

PASJA INŻYNIERA



Andrzej Goławski

Prezes Zarządu Mostostal Warszawa SA

BUILDER
FOR THE
YOUNG
ENGINEERS

20
17
PARTNER
STRATEGICZNY

Danuta Burzyńska: Zarządzający firmą menedżer z wykształceniem kierunkowym – to dla niej ogromna wartość. Co skłoniło Pana do wyboru zawodu inżyniera budownictwa?

Andrzej Goławski: Myślę, że przede wszystkim pasja. To, co robię, wynika z zainteresowania konstrukcjami, architekturą i budownictwem. Z tego powodu wybrałem szkołę średnią o profilu budowlanym, a potem studia na Politechnice Poznańskiej na kierunku konstrukcje budowlano-inżynierskie. Studia skończyłem z przekonaniem, że chcę się realizować w tym zawodzie. Opowiem Pani anegdotę, którą bardzo często przytaczam py-

tany: dlaczego budownictwo? Już swoje pierwsze kroki jako dziecko skierowałem w tym kierunku. Tata budował wówczas nasz dom. W dzień moich pierwszych urodzin wziął mnie na budowę i w pewnym momencie zaniepokoił się moją nieobecnością. A ja poszedłem sobie do kasty z zaprawą i... zacząłem ją wyrabiać. (śmiech)

D.B.: To niemal jak przeznaczenie...

A.G.: Tak zaczęła się moja przygoda z budownictwem. Zawsze fascynowały mnie budowy. Gdy moja rodzina stawiała dom, nawzajem sobie pomagaliśmy. To były czasy głębokiej komuny. Każdy sam budował, jak potrafił, a moi bliscy wy-

kazywali wyjątkowe zacięcie w tym kierunku. W mojej głowie ten pomysł zaczął się więc rodzić jeszcze w podstawówce. W Poznaniu było bardzo dobre technikum budowlane na ul. Rybaki. Tam kontynuowałem naukę aż do studiów. Potem praca dyplomowa za granicą, w Aalborg w Danii, z zakresu optymalizacji konstrukcji stalowych i analizy wrażliwości tych konstrukcji. Dwa-dzieścia parę lat temu nikt nie wiedział, co to jest optymalizacja.

D.B.: Dzisiaj to jest słowo-klucz na każdej budowie...

A.G.: Teraz tak, optymalizacja jest w budownictwie bardzo powszechna. Wtedy jeszcze nikt o tym głośno nie mówił. To była bardzo ciekawa praca dyplomowa i owocny czas spędzony na nowoczesnej uczelni zagranicznej, znanej właśnie z optymalizacji konstrukcji stalowych. Miałem okazję współpracować ze studentami z tamtej uczelni i jednocześnie prowadzić badania naukowe.

D.B.: A u kogo Pan robił dyplom?

A.G.: U profesora Andrzeja Garsteckiego. To znany autorytet z dziedziny optymalizacji. Przy okazji bardzo serdecznie go pozdrawiam. To była bardzo dobra współpraca. Pamiętam, jak parę lat temu spotkałem profesora przypadkiem w pociągu. Powiedział mi, że moja praca ciągle krąży na uczelni jako skrypt i pomaga mu w zajęciach. To było superciekawe doświadczenie i bardzo miło je wspominam.

D.B.: Jak ta koniunkcja solidnego wykształcenia i zainteresowań wpłynęła na rozwój Pana kariery zawodowej? Co chciał Pan robić po studiach?

A.G.: Realizować pasję. W trakcie studiów byłem przekonany, że będę konstruktorem. Chciałem pracować w biurze projektów. Miałem też propozycję, żeby pozostać na uczelni i zająć się pracą naukową, bo moja praca dyplomowa miała charakter wybitnie badawczy, ale odmówiłem, ponieważ chciałem być praktykiem. No i faktycznie znalazłem zatrudnienie jako konstruktor w jednym z wiodących biur projektów w Poznaniu.

D.B.: A jak wtedy wyglądał rynek pracy?

A.G.: To był 1997 rok. Rynek potrzebował inżynierów z wyższym wykształceniem, ale nie był tak bogaty jak teraz. Szczególnie w kubaturze panowało rozdrobnienie. Jeżeli chciało się realizować trochę bardziej ambitne zadania, to trzeba było szukać pracy w korporacjach. Nie było wówczas takich inicjatyw, jak choćby ta, której patronuje Mostostal: „Builder For the Young Engineers”. Jeśli młody inżynier załapał się w jakiejś większej organizacji, to myślę, że miał trochę szczęścia. Ja trochę tego szczęścia miałem. Na początku trafiłem do dobrego biura, ale widziałem tam ludzi, którzy nie pracowali nigdy na budowie i brakowało im solidnej praktyki. W tamtym czasie w Polsce infrastruktura specjalnie się nie rozwijała. Największe realizacje obiektów kubaturowych to były hipermarkety z prostą konstrukcją i obudową.

D.B.: Jakie doświadczenia zdobył Pan jako projektant?

A.G.: Gdy byłem początkującym konstruktorem, jeszcze bez uprawnień, pełniłem funkcję asystenta. Sam coś projektowałem, a potem, jak to zwykle bywa, ktoś to po mnie sprawdzał. Jednak widząc ludzi, którym brakowało praktyki na budowie, pomyślałem, że ważniejsze jest zobaczyć, jak zbudować to, co się zaprojektowało, najlepiej gdzieś na dużej realizacji. Potem chciałem wrócić, zrobić najpierw uprawnienia wykonawcze i projektowe, bo co z tego, że zaprojektowałbym piękny ustrój nośny, jeśli byłby on niewykonalny?

D.B.: I na jaką budowę Pan trafił?

A.G.: Los chciał, że odezwał się Budimex. Szybko poszło, pamiętam jak dziś. To było tak, że rozmowę miałem chyba w piątek, a w poniedziałek jechałem już na budowę do Rybnika. Zaczynałem jako inżynier w biurze przygotowania produkcji. Zaraz po zdobyciu uprawnień zostałem kierownikiem budowy. I tak zleciało osiemnaście lat.

D.B.: Pamięta Pan pierwszą z nich, prowadzoną przez Pana już jako kierownika budowy?

A.G.: Jasne! Fabryka kosmetyków Avon w Garwolinie dla amerykańskiego inwestora. Była to wówczas jedna z większych budów kubaturowych, o ile nie największa w całej grupie. Kompleksowy, dosyć skomplikowany, technologiczny projekt prowadzony po angielsku. Wtedy

rzadko trafiał się taki światowy klient i realizacja prowadzona w bardzo nowoczesnych standardach. W Polsce dopiero przecieraliśmy ścieżki nowoczesnego budownictwa. Bardzo szybko awansowałem na kierownika kontraktu. Jeszcze w trakcie rozbudowy w Garwolinie (trwała prawie 3 lata) objąłem stanowisko dyrektora regionalnego. Moja kariera potoczyła się szybko. Nawet nie miałem specjalnie czasu, żeby pomyśleć o powrocie do biura i projektowania. Po Garwolinie byłem już dyrektorem oddziału.

D.B.: Czy miał Pan jakiegoś mentora?

A.G.: Tak, trafiłem na człowieka, który faktycznie nauczył mnie rzemiosła managerskiego; na osobę, która chciała młodych ludzi szkolić, nie widząc w nich konkurencji. To był dyrektor rejonu, który wierzył w siłę zespołu i inwestował we mnie i w wielu moich kolegów swoją wiedzę i czas.

Budownictwo to gra zespołowa. Tutaj nie da się pracować w pojedynkę, choćby się było wybitnym solistą.

D.B.: Jakie jeszcze inne swoje budowy Pan pamięta?

A.G.: Oddział, w którym pracowałem, specjalizował się w budownictwie kubaturowym związanym z handlem. Z dużych inwestycji na tamte czasy to np. budowa Makro czy CH Hipernova w Łodzi. W sektorze budownictwa przemysłowego realizowałem rozbudowę fabryki Bridgestone w Poznaniu i wiele innych. W sumie było to mniej więcej ok. 50 budów rocznie.

D.B.: Zawód inżyniera dał Panu wiele możliwości rozwoju i realizacji pasji. Co jeszcze podoba się Panu w tym zawodzie?

A.G.: To, co mi się w tym zawodzie bardzo podoba, mojej rodzinie trochę mniej, to to, że inżynier bardzo dużo się przemieszcza. Z natury jestem dosyć aktywny i lubię podróżować. Na kontraktach poznaje się różnych ludzi, nowe miasta, czasami różne kraje. Rozwiązuje się różnorodne problemy, bo każda budowa jest trochę inna, jest innym organizmem.

D.B.: Co spowodowało, że podjął się Pan nowego wyzwania – w Mostostalu Warszawa?

A.G.: W pewnym momencie każdy człowiek musi zadać sobie pytanie: i co dalej? Wydaje mi się, że w poprzedniej firmie osiągnąłem wszystko, co mogłem. Interesujący był dla mnie również profil Mostostalu, czyli spółki o charakterze przemysłowym, a wyzwaniem – zarządzanie całą grupą. To skłoniło moją ambitną naturę do tego, żeby podjąć taką decyzję. To, że realizujemy Opole, pokazuje, jak skomplikowanych zadań jesteśmy w stanie się podjąć. A to bardzo motywujące nie tylko dla mnie, ale i dla całej organizacji.

D.B.: Nie bez kozery na początku rozmowy położyłam akcent na to, że jest Pan prezesem firmy, z wykształcenia inżynierem budownictwa. Proszę powiedzieć, jak obecnie pomaga to Panu w zarządzaniu spółką?

A.G.: Przeszedłem drogę od najniższego szczebla na budowie do funkcji prezesa. To daje mi wyobrażenie na temat różnych procesów na budowie. Wyczucie techniczne bardzo często pomaga przy podejmowaniu decyzji. Myślę, że to jest bardzo dobre doświadczenie. Uważam, że tak jak w każdej dużej firmie, ważny jest zespół. Udana praca zespołowa to istotny wkład w zarządzanie organizacją. Siłą napędową Mostostalu są są jego inżynierowie.

D.B.: A jaka jest strategia firmy pod rządami Andrzeja Goławskiego i jak Mostostal zdobywa kontrakty?

A.G.: Mostostal Warszawa dosyć mocno opiera się na trzech filarach: budownictwo ogólne, energetyczne i przemysłowe oraz infrastruktura. Obecnie realizujemy i pozyskujemy kontrakty głównie w tych obszarach. Drugą ważną kwestią jest współpraca całej grupy kapitałowej i tak zwany efekt synergii, który uzyskujemy, zacieśniając naszą współpracę. Przez ostatnie kilka lat Mostostal był trochę mniej aktywny w infrastrukturze, ale obecnie to największy rynek budowlany w Polsce i chcemy w nim aktywnie uczestniczyć. Pozyskaliśmy już pierwsze kontrakty, a w dwóch istotnych przetargach zajmujemy pierwsze miejsce. Odkąd dołączyłem do Mostostalu Warszawa, jednym z moich głównych celów jest budowa efektywnej struktury w tym obszarze.

Mostostal to też silna grupa kapitałowa z bogatym doświadczeniem i dużym potencjałem firm we wszystkich segmentach rynku. W skład Grupy wchodzi Mostostal Warszawa

S.A., Mostostal Kielce S.A., Mostostal Płock S.A., AMK Kraków, Mieleckie Przedsiębiorstwo Budowlane S.A. oraz Mostostal Power Development – spółka celowa Mostostalu Warszawa powołana do realizacji budowy bloków energetycznych nr 5 i 6 w Elektrowni Opolo. Wykorzystanie zasobów, którymi dysponujemy, pozwala bardziej aktywnie uczestniczyć w projektach w sektorze *oil&gas*, energetyce i ochronie środowiska. Za przykład mogą posłużyć nasze ostatnie kontrakty, jak budowa obwodnicy Strzyżowa, którą realizujemy w konsorcjum z Mostostalem Kielce, czy budowa magazynu paliw i smarów dla NATO w Powidzu wspólnie z Mostostalem Płock.

D.B.: W jaki sposób udaje się Państwu pozyskiwać tak rentowne kontrakty?

A.G.: Kluczem jest rozważna kalkulacja kosztów i ryzyk. To jeden z elementów, które wprowadziłem na początku mojej pracy w Mostostalu Warszawa. Stworzyliśmy bardzo efektywne procedury związane z zarządzaniem ryzykami. Duży nacisk położyliśmy też na rozwój zespołów handlowych i struktury w obszarze budownictwa kubaturowego. Otworzyliśmy nowy oddział na zachodzie Polski. Zaczęły się pojawiać kontrakty, których oczywiście zawsze mogłoby być więcej, ale w ostatnim roku, czyli 2016, podpisaliśmy o 45% więcej kontraktów niż rok wcześniej. Progres jest bardzo widoczny na dosyć trudnym rynku. To przekonało mnie i nas wszystkich, że strategia przyjęta na samym początku miała sens.

D.B.: Panie Prezesie, czy Pana zdaniem profil polskiego inżyniera różni się od jego kolegów na rynku międzynarodowym?

A.G.: Myślę, że nie mamy się czego wstydzić. Polskie uczelnie kształcą bardzo dobrych inżynierów budownictwa. Wielu z nich bez problemu znajduje pracę za granicą. Również inżynierowie z Mostostalu Warszawa pracują czy pracowali na budowach Acciona, i to z dużym sukcesem. Mostostal od lat słynie z dobrych inżynierów i budow. Kiedyś krążyła nawet anegdota, że są w stanie ukreślić kokardkę z prętów zbrojeniowych.

D.B.: A jeśli chodzi o rynek pracy inżynierów w Polsce, jakie są Pana prognozy, biorąc oczywiście pod uwagę oczekiwany wzrost liczby inwestycji?



A.G.: Myślę, że to jest i będzie rynek pracownika. Możliwości pracy powinno być więcej, szczególnie w infrastrukturze. Pewnie nie od razu. W trakcie postępowań przetargowych większość stanowią projekty w formule *design&build*. Na początku zaangażowanie budowy będzie mniejsze ze względu na fazę projektową, ale potem zapotrzebowanie na inżynierów i na siłę roboczą w Polsce znacznie wzrośnie.

D.B.: Mostostal Warszawa jako pracodawca – co oferuje, a czego oczekuje w kontekście rynku pracy?

A.G.: To, co Mostostal Warszawa oferuje, to możliwość związania swojej kariery zawodowej z dużą, stabilną międzynarodową organizacją, która realizuje bardzo ambitne zadania, duże i różnorodne wyzwania techniczne w każdym sektorze budownictwa. Realizowane bloki energetyczne w Opolu czy niedawno skończone Jordanki, Tauron Arena, Kanał Elbląski – to są projekty, które są świetnym sprawdzianem dla inżyniera. Jesteśmy bardzo otwarci i skierowani na badania i innowacje. Mamy swój dział R&D (Research&Development). Realizujemy projekty badawcze, gdzie naukowcy mogą w sposób praktyczny przetestować nowe rozwiązania technologiczne. Przykładem jest wielokrotnie nagradzany rekordowy most kompozytowy i pierwsza na świecie bateria termochemiczna. To odbywa się często we współpracy z ośrodkami badawczymi na całym świecie i jest wpisane w nasze DNA. Nasz dział R&D jest swoistą platformą, która łączy świat przemysłu oraz nauki i pozwala wyjść nauce z laboratorium na plac budowy. Jesteśmy dużą Spółką, częścią grupy kapitałowej

Acciona i to też stwarza określone możliwości rozwoju.

Myślę też, że z perspektywy osoby poszukującej pracy istotny jest szeroki pakiet świadczeń pozapłacowych, jaki oferujemy, m.in. całoroczne programy rozwojowe, szkolenia językowe, atrakcyjny pakiet socjalny. Kładziemy duży nacisk na aspekty zdrowotne, to jest wpisane w strategię firmy pod względem kultury BHP i bezpieczeństwa, stąd bogaty pakiet opieki medycznej, dofinansowanie zajęć rekreacyjno-sportowych czy kultury. No i oczywiście – umowy o pracę, co na dzisiejszym rynku nie jest niestety oczywiste. Myślę, że dla młodych ludzi możliwości rozwoju i świadomości stabilizacji zatrudnienia są ważne.

D.B.: W jaki sposób Mostostal wspiera młodych inżynierów w uzupełnianiu edukacji, poszerzaniu praktyki i jak młodzi inżynierowie sprawdzają się na budowach pod względem wiedzy technicznej, ale i tzw. umiejętności miękkich, czyli zarządzania projektami, pracy w zespole, komunikacji i kompetencji przywódczych?

A.G.: Młoda kadra stanowi u nas ok. 38% zatrudnionych. Wspieramy pracowników w rozwoju zawodowym oraz budowaniu ich ścieżek kariery. Najpopularniejszą ścieżką rozwoju w naszej firmie jest awans od inżyniera przez kierownika robót do kierownika budowy czy kontraktu. Duża część naszej kadry kierowniczej pochodzi z awansów wewnętrznych. Nasi pracownicy mają możliwość rozwijania się poprzez szkolenia zarówno w zakresie wiedzy technicznej, prawnej i finansowej, jak i umiejętności interpersonalnych. Zrealizowaliśmy program



szkoleń Akademia Mostostal – Energia Rozwoju, skierowany do kadry kierowniczej, który miał na celu rozwinąć kompetencje zarządzania zespołem. Obecnie realizujemy kolejny projekt rozwojowy – Miasto Rozwoju, skierowany do osób z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym, mających duży potencjał na awans w naszej strukturze. Duży nacisk kładziemy też na naukę przez doświadczenie. Uważamy, że kluczem są nasi inżynierowie, którzy są wyspecjalizowani w różnych dziedzinach i gałęziach rynku budowlanego. Oni są największą skarbnicą wiedzy dla młodych Inżynierów, np. o tak unikalnych budowach, jak Opole. W Mostostalu pracuje wielu inżynierów z pasją. Oni naprawdę tym żyją, to nie jest dla nich tylko praca, to pasja.

D.B.: To, co oferujecie Państwo młodym pracownikom, jest niezmiernie ważne. Tymczasem popularną w Europie formą zatrudniania inżynierów jest tzw. contracting, czyli zatrudnianie do określonego zadania. Jak Pan ocenia tę formę zatrudnienia? Czy ten model zatrudniania pracowników kontraktowych przyjęcie się również w Polsce?

A.G.: W Mostostalu nie stosujemy tego modelu powszechnie. Przyznam szczerze, że jestem sceptycznie nastawiony do tego typu rozwiązań. Uważam, że forma zatrudnienia na umowę o pracę pozwala zbudować długoterminową więź pracownika z pracodawcą, buduje też dwustronną lojalność. Doświadczenie, które pracownik zdobywa na jednej budowie, może potem wykorzystać na innej. Dla kierowników, którzy mają już swój zespół, zawsze jest korzyst-

niej przejść z zespołem na nową budowę niż tworzyć zespół od nowa. Generalnie budownictwo to jest gra zespołowa. Tutaj nie da się pracować w pojedynkę, choćby się było wybitnym solistą.

D.B.: A czego Mostostal Warszawa oczekuje od młodych pracowników?

A.G.: Oczekujemy zaangażowania i realizacji swojej pasji oraz otwartości na zmiany. Muszą się rozwijać i kształcić, uzupełniać wiedzę o tę praktyczną, z budowy. Oczekujemy wiedzy – to niezwykle istotne. Mostostal realizuje ambitne zadania i jego ludzie są ambitni, gotowi na podejmowanie wielu wyzwań, otwarci na poszukiwanie kreatywnych, optymalnych rozwiązań.

D.B.: Ale nie mówmy tylko o młodych... Swoją pozycję Mostostal Warszawa osiągnął przez lata dzięki doświadczeniu i kompetencji wysoko wykwalifikowanych inżynierów różnych specjalności...

A.G.: Wydaje mi się, że to jest najlepsze połączenie – wieku, płci, narodowości. Miks młodego zapału z doświadczeniem może dać efekt! Kluczem do budowania dobrego zespołu jest różnorodność. Młody człowiek po studiach naprawdę musi się nauczyć rzemiosła. O ile jest ambitny, ma otwartą głowę i jest chętny do pracy, to w miarę szybko jest w stanie zrobić bardzo duży progres. Dzisiaj jestem dumny ze wszystkich budów Mostostalu. Realizujemy bardzo ambitne zadania, ale nie wolno też zapominać o takich zadaniach, które stanowią tzw. chleb powszedni, bo to stanowi też o sile organizacji. Wszystkie budowy są ważne, a za każdą budową stoi człowiek. Wiele z tych realizacji to wizytówki miast

czy regionów. Cieszę się, że pracuję w takiej organizacji. Czasem jadę obwodnicą Wrocławia i myślę – no, najładniejszy most. Mosty, które Mostostal wybudował w Warszawie, też są piękne. Jestem dumny też z mostu, który powstał w Błazowej, jego piękno jest innego rodzaju. Taki jest Mostostal. Ludzie, którzy stoją za tymi zadaniami, a których nie sposób wymienić wszystkich w jednym wywiadzie, to nasza siła.

D.B.: Z tego, co Pan mówi, naprawdę przebija Pana pasja do zawodu i inżynierii. Jakie inne jeszcze budowle Pana zachwycają?

A.G.: A czy wie Pani, kto zbudował nowy pawilon wejściowy do wieży Eiffla? Zbudowała je francuska firma, ale z konstrukcji, które zostały wyprodukowane przez Mostostal Kielce. Będąc z córkami w Paryżu, patrzyłem właśnie na tę konstrukcję, a one na wieżę Eiffla! Najwyższy budynek biurowy we Frankfurcie – to też Mostostal Warszawa. Natomiast z takich obiektów zabytkowych, do których zawsze wracam, to unikatowa konstrukcja kopuły Santa Maria del Fiore we Florencji. Wspaniała budowla, szczególnie kopuła Brunelleschiego. Moim zdaniem – arcydzieło. Także Panteon – pierwsza kopuła tych rozmiarów na świecie wykonana w całości z betonu jeszcze w starożytności. W dzisiejszych czasach bez kawałka stali zbrojeniowej to jest niemożliwe! To tak z klasyki. Jest też wiele obiektów współczesnych, które podziwiam.

D.B.: Jakie wyzwania widzi Pan jeszcze przed sobą?

A.G.: Moja przyszłość to Mostostal Warszawa i jego dalszy rozwój. Dla inżyniera zarządzanie tak dużą organizacją jest bardzo interesujące i pasjonujące, ale wymaga też dużego poświęcenia. Zarządzanie spółką w czasach bardzo silnej konkurencji i uzyskiwanie odpowiednich efektów w obliczu zmian zachodzących wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Teraz na tym się bardzo mocno koncentruję i stanowi to dla mnie dosyć duże wyzwanie. Oprócz tego Opole – największa budowa, która weszła w realizacyjny *peak*. Na budowie pracuje dziennie blisko 5 tysięcy osób. To budzi duży szacunek dla ludzi, którzy zarządzają tą realizacją. Jesteśmy przed rozruchami technologicznymi i to będzie też dosyć duże wyzwanie organizacyjne.

D.B.: Bardzo dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia!