i 30 godzin w roku 2009) i w Hucie Łabędy (20 godzin w roku 2008 i 18 godzin w roku 2009).

Wśród organizowanych szkoleń badane przedsiębiorstwa wskazały następujące kursy:

- Szkolenia dla szczególnie uzdolnionych pracowników (młodych inżynierów) - przykładem może być program realizowany w ArcelorMittal „Masz talent”.



- Szkolenia dla pracowników z dużym doświadczeniem, aby przygotować ich do roli mentorów.
- Szkolenia odbywane w ramach długofalowej współpracy ze szkołami wyższymi i/lub w czasie praktyk studenckich – przykładem może być realizowany w ArcelorMittal program „ZainSTAluj się u nas”.
- Szkolenia menedżerskie, np. program realizowany w CMC Zawiercie albo program „Akademia Menedżera” realizowany w ArcelorMittal.
- Szkolenia językowe – warto zauważyć, że były to szkolenia, z których najszybciej rezygnowano podczas kryzysu.
- Szkolenia „twarde”: wynikające ze zmian w przepisach, związane z pozyskiwaniem/odnawianiem uprawnień (np. kursy zawodowe w zakresie takich specjalności jak operator suwnicy, spalacz elektryczny, przepalacz gazowy, konserwator suwnic, operator wózka widłowego; kursy z zakresu prawa pracy, przepisów podatkowych etc.) - te szkolenia to zdecydowana większość we wszystkich badanych przedsiębiorstwach.
- Szkolenia „miękkie”: budowanie umiejętności interpersonalnych, zarządczych - ten rodzaj szkoleń jest adresowany do pracowników zatrudnionych na coraz niższych szczeblach w strukturze firmy w związku z tendencją do spłaszczania struktury firmy i ograniczania szczebli kierowniczych.
- Jedno z badanych przedsiębiorstw wskazało, że w roku 2008 i 2009 organizowało szkolenia związane ze zmianami technologicznymi.

„Technologia” organizacji szkoleń

- Większość przedsiębiorstw przeprowadza analizę potrzeb szkoleniowych.
- W przypadku firm należących do większej Grupy zapotrzebowanie na szkolenia jest często określane w poszczególnych jednostkach na podstawie listy szkoleń, które będą w danym roku dostępne.
- W trzech z badanych zakładów określanie potrzeb szkoleniowych odbywa się we współpracy ze związkami zawodowymi.
- W tych przedsiębiorstwach (około połowy badanych przedsiębiorstw), gdzie dokonywana jest ocena roczna pracowników, przeprowadza się także diagnozę potrzeb szkoleniowych.
- Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach szkolenia zawodowe są postrzegane jako jeden z elementów motywujących i tworzenia zaangażowania załogi.
- W nielicznych zakładach - dwa wśród badanych przedsiębiorstw - są organizowane programy/moduły szkoleniowe, które rozwijałyby/wzmacniałyby umiejętności ogólnorozwojowe pracowników.
- Pod względem rodzaju szkolenia dominują szkolenia zewnętrzne, choć huty także wykorzystują szkolenia wewnętrzne i mieszane.
- W jednej z badanych hut należącej do koncernu globalnego zakorzenioną praktyką szkoleń wewnętrznych jest tzw. crossing - wysyłanie pracowników do oddziałów zagranicznych firmy w celu wymiany wiedzy i doświadczeń.
- Szkolenia wewnętrzne są też bardzo ważne na etapie wdrażania nowego pracownika do pracy i potem w ramach doksztalcania w odniesieniu do specyficznych umiejętności.
- Szkolenia wewnętrzne są także wykorzystywane, by zapoznać pracowników z procedurami wewnętrznymi i politykami przedsiębiorstwa.



- Na etapie wdrażania nowego pracownika w zakładach hutniczych wykorzystywany jest także mentoring. W żadnym z badanych zakładów⁹ mentoring nie był sformalizowany, tzn. nie był wpisany do zakresu obowiązków czy też nie zostało określone jaką proporcję czasu ma on stanowić w całości zajęć pracownika-mentora.
- Ważnym wyzwaniem dla mentoringu i transferu wiedzy wewnątrz firmy jest angażowanie pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz pracodawcy.

Komentarz ekspercki

Zatrudnianie pracowników tymczasowych/angażowanie pracowników świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa jest rzeczywistością. W świetle tej obserwacji oraz wyraźnie odmiennej oceny tego zjawiska przez przedstawicieli związków zawodowych i pracodawców istotnym wyzwaniem jest uregulowanie zasad angażowania pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz w przedsiębiorstwach hutniczych. Regulacje te mogą dotyczyć takich kwestii jak: udział tej kategorii pracowników w całkowitej liczbie zatrudnionych osób, ich dostęp do kształcenia i szkolenia zawodowego czy też do dodatkowych świadczeń. Odwrócenie tego trendu wydaje się nierealne, ale powoduje on także pozytywne skutki dla pracowników zatrudnionych w ramach tradycyjnej umowy o pracę: wzmacnia bezpieczeństwo ich zatrudnienia stanowiąc bufor elastyczności. Niemniej istotnym wyzwaniem jest przeciwdziałanie segmentacji wewnętrznego rynku pracy i pojawianiu się kategorii „lepszycy” i „gorszy” pracowników.

- Odnotowuje się organizowanie szkoleń w czasie wolnym, choć budzi to spory opór wśród przedstawicieli związków zawodowych.

Komentarz ekspercki

Sprzeciw wobec idei szkoleń w czasie wolnym pracownika jest zrozumiały. Niemniej wydaje się, że w przypadku szkoleń ogólnorozwojowych czy też takich, które pozwalają zdobyć kwalifikacje przekraczające wymagania aktualnego stanowiska należy być gotowym na takie rozwiązania. Organizacja tego rodzaju szkoleń opiera się na dwóch założeniach: pracodawca finansuje szkolenia niebezpośrednio związane z obecnym miejscem pracy (wzmacniają zdolność do zatrudnienia pracownika), a pracownik wnosi wkład w postaci swego czasu wolnego (wkład pośrednio finansowy).

Szkolenia dla pracowników „50+” i szkolenia przekwalifikowujące

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Żadne z badanych przedsiębiorstw nie organizuje specjalnych szkoleń dla pracowników „50+”; nie wykorzystuje się też specjalnych metod w ramach szkoleń ogólnie dostępnych.
- Brak również takich działań na poziomie sektorowym czy też krajowym.
- W chwili obecnej współpraca między PUP-ami a pracodawcami w zakresie szkoleń przekwalifikowujących nie istnieje. W konsekwencji, osoby odchodzące z pracy w

⁹ Wniosek ten dotyczy wszystkich zakładów hutniczych przebadanych w ramach badania jakościowego; w ośmiu z dziesięciu z przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu ilościowym nie istnieje sformalizowany system przekazywania doświadczenia przez starszych pracowników.



hutnictwie nie mają zorganizowanego wsparcia: muszą samodzielnie poszukiwać pracy oraz uzupełniać/nabywać nowe kwalifikacje.

- Szkolenia przekwalifikowujące mogą nabierać na znaczeniu w świetle planów wydłużenia wieku emerytalnego, a także likwidacji wcześniejszych emerytur.
- Do tej pory zainteresowanie samych pracowników szkoleniami przekwalifikowującymi było niskie. Powodowała to głównie chęć utrzymania pracy, ponieważ w większości przypadków brak było atrakcyjnej alternatywy na zewnętrznym rynku pracy.

Uregulowania prawne istotne dla szkoleń zawodowych

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Powszechnie krytykowany jest niedawno wprowadzony zapis dotyczący szkoleń i przyznawania urlopu na czas egzaminów.
- Zapis o tworzeniu funduszu szkoleniowego w firmie jest martwy.
- W praktyce brak jest jakichkolwiek rozwiązań prawnych, które zachęcałyby pracodawcę do inwestowania w szkolenia, a pracowników do uczestnictwa w nich czy też do ew. współfinansowania swojej dalszej edukacji.

Finansowanie szkoleń zawodowych i rozwoju kompetencji

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Mimo dostępności funduszy strukturalnych od maja 2004 roku przedsiębiorstwa z sektora hutnictwa stali ostrożnie korzystają z funduszy strukturalnych - głównie środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).
- Powodują to obawy biurokratycznymi procedurami oraz konieczność „zakładania” wydatków z własnej kieszeni, które są potem refundowane, zwykle z dużym opóźnieniem.
- Skarżono się także na skomplikowane i niezrozumiałe zasady przyznawania dotacji.
- Przedsiębiorstwa preferują tworzenie/rezerwowanie rocznych budżetów szkoleniowych, a nie tworzenie funduszy szkoleniowych.

Komentarz ekspercki

Obecnie w Polsce działa sześciu inwestorów, każdy o innej kulturze korporacyjnej. Stosują oni różne strategie biznesowe, w tym także różną politykę wobec szkoleń zawodowych. Te są finansowane głównie ze środków własnych przedsiębiorstw. Dotychczas nie pojawiły się żadne wspólne działania w tym obszarze; wydaje się, że nie należy się takich inicjatyw spodziewać. Dwa ważne powody to zbyt duża konkurencyjność sektora oraz brak zainteresowania sięganiem po fundusze publiczne lub europejskie, co mogłoby stymulować współpracę między firmami.

e. Wyzwania związane z rozwijaniem kwalifikacji zawodowych

Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Konieczność wyposażenia pracowników w kompetencje bazowe, które będą stanowiły solidną podstawę dla dalszego kształcenia zawodowego i nauki przez całe życie.
- Konieczność regularnego aktualizowania kwalifikacji zawodowych w związku z wdrażaniem nowych technologii i postępowaniem technicznym.



- Wysoka średnia wieku pracowników oznacza konieczność opracowywania specjalnych programów szkoleniowych, które wykorzystywałyby metody dostosowane do sposobu uczenia się osób dorosłych/pracowników starszych.
- W znacznej większości przypadków pracownicy sektora hutniczego pracują długi czas w jednym przedsiębiorstwie – w konsekwencji może charakteryzować ich pewna „zasiedziałość” i brak skłonności do zmian – szkolenia powinny także zawierać element osvajania ze zmianą i zarządzania nią;
- W przypadku kierowania pracowników na szkolenia przekwalifikowujące, np. w przypadku pracowników, którzy mają odejść z pracy w hutnictwie, potrzebne są dodatkowe zachęty do podejmowania szkoleń pozwalających zdobyć nową specjalizację czy nowy zawód.
- W przypadku pewnych stanowisk luka pokoleniowa przekłada się na lukę kwalifikacyjną i może zostać zaburzony naturalny proces przekazywania wiedzy praktycznej, tzw. wiedzy stanowiskowej – potrzeba wprowadzenia elementów zarządzania wiedzą i zatrzymywania wiedzy w organizacji oraz tworzenie systemów mentoringu.
- W świetle przeprowadzonej reformy szkolnictwa zawodowego i likwidacji szkół zawodowych i przyzakładowych konieczna jest bliska współpraca techników i uczelni wyższych z przedsiębiorstwami, aby wyposażyć absolwentów w potrzebne kwalifikacje zawodowe.
- Należy nagłaśniać możliwości rozwoju kariery w ramach danego przedsiębiorstwa i pokazywać, że ścieżka kariery realizowana w firmie gwarantuje zatrudnienie także w innych przedsiębiorstwach.

f. System edukacji zawodowej

Szkolnictwo zawodowe w Polsce jest oceniane jako nieadekwatne w stosunku do potrzeb przemysłu w ogóle, w tym także hutnictwa stali. Negatywnie oceniana jest likwidacja szkół zawodowych, techników i klas patronackich.

- Od pięciu ostatnich lat liczba szkół zawodowych pozostaje na stałym poziomie: w 2010 roku funkcjonowało 1 785 szkół zawodowych.
- Od ostatnich piętnastu lat maleje również liczba uczniów w szkołach zawodowych. W 2010 roku w szkołach zawodowych uczyło się 235,7 tys. osób - o 57% mniej niż w 2000 roku i o 71% mniej niż w 1990 roku.
- Zakłady hutnicze nawiązują współpracę nie tylko z uczelniami wyższymi, ale także ze szkołami średnimi, aby wspomóc proces wykształcenia pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, np. poprzez klasy patronackie czy praktyki studenckie.
- Znacznemu zmniejszeniu uległa liczba absolwentów kierunków metalurgicznych, co jest, m.in., wynikiem restrukturyzacji realizowanych w sektorze i wieloletniego „zamrożenia” rekrutacji w krajowym hutnictwie.
- Obserwuje się niski poziom wykształcenia na poziomie średnim, a w konsekwencji niski poziom kandydatów na studia, wpływa na to, m.in.: obniżenie poziomu nauczania w liceach i gimnazjach, wydłużenie czasu obowiązkowej edukacji i likwidacja szkolnictwa zawodowego i technicznego oraz wycofanie matematyki z matury w okresie ostatnich 20 lat.

Wydaje się, że poprawa współpracy między przedsiębiorstwami hutniczymi a uczelniami wyższymi jest bardzo potrzebna. Może być ona realizowana przez:

- Zapewnianie stałego kontaktu między uczelnią a przedsiębiorstwem na zasadach partnerskich: realizację wspólnych inicjatyw, np. organizację seminariów i konferencji, organizację kształcenia z wykorzystaniem bazy technicznej przedsiębiorstw.



- Systematyczną organizację praktyk studenckich.
- Organizowanie wycieczek w celu zapoznania studentów z zakładami hutniczymi.
- Organizację praktyk dyplomowych: pożądane byłoby, aby przedsiębiorstwa zgłaszały się do uczelni z sugestiami tematyki prac dyplomowych.
- Zamawianie przez przedsiębiorstwo profilowanych studiów podyplomowych.
- Prowadzenie wspólnych badań i publikowanie ich wyników.
- Objęcie nauczycieli ze szkół zawodowych i techników nowoczesnymi formami doskonalenia.
- Doposażenie bazy dydaktycznej w szkołach zawodowych.

Komentarz ekspercki

Obecnie dobra i nowoczesna edukacja zawodowa wydaje się być niemożliwa bez współpracy ze szkołami średnimi i uczelniami wyższymi. Uczelnia powinna wyposażać absolwenta w możliwie szeroką wiedzę oraz bazowe umiejętności, które będą stanowiły fundament do dalszej nauki. W ramach współpracy z przedsiębiorstwem (staże, praktyki, klasy sponsorowane, pisanie prac magisterskich na tematy „zadane” przez przedsiębiorstwo) student powinien mieć szanse zapoznać się z konkretnymi technologiami produkcji i nabyć specjalistyczną wiedzę. W chwili obecnej brak jest jakichkolwiek systemowych rozwiązań w tym obszarze.

III. Doskonalenie kwalifikacji zawodowych w miejscu pracy – rozważania o roli pracodawców i związków zawodowych

W tej części raportu opisano w jaki sposób pracodawcy i związki zawodowe angażują się w działania związane z doskonaleniem kwalifikacji zawodowych, jak postrzegają swoją rolę i w jakie działania się angażują.

Wśród obszarów działalności przedstawiciele związków zawodowych wymieniali:

- Negocjacje płacowe - temat numer jeden we wszystkich badanych zakładach.
- Działalność na rzecz i w imieniu pracowników.
- Ochronę i poprawę warunków pracy.
- Powstrzymanie dalszych redukcji zatrudnienia/ochrona miejsc pracy.
- Uregulowanie kwestii angażowania pracowników tymczasowych i pracowników świadczących pracę.
- W jednostkowych sytuacjach związki zawodowe włączają się kwestie, od których zależy dalsze funkcjonowanie huty, np. uregulowanie statusu terenu, na którym znajduje się huta.

Zaobserwowano, że:

- Współpraca między związkami zawodowymi z różnych zakładów nie istnieje.
- Współpraca na poziomie sektora nie istnieje – obserwacja ta dotyczy zarówno pracodawców, jak i przedstawicieli związków zawodowych.
- Na poziomie indywidualnych przedsiębiorstw nie zaobserwowano systematycznej współpracy między związkami zawodowymi a zarządami zakładów hutniczych w zakresie szkoleń zawodowych i doskonalenia zawodowego.



- Pracodawcy w większości są silnie przekonani, że szkolenia zawodowe to ich odpowiedzialność i częstokroć nie widzą odpowiedniej roli dla związków zawodowych w kształtowaniu planów szkoleniowych.
- Związki zawodowe bardzo często uważają, że szkoleniami zawodowymi powinien zajmować się pracodawca i nie umieszczają tej tematyki wśród swoich priorytetów; należy podkreślić, że w większości przypadków przedstawiciele związków zawodowych byli zadowoleni z działań szkoleniowych organizowanych przez pracodawcę i uważali je za wystarczające.
- Obydwie strony zwróciły uwagę na brak odpowiednich regulacji, które mogłyby zachęcić związki zawodowe do jakiegokolwiek aktywności w tym obszarze, jak też dałyby im odpowiedzialność za określone działania.
- Związkom zawodowym często przeszkadza brak odpowiedniej wiedzy, aby efektywnie włączyć się w prace nad zagadnieniami związanymi ze szkoleniami zawodowymi.
- Przedstawiciele związków zawodowych, którzy wzięli udział w badaniu nie przewidywali zasadniczej zmiany priorytetów w najbliższej przyszłości.

Najważniejsze wyzwania stojące przed związkami zawodowymi w odniesieniu do doskonalenia kwalifikacji zawodowych pracowników to:

- Uregulowanie kwestii reprezentatywności i „mówienie jednym głosem”, ta obserwacja jest ważna dla dialogu społecznego w ogóle, a nie tylko dla obszaru kwalifikacji zawodowych.
- Określenie roli jaką mogą odgrywać związki zawodowe w obszarze szkoleń zawodowych oraz określenie zakresów obowiązków za jakie mogą stać się odpowiedzialne, a co najmniej rozpoczęcie dyskusji na ten temat.;
- Podejmowanie tematu dostępności szkoleń i możliwości rozwoju zawodowego dla pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz.
- Wspomaganie pracowników starszych w działaniach prorozwojowych i pomagającym im dostosować się (i zaakceptować!) zmiany zachodzące w sektorze i przedsiębiorstwie.

Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone badanie pozwala postawić następujące wnioski:

- Sektor hutnictwa stali w Polsce jest stabilny, nowoczesny i - jeżeli tylko nie dojdzie do nieprzewidzianych zawirowań na skalę światową – ma przed sobą dobre perspektywy.
- Dobre perspektywy sektora są związane tak z rozwijającym się rynkiem w Polsce, jak i obserwowanym wzrostem gospodarczym w Polsce i w krajach UE.
- Wielkim wyzwaniem dla przedsiębiorstw hutniczych jest rosnąca konkurencja ze strony krajów azjatyckich, a w szczególności Chin.
- Wyzwaniem jest także polityka klimatyczna UE, wymogi pro-środowiskowe oraz rosnące ceny mediów i surowców.
- Polski sektor hutnictwa dodatkowo musi wziąć pod uwagę dominujący udział inwestorów zagranicznych, którzy realizują globalną strategię rozwoju firm.
- Mimo że zmodernizowany i z nowymi inwestycjami sektor hutnictwa stali ma stale przed sobą wyzwanie poprawy struktury produkcji, a także zwiększenie udziału produktów bardziej przetworzonych o większej wartości dodanej i zmniejszenie udziału stali importowanej w krajowej konsumpcji stali.;



- Mocną stroną polskiego hutnictwa stali jest także dogodna lokalizacja geograficzna, stale niższe koszty pracy oraz koszty produkcji.

Wydaje się, że istotne wyzwania stoją przed zarządzaniem zasobami ludzkimi i budowaniem ich adaptacyjności w najbliższej przyszłości. Są one związane z następującymi kwestiami:

- W związku z masowymi redukcjami zatrudnienia w czasie procesów restrukturyzacyjnych (lata 90-te i 2000) i wstrzymaniem do 2007 roku rekrutacji doszło do znacznego podwyższenia się średniego wieku zatrudnionych osób.
- W chwili obecnej zachodzi restrukturyzacja jakościowa w hutnictwie: naturalny proces wymiany kadr wspomaga „wymianę” kwalifikacji pracowników – odchodzą starsi pracownicy z częstokroć już niepotrzebnymi kwalifikacjami i przychodzą młodzi z nowymi kwalifikacjami.
- Trudnością i ogromnym wyzwaniem są bardzo liczne odejścia pracowników na emerytury, które będą miały miejsce w najbliższych latach; spowodują one konieczność mnogich rekrutacji i to pracowników z kwalifikacjami bardzo poszukiwanymi i nie zawsze dostępnymi na rynku (kwalifikacje techniczne).
- Trudność z rekrutacją pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami wynika z dwóch podstawowych powodów: zamrożenia rekrutacji na ponad 10 lat (zaburzenie naturalnego procesu przekazywania wiedzy stanowiskowej) oraz rozmontowanie systemu kształcenia zawodowego (ograniczenie puli kandydatów).
- W sukurs przychodzi postęp technologiczny i zmiany w systemie organizacji pracy, który wymaga mniejszej liczby pracowników, w szczególności pracowników administracyjnych i zatrudnionych na stanowiskach robotniczych niewykwalifikowanych.
- Szkolenia zawodowe i szeroko rozumiany rozwój kompetencji mogą pomóc tak przedsiębiorstwom, jak i pracownikom w dostosowaniu się do zmian.
- Szkolenia są organizowane na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw i są najczęściej finansowane ze środków własnych pracodawcy; nie ma żadnych działań na poziomie sektora czy też realizowanych we współpracy między przedsiębiorstwami.

Badanie pokazało, że obecnie w polskim sektorze hutnictwa stali adaptacyjność jest budowana przez:

- Dążenie do zapewnienia wielozawodowości;
- Wzbogacanie pracy (*job enrichment*): pracownik jest w stanie wykonywać zadania związane z całym lub dużą częścią procesu produkcyjnego (ciąg technologiczny), a nie tylko specyficzne, związane z zajmowanym miejscem pracy.
- Zatrudnianie pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz, co jest bardzo kontrowersyjną i różnie ocenianą praktyką; przez związki zawodowe jest to praktyka postrzegana jednoznacznie negatywnie jako „psująca” rynek pracy, oddalająca pracownika od pełnowartościowego zatrudnienia na czas nieokreślony; związki zawodowe krytykują także brak możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników tymczasowych/świadczących pracę na rzecz.
- Na poziomie asortymentu szukanie nisz i nowych rynków zbytu, aby zdywersyfikować portfolio zamówień.



- „Ucieczkę do przodu”: poszukiwanie możliwości konsolidacji pionowej (w polskich warunkach bardzo ograniczonych, ponieważ nie mamy złóż surowców).

Przeprowadzone badanie pozwala zaproponować następujące rekomendacje:

- Pożądane byłoby rozważenie stworzenia platformy kontaktu/forum wymiany informacji na temat doskonalenia zawodowego na poziomie sektora; może ona być miejscem wymiany informacji i doświadczeń dla wszystkich partnerów społecznych i interesariuszy w ogóle, jak też może być wyłącznie „związkowa”.
- Rozważając możliwości stworzenia takiego forum/platformy wymiany informacji w Polsce można wykorzystać przykład promowanych na poziomie europejskim Sektorowych Rad Zatrudnienia i Kwalifikacji – prace nad utworzeniem takiej właśnie Rady w sektorze stalowym toczą się na poziomie europejskim.
- Nie sposób ignorować powszechnego niezadowolenia z systemu edukacji zawodowej, dlatego też warto rozważyć pomysł powołania do życia instytucji, która mogłaby pełnić rolę koordynatora współpracy i oczekiwań branży względem systemu edukacji; taką instytucję mogliby tworzyć przedstawiciele pracodawców, związków zawodowych, organizacji pracodawców, stowarzyszeń branżowych (np. HIPH), instytutów naukowo- badawczych (np. IMŻ) czy też uczelni wyższych (AGH czy Politechnika Śląska).
- „Instytucja – koordynator współpracy” mogłaby podejmować następujące działania: wspólne stypendia dla studentów kierunków technicznych, wsparcie kształcenia ustawicznego dla nauczycieli zawodu czy też doposażanie szkół zawodowych ew. wsparcie w organizacji praktyk w przedsiębiorstwach, np. opracowanie scenariuszy lekcji czy ćwiczeń.
- W chwili obecnej szkolenia zawodowe i podnoszenie kwalifikacji zawodowych nie jest kwestią priorytetową dla związków zawodowych; potrzeba więc działań aktywizujących związki zawodowe; w sytuacji braku odpowiednich rozwiązań prawnych właściwe wydają się działania „miękkie” takie jak: szkolenia, pokazywanie doświadczeń krajów, gdzie związki zawodowe są aktywne w tym obszarze (np. w Holandii, w Wielkiej Brytanii) czy też stymulowanie dyskusji na temat możliwości przeniesienia tych rozwiązań do Polski; warto także sprawdzić możliwość pozyskania środków unijnych na podobne inicjatywy (np. z linii budżetowych dla organizacji partnerów społecznych).



Bibliografia

MONOGRAFIE

1. *Analiza regionalnego rynku pracy. Podręcznik prognozowania*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice 2009.
2. *Biuletyn Informacyjny HIPH*, nr 4, kwiecień- maj 2010 r., Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa.
3. CZERWIŃSKA M., GAŁECKI P., KONONOWICZ M., MAJEWSKA A., MICHAŁOWSKA J., RAJCZYK G., SEKUŁA P., *Sytuacja kobiet na śląskim rynku pracy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice 2010.
4. GAJDZIK B., *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
5. *Polski Przemysł Stalowy 2010*, Hutnicza Izba Przemysłowo- Handlowa, kwiecień 2010.
6. *Raport Specjalny 2010 Miesięcznika Gospodarczego Nowy Przemysł*.
7. *Sytuacja na śląskim rynku pracy. Analiza dotychczasowych tendencji oraz prognoza*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice, wrzesień 2010.
8. *Sytuacja na śląskim rynku pracy. Analiza dotychczasowych tendencji oraz prognoza. Materiały konferencyjne*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice 2010.
9. *Sytuacja w przemyśle stalowym i gospodarce narodowej. Popyt, podaż, prognozy*, Nr 7/2010, Hutnicza Izba przemysłowo- Handlowa.
10. *Trójstronne Zespoły Branżowe, Informator 2004-2009*, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010.
11. *World Steel in Figures 2010*, World Steel Association.

ARTYKUŁY

1. BORKOWSKI S., PIESZCZOCH D., *Znaczenie spraw ludzkich i produkcyjnych w hucie podstawą do określenia siatki przywództwa*, nr 7/2008.
2. BURCHART- KOROL D., MUSIAŁ P., *Wymagania rozporządzenia REACH- nowe wyzwania dla przedsiębiorstw hutniczych*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 5/2008.
3. GAJDZIK B., *Organizacja pracy w przedsiębiorstwie hutniczym zgodnie z zasadami 5S*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 2/2008.
4. GAJDZIK B., *Poziom zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwie hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/2009.
5. GAJDZIK B., *Proces doskonalenia kadr i jego składniki w zarządzaniu przedsiębiorstwem hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/2008
6. GAJDZIK B., *Procesy i kierunki zmian w sektorze hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 11/ 2007.
7. GAJDZIK B., *Racjonalizacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie hutniczym Mittal Steel Poland jako kontynuacja programu restrukturyzacji Polskich Hut Stali S.A.*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 8/ 2007.
8. GAJDZIK B., *Strategie konsolidacji i aktywizacji rynkowej w przemyśle hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/2007.
9. GAJDZIK B., *Transformacja i reorganizacja przedsiębiorstw hutniczych w warunkach światowego kryzysu gospodarczo- finansowego*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 12/2009.
10. GAJDZIK B., *Wpływ doskonalenia zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwie hutniczym na poziom satysfakcji pracowniczej*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 1/2010.
11. GAJDZIK B., *Zmiany w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem hutniczym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 3/2007.
12. GAJDZIK B., OCIECZEK W., *Społecznie odpowiedzialne zarządzanie w przedsiębiorstwach hutniczych*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 11/2008
13. GARBARZ B., *Perspektywy rozwoju hutnictwa żelaza i stali w Polsce na tle trendów w hutnictwie światowym*, nr 10/ 2003.
14. GARBARZ B., SZULC W., ŁASZCZYK W., TORZ T., TALAREK R., *Zaawansowanie restrukturyzacji polskiego hutnictwa żelaza i stali w stosunku do stanu zaprogramowanego do osiągnięcia w 2005 r.*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/ 2000.



15. GARBARZ B., SZULC W., RĘBIASZ B., *Prognozy rozwoju popytu i podaży na rynku stalowych wyrobów hutniczych w Polsce*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 3/2007.
16. GROSMAN F., *Funkcjonowanie i finansowanie nauki oraz kształcenia w aspekcie potrzeb polskiego hutnictwa*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 4/2000.
17. KARDAS M., SANKOWSKA- ŚLIWA M., prof. dr hab. PADUCH J., *Możliwości wsparcia rozwoju zasobów ludzkich w polskim przemyśle stalowym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 12/2008.
18. KLIŚ J., TALAREK R., KOWALSKI K., *Sytuacja produkcyjna i handlowa w polskim hutnictwie żelaza i stali w 2005 r.*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 8-9/2006.
19. KLIŚ J., TALAREK R., KOWALSKI K., *Sytuacja produkcyjna i handlowa w polskim hutnictwie żelaza i stali w 2006 r.*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 3/ 2007.
20. KLIŚ J., TALAREK R., KOWALSKI K., SZEWCZYK A., *Sytuacja produkcyjna i handlowa w polskim hutnictwie żelaza i stali w 2008 r.*, nr 3/2009.
21. KLUSKA- NAWARECKA S., ADRAIN A., DURAK J., GŁOWACKI M., MAREK B., *Restrukturyzacja hutnictwa oparta na wiedzy- moda czy konieczność*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 4/2003.
22. LIS T., OCIECZEK W., *E-learning w kształceniu pracowników- szansą dla hutnictwa*, nr 5/2008.
23. MARCINEK K., PACZOSKA M., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w światowym przemyśle stalowym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 10/2000.
24. PADUCH J., KARDAS M., KŁOS I., SANKOWSKA- ŚLIWA M., *Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim przemyśle stalowym w latach 1999-2006*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 11/ 2009.
25. PADUCH J., KŁOS I., BOGOLUBOW J., *Zmian struktury zatrudnienia w hutnictwie polskim w efekcie działań restrukturyzacyjnych*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 9/ 2001.
26. PRUSAK R., *Optymalizacja kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach metalurgicznych*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 7/2009.
27. SABELA W., *Ewolucja zapotrzebowania na wyroby hutnictwa żelaza w świecie*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 9/2008.
28. SABELA W., SZCZEPAŃSKA K., *Przygotowanie kadr z wyższym wykształceniem dla przemysłu hutniczego*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 1/2003.
29. SABELA W., SZCZEPAŃSKA K., GARBARZ B., *Innowacyjność w przemyśle stalowym*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 11/2004.
30. SABELA W., dr SZCZEPAŃSKA- WOSZCZYNA K., *Kształcenie pracowników jako element zarządzania produkcją i innowacyjnością*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 2/2010.
31. SZULC W., KARDAS M., *Restrukturyzacja sektora stalowego w Europie Środkowo- Wschodniej*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 2/2009.
32. ŚLUSARCZYK B., *Wybrane aspekty pomocy publicznej w procesie restrukturyzacji przemysłu hutniczego w Polsce*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 9/2007.
33. TALAREK R., *Nowoczesne hutnictwo stalowe w Polsce wobec globalnego kryzysu ekonomicznego*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 12/2009.
34. ŻELICHOWSKA M., dr inż. FURMAN J., prof. dr hab. Inż. SOSNOWSKI R., *Przebieg i efekty restrukturyzacji polskiego hutnictwa żelaza i stali*, Hutnik- Wiadomości Hutnicze, nr 5/2005.

WYDAWNICTWA RÓŻNE

1. Biuletyn ArcelorMittal Poland S.A., październik 2010, nr 10.
2. Magazyn hutniczy, numery od 27/28 (1643)- 37 (1652), w okresie 6.07.2010- 14.09.2010, oraz numer 50 (1613) z 15.12.2009.
3. Wolny Związkowiec, nr 12/2010 (578), 28 sierpnia 2010, Huta Katowice.

Zachęcamy także do zapoznania się z pełnym raportem, który bardziej szczegółowo omawia kwestie zawarte niniejszej syntezy i jest dostępny w wersji elektronicznej (kontakt Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarność”).