

Miesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie



GAZETA SGH

publikacja bezpłatna

<http://www.sgh.waw.pl/gazeta/>

numer 2/11 (268), luty 2011



SGH wieczorową porą, a za dnia:

JM proponuje
O wydziałach w SGH i nie tylko
Poznajemy się

Wolność wymaga odwagi. Dołącz do odważnych.

MARS
polska

marskariera.pl



Odkryj świat,
w którym rozwiniesz
skrzydła.

Program Praktyk Letnich

- Jesteś na III, IV lub V roku studiów?
- Szukasz prawdziwych wyzwań?
- Chcesz zrealizować ambitny projekt i zarobić pierwsze poważne pieniądze (ok. 3700 zł brutto miesięcznie)?

Aplikuj **do 3 kwietnia** na marskariera.pl



SPIS TREŚCI

AKTUALNOŚCI

Decydująca faza	3
Będzie się działo	4
Studencji SGH w konkursie CaseIT	7
Młodzi projektują zarządzanie	7

WOKÓŁ REFORMY

Rекtorska propozycja zmian...	8
List do redakcji	10
Stanowisko KES	11
Jeszcze o dokumencie...	12
O wydziałach w SGH	13
Dydaktyka <=> badania	14
System monitorowania jakości zajęć dydaktycznych w SGH	15
Misje i strategię UE	20

DYDAKTYKA I NAUKA

Negotiations from behavioural and support perspectives	22
CRPM informuje	27

Z ŻYCIA SZKOŁY

Decyduj o rozwoju SGH	28
Nowe narzędzie, kolejny etap informatyzacji SGH	29
Uczelni sposoby na przyszłość	32
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie o kosztach transakcyjnych	33
Restrukturyzacja w praktyce – perspektywa ekonomiczna i społeczna	35
Surowce naturalne, strukturalna transformacja i specjalizacja	36
Życie w Tajpej – na spotkanie ze śmieciarką	37
Inwestycje zagraniczne w Chinach	39
Autumn Meeting 2010	40

POZNAJMY SIĘ

Instytut Rozwoju Gospodarczego	41
--------------------------------	----

BADANIA

Ocena konkurencyjności uczelni Mazowska na tle polskiego szkolnictwa wyższego	43
---	----

GAZETA SGH

Miesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, budynek G,
pokój 146, tel. 22 564 95 34

Wydawca

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

Redaktor naczelna

Barbara Minkiewicz, e-mail: bminki@sgh.waw.pl

Z-ca redaktora naczelnego

Jacek Wójcik, e-mail: jacek.wojcik@sgh.waw.pl

Sekretarz redakcji: tel. 22 564 95 34

Anna Domańska, e-mail: adomala@sgh.waw.pl

Zdjęcia

Maciej Górski, Kamil Mirosław Radomski

Serwis internetowy

http://www.sgh.waw.pl/gazeta/

Skład

Studio GEMMA
pl. Konstytucji 2, 00-552 Warszawa

Nakład 2000 egz.

ISSN: 1644-2237

Decydująca faza

To bardzo „niekomfortowy” wstępniak. Zachęcamy do przeczytania numeru, którego w całości nie znamy. Piszac te słowa (19.02 – piszemy dzisiaj, gdyż goni nas skład i inne procedury), nie znamy najważniejszej jego części – rektorskiej propozycji zmian w systemie organizacji dydaktyki zaprezentowanej podczas obrad Senatu w dniu 23.02. Ze względu na ten materiał wstrzymaliśmy druk numeru. Powody oczywiste. Równie oczywiste jest jego przeczytanie. Niewątpliwie dyskusja o reformie naszej Uczelni wkracza w decydującą fazę. Liczymy na odezw i komentarze, które będziemy zamieszczać w następnych numerach. Już w tym numerze kolejne głosy (osób, które propozycji JM nie znały). Marek Rocki w artykule pt. *O wydziałach w SGH* zwraca uwagę na kilka interesujących zagadnień, które – jak sądzimy – często umykają dyskutantom. Wybieramy dwa wątki. Pierwszy, to jak przeprowadzić ewentualny rozwód uczelniany (a za taki należy uznać przydzielenie wydziałom kierunków studiów), a – w szczególności – jak podzielić cenne zasoby, takie jak np. sale. Drugi, to wskaźniki naszej efektywności. Te przeważnie znamy, ale o tym nigdy dosyć. Szczególnie, że w toczącej się dyskusji popełniamy bardzo istotny błąd. Odnosimy się zbyt często do stanu finansów, jaki był i jest. A przyszłość? Naszym zdaniem czarna. Trzeba walczyć o zwiększenie przychodów, aby jak największy „rynkowy tortu” przypadło nam. Jednak ten „tort” będzie się kurczył z przyczyn od nas niezależnych. Sądzimy, że już wkrótce doświadczymy znacznego spadku dochodów ze studiów podyplomowych, a w dalszej kolejności ze studiów doktoranckich. Lepiej już było, ale to temat na osobny artykuł.

Kolejne wypowiedzi związane z reformą to tekst Marcina Kawińskiego (KES) pt. *Dydaktyka <=> badania* oraz Ireny E. Kotowskiej (KAE) pt. *Jeszcze o dokumencie „Zarys strategii...”*. Z tego ostatniego kluczowe – w naszym odczuciu – zdania: „Zarówno w dokumencie władz SGH, jak i w stanowiskach kolegów uderza brak odniesienia do toczącej się dyskusji o szkolnictwie wyższym i jego reformach; nie ma w nich otoczenia Szkoły i refleksji o zmianach wymagań wobec edukacji wyższej”. Warto zauważyć, że

w dotychczasowych wypowiedziach dominują głosy pracowników z KAE. Dlatego z przyjemnością odnotowujemy głos M. Kawińskiego oraz ostatni głos z grona kolegów – *Stanowisko Kolegium Ekonomiczno-Społecznego w sprawie projektu dokumentu „Zarys strategii...”*.

Wracając do tekstu Kawińskiego. Piśze on: „...sam fakt podjęcia na łamach Gazety SGH otwartej dyskusji o potrzebie reformy w SGH, ...jest bardzo cennym zjawiskiem i świadczy o wciąż żywym duchu akademii”. Z punktu widzenia redakcji ten duch ledwo oddycha. Zarzuca nam się czasami, że publikujemy teksty stawiające Szkołę w niekorzystnym świetle. A my i tak świadomie stosujemy autocenzurę, gdyż zdajemy sobie sprawę, że Gazeta wychodzi poza SGH. Jednak nie można dyskutować o sprawach ważnych lejąc jedynie lukier. Ostatnie 20 lat to było upajanie się sukcesami Uczelni i... jesteśmy, gdzie jesteśmy. Największy w dziejach Polski okres boomu na usługi dydaktyczne z zakresu ekonomii i zarządzania zamykamy w głębokim kryzysie. Trzeba o tym mówić, trzeba dyskutować, by jak najszybciej decydować i działać. A że inni są sprawniejsi, niech świadczy o tym nasz tekst pt. *Misje i strategię UE* z bardzo ważnym nadtytułem *Przegląd nieobiektywny*. Inni mają mniej tajemnic, szybciej doszli do uzgodnień. Mamy nadzieję, że te zaległości nadrobimy, że „przeskoczmy jakością”, a do tego rzeczywiście niezbędna jest dyskusja, do której nieustannie zachęcamy. Na razie duch akademicki widać w KAE, a w innych kolegiach?

A co jeszcze w numerze? O systemie monitorowania jakości zajęć dydaktycznych (Stefana Doroszewicza i Piotra Millera), o kolejnym etapie informatyzacji Uczelni oraz konferencje, konferencje. Numer kończy autoprezentacja Instytutu Rozwoju Gospodarczego oraz ocena konkurencyjności uczelni Mazowsza. Struktura numeru trochę się nam „zapętlila”, a to dlatego, że musieliśmy w ostatniej chwili rozbudować go o dodatkowe 4 strony (i to pomimo braku dodatku „Absolwent”). Krótko mówiąc „dzieje się”. Kto chce wiedzieć co, niech czyta. Zapraszamy!

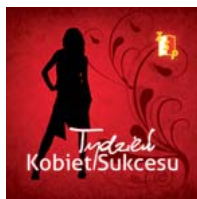
Barbara Minkiewicz, Jacek Wójcik

Autorem zdjęcia na okładce jest Maciej Górski.

Gazeta zastrzega sobie prawo do dokonywania skrótów, redakcji stylistycznej i adjustacji.

Będzie się działo

Najbardziej kobiecy tydzień w roku, czyli Tydzień Kobiet Sukcesu w SGH



Każda kobieta kryje w sobie wielki potencjał i ogromne możliwości, jednak wiele z nas nadal chowa to w sobie. Wiadomą rzeczą jest, że mimo wszystko jesteśmy w stanie pokazać, jaka siła w nas drzemie i na jak wiele nas stać!

Jaki mamy na to dowód? Tydzień Kobiet Sukcesu 2011, czyli V edycja

najbardziej kobiecego projektu w SGH!

Zrzeszenie Studentów Polskich SGH po raz kolejny pokazuje, że każda kobieta jest stworzona do tego, aby realizować swoje marzenia poprzez osiąganie wyznaczonych sobie celów. Że możemy wszystko! Od 7 do 11 marca w przepelnionej magią kobiecości SGH każda z nas będzie miała okazję uczestniczyć w warsztatach i wykładach, które pomogą rozwinąć różnorodne umiejętności, przede wszystkim z zakresu zarządzania własną karierą i komunikacji.

Poprzednie edycje projektu cieszyły się dużym zainteresowaniem, co pokazuje, że ciągle potrzebna jest platforma oferująca kobietom możliwości rozwoju – zarówno umiejętności interper-

sonalnych, jak i tych związanych bezpośrednio z karierą zawodową. Wciąż konieczny jest dialog między światem kobiecym a szeroko rozumianym światem biznesu, który jest świetnym polem do prezentowania naszej wiedzy i zdolności. Jako organizator Tygodnia Kobiet Sukcesu, ZSP SGH stara się tę platformę zapewnić m.in. poprzez spotkania z kobietami inspirującymi do działania kolejne pokolenia młodych kobiet, które chcą z impetem i entuzjazmem wkroczyć w dorosłe życie.

V już edycja Tygodnia Kobiet Sukcesu obfitować będzie w niezliczoną ilość atrakcji. Bogata strona merytoryczna projektu, mnóstwo warsztatów organizowanych we współpracy z naszymi partnerami, a także wiele niespodzianek, czekających na Was na każdym kroku podczas Tygodnia Kobiet Sukcesu.

Nie przegapcie najbardziej kobiecego wydarzenia w roku!

Warto pamiętać, że sukces jest kobietą!

Więcej na: www.tydzienkobietsukcesu.pl

Do zobaczenia 7–11 marca, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Marta Chłystek, ZSP SGH

Członek Zrzeszenia Studentów Polskich

Inspiring SoluTions



Ściąga na egzamin w postaci pdf'a w telefonie, zamiast zadrukowanej małej czcionki kartki? Tak, zna to każdy student (co wcale nie znaczy, że to wykorzystuje!). Jednocześnie wielu studentów

wciąż uważa, że IT jest domeną jedynie stereotypowych aspołecznych programistów w okularach. W rzeczywistości dawno przestało nią być. Zaczęło przenikać do większości dziedzin naszego codziennego życia i stało się nie tyle udogodnieniem, co narzędziem, z którym nie potrafimy się rozstać. Nie inaczej dzieje się w biznesie. Nowoczesne technologie towarzyszą na każdym kroku współczesnym menedżerom, marketingowcom czy analitykom biznesowym.

Inspiring SoluTions to ogólnopolska studencka konferencja, pozwalająca poznać najnowocześniejsze trendy i rozwiązania z zakresu: e-commerce & e-marketing, business intelligence oraz innowacje. W ciągu trzech dni trwania konferencji, będzie-

cie mogli wziąć udział w warsztatach oraz case studies prowadzonych przez specjalistów w branży, w tym m.in. przedstawicieli takich firm, jak: Microsoft Dynamics, e-point, Oracle, Google, K2, MicroStrategy, Procter&Gamble oraz ARBOinteractive.

Inspiring SoluTions to także okazja do spotkania studentów całej Polski, zainteresowanych oraz w jakikolwiek sposób związanych z biznesem i ekonomią. Studentów lubiących nadążać za nowościami. Studentów lubiących poznawać nowych ludzi.

Tegoroczna, czwarta już edycja, odbędzie się 23–25 marca 2011 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Wejdź na www.inspiringsolutions.eu lub na nasz Facebookowy fanpage i dowiedz się szczegółów. Następnie, po 1 marca zapisz się koniecznie na któryś z interesujących Cię warsztatów, abyśmy mogli wspólnie odkrywać tajniki sfery IT w biznesie, których w obecnych czasach nie wypada nie znać. Świat idzie do przodu, nie dajmy mu uciec!

Małgorzata Bartuś

Inspiring SoluTions Academy – wierzymy w moc innowacji



Zbliżająca się konferencja Inspiring SoluTions wzbudza entuzjazm wśród studentów różnych dziedzin wiedzy z zakresu za-

astosowania nowoczesnych technologii w biznesie. W tym roku organizatorzy przygotowali dla nich specjalny bonus – to

właśnie studenci mogą wykazać się swoją kreatywnością i innowacyjnością podczas konkursu Inspiring SoluTions Academy. Bo kto, jak nie student, umie pokazać, że potrafi?

IS Academy to konkurs akademicki skierowany do studentów z całej Polski zainteresowanych tematyką innowacyjnych sektorów gospodarki. Organizowany jest przy współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Stypendystów Ful-

brigha. Wybitne grono stypendystów programu Fulbright-Schuman i profesorów SGH poprowadzi dla najlepszych uczestników dwudniowe seminarium naukowe dotyczące metod badawczych w ekonomii i innowacyjnych rozwiązań w gospodarce.

Nie czekaj! Już teraz skompletuj 2–3 osobowy zespół, napisz konspekt planowanego obszaru badań w ramach jednej z pięciu ścieżek tematycznych i do 4 kwietnia zarejestruj się na stronie

internetowej. Autorzy najciekawszych konspektów zostaną zaproszeni na seminarium i pod okiem opiekuna merytorycznego opisać badane zagadnienie w formie raportu, walcząc tym samym o cenne nagrody. Zaciekawiony? – więcej informacji na stronie www.isacademy.pl.

Już dziś wejdź na naszą stronę i pozwól IS Academy wyznaczyć ścieżkę Twojego rozwoju!

Paula Plitt & Hanna Kulawczuk

Karierosfera



Karierosfera, znana dotychczas pod nazwą Karierosfera – Konkurs Wiedzy Biznesowej, w tym roku obchodzi dziesięciolecie. Projekt, przygotowany przez Stowarzyszenie Studenckie WIGGOR z Wrocławia z myślą o studentach interesujących się szeroko pojętym biznesem, z roku na rok cieszy się coraz większą popularnością. Początkowo było to wydarzenie o zasięgu wrocławskim, dziś II etap odbywa się w 16 miastach w Polsce. Wychodząc naprzeciw zmianom na rynku pracy i praktyk, staramy się uatrakcyjnić kolejne edycje Konkursu, kierując się w doborze dziedzin zapotrzebowaniem i prefe-

rencjami studentów. W związku z coraz prężniej działającą branżą IT i wzrostem jej znaczenia dla biznesu, obszar ten w ostatnich latach szczególnie przykuwa naszą uwagę. Ogólnopolski charakter, wieloletnia tradycja, a także doświadczenie i wiedza, zdobywane w toku działalności i współpracy z największymi firmami i instytucjami sprawiają, że Karierosfera staje się coraz bardziej zauważanym i docenianym wydarzeniem.

Więcej informacji na oficjalnej stronie internetowej projektu: www.karierosfera.pl

*Stowarzyszenie Studenckie WIGGOR z Wrocławia oraz
Studenckie Koło Naukowe Konsultingu
zapraszają!*

Train the Trainers

Drodzy studenci Szkoły Głównej Handlowej, pragniemy zaprosić Was do udziału w czterodniowej konferencji, na której poznacie tajniki prowadzenia szkoleń. Co więcej, udoskonalicie swoje umiejętności autoprezentacji, nauczycie się skuteczniej komunikować z ludźmi oraz dowiedziecie się jak to jest stanąć przed grupą słuchaczy.

Szkolenia prowadzone będą przez doświadczonych trenerów z firm szkoleniowych (POLSKI INSTYTUT NLP, HUMAN SKILLS, BENEFICIUM MENS). Podczas szkoleń poruszone zostaną takie zagadnienia jak: komunikacja, budowanie kontaktu z grupą, jak sobie radzić z „trudnymi” uczestnikami oraz trener na rynku.

Konferencja TtT to świetna okazja do zdobycia wiedzy, ale także ukształtowania praktycznych umiejętności, potrzebnych każdemu trenerowi. To wszystko umożliwią interaktywne cwi-

czenia w grupach. Będziecie mogli spróbować swoich sił i poprowadzić własne szkolenie pod okiem doświadczonych trenerów! Wiemy, że jesteście ludźmi ambitnymi, dynamicznie rozwijającymi się, dlatego właśnie Was zachęcamy do uczestnictwa w naszej konferencji!

Konferencja odbędzie się w dniach 24–27 marca 2011 r. w szkoleniowo-wypoczynkowym ośrodku Mazowsze w Sochaczewie koło Płocka.

Zapisy przyjmowane są na stronie do 6 marca.

Zapisz się już dziś! Liczba miejsc ograniczona!!!

Więcej informacji o konferencji „Train the Trainers” na <http://www.aiesec.pl/ttt> oraz na facebooku.

*Magdalena Zaręba
OCP TtT 2011
AIESEC Warsaw*

Konkurs fotograficzny Discover Europe



1 marca rusza 8 edycja ogólnoeuropejskiego konkursu fotograficznego Discover Europe organizowanego przez Erasmus Student Network.

Przez cały marzec możecie zgłaszać zdjęcia na www.discovereurope.esn.pl lub przez aplikację na www.facebook.com/Discover.Europe w 3 kategoriach:

- My Europe, my home
- Citizen of Europe
- Surprise me, Europe!

A także w tym roku w specjalnej kategorii sponsorskiej:

- Street-creative

Na zwycięzców czekają aparaty Samsung, karnety na X Międzynarodowy Festiwal Fotograficzny w Łodzi, podręczniki fotograficzne i kalendarze biurowe.

Dodatkowo laureaci etapu mazowieckiego otrzymają książki o fotografii oraz vouchery na kursy tańca.

W tym roku w ramach konkursu zapraszamy was na cykl warsztatów organizowanych razem z Laboratorium Fotografii: www.laboratoriumfotografii.pl

Warsztaty praktyczne:

7, 8 marca – podstawy fotografii – Rafał Siderski

9 marca – fotografia okolicznościowa – Przemysław Pokrycki

10 marca – portret – Andrzej Wiktor

(start 19:00 SGH)

24.02–4.03 wyślij zgłoszenie na discover@laboratorium-fotografii.pl (portfolio; imię, nazwisko; nr. telefonu; nazwę uczelni, na której studiujesz i temat warsztatów, na które chcesz aplikować), a my wybierzemy 15 najlepszych osób, które będą miały szansę wziąć udział w praktycznych warsztatach z profesjonalnymi fotografami na aparatach Samsung.

Spotkania otwarte:

11 marca, 19:00, kampus UW, Krakowskie Przedmieście 24, sala 200 – spotkanie otwarte z Wojciechem Grzędzińskim

26 marca, 14:00, UW, sala 200 – street photography – spotkanie połączone z photowalkiem po Warszawie

Dodatkowo:

19 marca, 22:00, klub Piekarnia – Black&White party – najbardziej fotograficzna impreza roku

20 marca, 14:00, Złote Tarasy – pierwszy fotograficzny flashmob w Warszawie, spotykamy się przy fontannie uzbrojeni w aparaty fotograficzne, na sygnał gwizdka robimy największą sesję fotograficzną, jaką widziała Warszawa.

UWAGA: Specjalnie dla studentów SGH organizujemy spotkanie otwarte z Jakubem Cegielskim, dotyczące praktycznej fotografii, które odbędzie się 2 marca w godzinach 15.20–17.00 w sali 152G.

www.jakubcegielski.com

*Magdalena Gwizdała, członek zarządu ds. promocji
ESN SGH*

Giełdowe wojny już wkrótce!



Jesteś ambitnym studentem, który pragnie zdobyć specjalistyczną wiedzę o inwestowaniu na giełdzie papierów

wartościowych oraz na rynku walutowym? Chcesz w przyszłości pomnażać swój majątek i cieszyć się mianem dobrego inwestora? Jeśli tak, to właśnie TY powinienes wziąć udział w konferencji STOCK WARS!

Już wkrótce, w dniach 25–27 marca w hotelu Klepisko pod Warszawą odbędzie się cykl szkoleń i warsztatów o tematyce do wyboru: giełda lub Forex. Dzięki specjalistom z branży zajęcia będą prowadzone w sposób innowacyjny i profesjonalny. Proces aplikacji kończy się 11 marca!

Gdzie i kiedy: 25–27 marca, 4* Hotel Klepisko pod Warszawą zapewniający całodobowe wyżywienie!

Co zyskujesz:

- Poznasz najważniejsze zasady rządzące giełdą oraz jak umiejętnie na niej inwestować
- Dowiesz się jak zarobić na rynku walutowym (Forex)
- Nauczysz się jak uniknąć podstawowych błędów inwestorów
- Przez aktywny udział w warsztatach nabędziesz wiele nowych umiejętności wymagających logicznego i analitycznego myślenia

- Biorąc udział w Wirtualnej Grze Inwestora, będziesz mógł sprawdzić nowo nabytą wiedzę w praktyce
- Poznasz nowych ludzi z całej Polski o podobnych zainteresowaniach, z którymi czeka cię świetna studencka zabawa!
- Jeśli weźmiesz udział w naszych konkursach, masz szansę wygrać atrakcyjne nagrody!

Konkursy:

- W trakcie dni promocyjnych Stock Wars na Twojej uczelni będziesz mógł zdobyć atrakcyjne upominki oraz książki!
- Biorąc udział w Wirtualnej Grze Inwestora, będziesz mógł wygrać cenne nagrody rzeczowe!
- Dla najlepszych przewidziane są praktyki!

Kim jesteście: STOCK WARS jest projektem działającym w ramach Komitetu Lokalnego AIESEC Warszawa SGH. AIESEC jest międzynarodową organizacją studencką zrzeszającą młodych ludzi z całego świata oraz dbającą o ich rozwój.

Nasi partnerzy: Partner Główny: Dom Maklerski TRIGON, Partnerzy Złoci: Dom Maklerski BZ WBK, BNP Paribas Fortis, Partnerzy Merytoryczni: Dom Maklerski X-Trade Brokers, Dom Maklerski BOŚ, Bankier.pl, Dom Maklerski FIO, Patroni Medialni: TREND, Magiel, Studente.pl, NewTrader.pl, Students.pl, Partner Wspierający: ELSA Warszawa.

Patronat Honorowy nad wydarzeniem objął J.M. Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

APLIKUJ: www.stockwars.pl

Dzień otwarty

sobota, 26. marca, w godzinach 10.00–14.00,
w Auli Spadochronowej (al. Niepodległości 162, budynek G)

Drodzy Kandydaci na studia i Sympatycy SGH!

Podczas imprezy zachęcamy do:

- spotkań z opiekunami i studentami poszczególnych kierunków studiów przy stoiskach informacyjnych,
- rozmów ze studentami i odwiedzenia stoisk kół naukowych i innych organizacji studenckich,
- wzięcia udziału w jednej z kilku prezentacji – w programie: informacja o zasadach i procesie rekrutacji na studia licencjackie i magisterskie, życiu Uczelni oraz sprawach studenckich (świadczenia socjalne, stypendia naukowe, akademiki, życie studenckie w SGH),
- odwiedzenia punktu informacyjnego dla kandydatów, w którym będzie można zaopatrzyć się w materiały informacyjne i zapytać o szczegóły rekrutacji,
- zwiedzania Uczelni – oprowadzają studenci.

Do zobaczenia w SGH!

Studenci SGH w konkursie CaseIT



Od lewej Wojtek, Marta i Piotr, fot. Julian Fok

Na początku lutego grupa studentów SGH wzięła udział w finale międzynarodowego konkursu na temat zarządzania IT organizowanego przez Simon Fraser University w Kanadzie. Reprezentacja SGH była jedną wśród 16 zespołów pochodzącą z Polski i jedną z dwóch z Europy obok grupy z Uniwersytetu Pforzheim w Niemczech. Podczas tegorocznego CaseIT naszą Uczelnię reprezentowali Marta Adamczyk, Wojciech Korpala i Piotr Pełzowski, a opiekunem grupy był prof. Piotr Płoszajski.

W finale konkursu każdy zespół otrzymał zadanie i 24 godziny na jego rozwiązanie oraz przygotowanie prezentacji na zadany temat. Zespół z SGH dostał case aplikacji na iPada skierowanej dla branży restauracyjnej. Aplikacja była typowym rozwiązaniem B2B, miała za zadanie ułatwiać pracę restauratorom. Naszym zadaniem było określenie, w jaki sposób producent ma wprowadzić aplikację na rynek, jakie funkcjonalności oprogramować na początku, jak zaplanować zatrudnienie, wyznaczyć cenę aplikacji i oszacować potencjalny ry-

nek zbytu dla niej – opowiada Marta Adamczyk, studentka Metod Ilościowych i Systemów Informacyjnych. Jak się okazało po finałowej prezentacji, zaproponowane przez polski zespół rozwiązania zostały dokładnie w takim zakresie wprowadzone w życie przez autorów aplikacji. Naszym studentom powiedział o tym osobiście przedstawiciel firmy wykorzystującej aplikację.

Jury nagrodziło trzy najlepsze zespoły. Na podium stanęły reprezentacje Queen's University z Kanady, Indiana University Kelley School of Business z USA oraz National University of Singapore. Jednak udział w konkursie dał polskim studentom możliwość zmierzenia się na poziomie międzynarodowym z innymi studentami szkół biznesowych i porównanie własnych doświadczeń i wiedzy o technologiach informatycznych, zarządzaniu IT oraz zastosowaniu systemów informatycznych w biznesie. *Studenci SGH świetnie odnajdują się w temacie nowych technologii i chcemy pokazać światu, że nie tylko mamy świetnych programistów z UW czy Politechniki, ale również studentów, którzy płynnie poruszają się na styku świata informatyki i biznesu* – mówi Marta Adamczyk.

Marcin Poznań

Młodzi projektują zarządzanie

W październiku 2010 r. SGH rozpoczęła realizację projektu **Młodzi projektują zarządzanie** współfinansowanego ze środków EFS w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet IV „Szkolnictwo Wyższe”, Poddziałanie 4.1.1 „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni.

Głównym celem projektu jest kształcenie na studiach I stopnia na kierunku Zarządzanie w języku angielskim z uwzględnieniem współczesnych wymagań globalnego rynku pracy.

W ramach projektu przewidziane są m.in. wielopłaszczyznowe działania w zakresie podnoszenia kompetencji kadry akademickiej:

- **Staż w zagranicznych ośrodkach akademickich** na okres do 5,5 miesiąca. Szczegółowe cele stażu to: uczestniczenie w roli obserwatora w wybranych zajęciach (najbardziej odpowiadających specjalizacji i przedmiotowi wykładanemu na studiach licencjackich); zapoznanie z najnowszym dorobkiem wiedzy specjalistycznej; zapoznanie z narzędziami i sposobem przekazywania wiedzy (stosowanie kejsów, prowadzenie dyskusji, przygotowanie i prowadzenie symulacji, organizacja zajęć przy założeniu ich interaktywności i aktywnego udziału studentów); zapoznanie się z obowiązującą terminologią fachową w języku angielskim; wspólne wypracowanie przedmiotów specjalnościowych z kadra zagraniczną (dyskusje, konsultacje); przygotowanie kursu i skryptu do przedmiotu prowadzonego w ramach projektu.

- **Warsztaty równościowe** dla kadry akademickiej. Celem warsztatów jest przygotowanie kadry do uwzględniania kwestii równościowych podczas prowadzonych zajęć, w tym przygoto-

wanie materiałów dydaktycznych (kejsy, gry, symulacje, opisy) i metod prowadzenia zajęć.

- **Udział w krajowych i zagranicznych konferencjach** bezpośrednio związanych z tematyką prowadzonych zajęć. Celem wyjazdów jest rozwój kadry akademickiej w zakresie najnowszej wiedzy z przedmiotu i nowoczesnych metod dydaktycznych.

- **Specjalistyczne kursy językowe** dla lektorów i pracowników naukowo-dydaktycznych, uczestniczących w projekcie.

Zadanie obejmuje: napisanie sylabusów i skryptów w języku angielskim (dla dwóch specjalności – przedsiębiorczość i zarządzanie projektami), opracowanie i wprowadzenie systemu egzaminów w wersji komputerowej. W ramach projektu planowana jest realizacja dwóch edycji studiów w języku angielskim dla min. 75 studentów każda.

Projekt obejmuje szereg kompleksowych rozwiązań, które mają się przyczynić do poprawy jakości kształcenia studentów i lepszego przygotowania absolwentów do zmieniającego się rynku pracy oraz potrzeb gospodarki opartej na wiedzy.

Ponadto, w ramach projektu zostanie zmodernizowana infrastruktura budynku G z uwzględnieniem potrzeb osób niepełnosprawnych – montaż windy spełniającej wymogi poruszania się osób z dysfunkcją ruchu.

Kierownikiem projektu jest prof. dr hab. Krzysztof Marecki z Katedry Finansów Przedsiębiorstwa, Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH.

www.sgh.waw.pl/mpz/



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

Rektorska propozycja zmian w systemie organizacji dydaktyki w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie przedstawiona na posiedzeniu Senatu SGH 23 lutego 2011 r.

Przed dwudziestu laty dokonano w naszej Uczelni zasadniczych zmian strukturalnych. Szły one w parze z transformacją systemową w Polsce oraz zmianami organizacyjnymi w całym szkolnictwie wyższym. Tak jak w innych uczelniach ekonomicznych i wydziałach ekonomicznych w naszym kraju, także w SGH dokonano rewolucyjnej przebudowy programów nauczania. W naszej Uczelni zmiany poszły jednak dalej; wprowadzono bezwydziałową strukturę organizacji dydaktyki oraz na bardzo szeroką skalę zastosowano zasadę wyboru wykładowcy i ścieżki studiowania. Dane mi było tylko w niewielkim stopniu uczestniczyć w tych zmianach, byłem jednak na tyle blisko tych procesów, żeby mieć świadomość ich historycznego wymiaru, a także w pełni docenić zaangażowanie, wysiłek i odwagę tych wszystkich, którzy tych zmian dokonywali.

Transformacja naszej Uczelni, jakiej dokonano w tamtym okresie, była jednym z czynników decydujących o sukcesach SGH w kolejnych latach. Wyzwoliła ona także falę entuzjazmu, głównie w pokoleniu ówczesnych trzydziesto- i czterdziestolatków. Wyrosło już także całe pokolenie, które nie zna innego sposobu organizacji procesu nauczania.

Rozwiązania organizacyjne skuteczne w określonych warunkach nigdy nie są jednak wieczne. Nie możemy nie dostrzegać ujemnych stron tego systemu, czy – co gorsze – gloryfikować go. Będąc w każdej chwili gotowi do wskazania ułomności prowadzonej w Polsce polityki ekonomicznej, czy braków w organizacji szkolnictwa wyższego nie możemy nie dostrzegać własnych słabości, a tym bardziej nie korygować ich. Przedstawiona niżej propozycja jest właśnie krokiem w tym kierunku.

I. Przesłanki pilnych zmian w systemie organizacji dydaktyki w SGH:

1. Prawie powszechne jest przekonanie środowiska, a także części głosów zewnętrznych, że system organizacji dydaktyki w SGH jest niewydolny i wymaga szybkich zmian. Wskazują na to:

- opinia większości kolegów,
- opinia studentów i doktorantów,
- opinia większości zgromadzenia byłych rektorów SGH,
- wyniki badań socjologicznych,
- niektóre opinie komisji akredytacyjnych: PKA, FPAKE,

EQUIS,

- wyniki kontroli NIK.

2. Osiągnięcie granic wydolności istniejącego systemu organizacji dydaktyki przejawiające się w:

– postępującej centralizacji procesu decyzyjnego, przy wyraźnym niedostatku odpowiedzialności organów kolegialnych i jednoosobowych podstawowych jednostek organizacyjnych (w tym katedr) za merytoryczną treść procesu dydaktycznego,

– drastycznym obniżeniu rangi gremiów naukowych odpowiadających za merytoryczny nadzór nad procesem kształcenia, przejawiającym się m.in. w spadku poziomu dyskusji i argumentacji oraz małym zainteresowaniu ich pracami ze strony niektórych kolegów i katedr,

– licznych, chronicznych słabościach, przejawiających się m.in. w: dumpingu dydaktycznym, niższym od oczekiwań poziomie studiów II stopnia, nieuruchamianiu niektórych kierunków,

– nieracjonalnym i nierównomiernym rozkładzie obciążeń dydaktycznych pracowników oraz niedostatecznym wykorzystaniu w procesie dydaktycznym kadr o najwyższych kwalifikacjach naukowych.

3. Konieczność dostosowania wielkości zatrudnienia do zadań dydaktycznych i badawczych oraz przesunięcie części odpowiedzialności za finansowy wymiar polityki kadrowej na szczebel podstawowych jednostek organizacyjnych.

4. Brak przesłanek wskazujących na możliwość większego niż obecnie zbliżenia stanowisk reprezentowanych przez poszczególne kolegia i inne środowiska Uczelni.

5. Wejście w życie nowej ustawy o szkolnictwie wyższym.

II. Główne cele proponowanych zmian:

1. Wypełnienie misji SGH oraz Założeń strategii rozwoju Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na lata 2008-2012 (Załącznik do uchwały Senatu SGH z dnia 26 listopada 2008 r.).

2. Zachowanie najwartościowszych elementów obecnego systemu, w tym przede wszystkim:

- utrzymanie zasady przyjmowania na studia I stopnia na uczelnię,
- utrzymanie w możliwie dużym stopniu zasady swobodnego wyboru ścieżki studiowania i wykładowcy.

3. Podniesienie poziomu nauczania na studiach II stopnia.

4. Mocniejsze oparcie procesu nauczania na fundamentalnych zasadach funkcjonowania uczelni akademickich:

- powiązaniu dydaktyki z prowadzonymi badaniami naukowymi,
- odpowiedzialności organów kolegialnych i jednoosobowych podstawowych jednostek organizacyjnych za program i jakość nauczania.

5. Przywrócenie tradycyjnej i powszechnie zrozumiałej wydziałowej struktury uczelni akademickiej.

6. Racjonalizacja kosztów prowadzenia dydaktyki.

III. Pozostałe cele

1. Zachowanie dotychczasowych uprawnień podstawowych jednostek organizacyjnych, w tym przede wszystkim prawa do doktryzowania i habilitowania w poszczególnych dyscyplinach.

2. Przygotowanie Szkoły do pełnego spożytkowania możliwości, jakie może stworzyć zmiana ustawy o szkolnictwie wyższym, a zwłaszcza szansa pełnej niezależności programowej i możliwości większej swobody kształtowania oferty kierunkowej.

3. Zapewnienie minimum zajęć dydaktycznych dla wszystkich podstawowych jednostek organizacyjnych.

4. Ograniczenie konkurencji między podstawowymi jednostkami organizacyjnymi w dziedzinie oferty kierunków studiów.

5. Stworzenie warunków i zachęt do dalszego rozszerzania studiów w języku angielskim.

IV. Proponowane zmiany organizacyjne

1. Proponuje się utworzenie pięciu wydziałów:

- Ekonomii,
- Finansów,
- Zarządzania,
- Biznesu Międzynarodowego,
- Nauk Społecznych i Politycznych.

Nazwy podstawowych jednostek organizacyjnych są jedynie propozycją.

2. Wydziały powstałyby z przekształcenia istniejących kolegiów z pełnym zachowaniem ich uprawnień, z zachowaniem ciągłości prac rad naukowych oraz prowadzonych studiów doktoranckich i podyplomowych.

3. Dziekani wydziałów i rady naukowe wydziałów byłyby odpowiedzialne za prowadzenie następujących aktualnie uruchamianych kierunków studiów:

Wydział Ekonomii – Ekonomia, MIESI

Wydział Finansów – FiRa

Wydział Zarządzania – Zarządzanie

Wydział Biznesu Międzynarodowego – MSG, Biznes międzynarodowy (II st.)

Wydział Nauk Społecznych i Politycznych – Administracja, Stosunki Międzynarodowe (oba na studiach II stopnia).

Ponadto wydziały, w myśl projektu ustawy, mogłyby uruchamiać nowe kierunki, a na studiach II stopnia występować z ofertą kierunków od kilku lat nieuruchamianych.

4. Proponuje się przyjęcie następujących zasad uruchamiania nowych kierunków studiów:

- uruchamianie nowych kierunków odbywać się może wyłącznie w obszarze określonym przez misję SGH i w ramach profilu wydziału, na wniosek jego rady po uzyskaniu zgody Senatu,

- dopuszcza się uruchamianie kierunków międzywydziałowych na wniosek rad dwóch lub większej liczby wydziałów po uzyskaniu zgody Senatu,

- na studiach I stopnia nowe kierunki studiów uruchamia się na bazie ogólnouczelnianego zestawu przedmiotów podstawowych,

- ogranicza się uruchamianie kierunków o profilu nieuwzględnionym w misji SGH oraz w dyscyplinach, w których Uczelnia nie posiada prawa do doktoryzowania,

- ogranicza się uruchamianie kierunków rodzących niebezpieczeństwo dumpingu w skali międzywydziałowej.

5. Proponuje się wycofanie z obecnej oferty na studiach I stopnia nieuruchamianych od kilku lat kierunków, z możliwością ich oferowania w postaci specjalności kierunkowych lub międzykierunkowych uruchamianych za zgodą rad dwóch lub więcej wydziałów.

6. Proponuje się likwidację:

- Senackiej Komisji Programowej,
- rad programowo-dydaktycznych kierunków.

7. Proponuje się wygaszanie działalności, a następnie likwidację Dziekanatu Studiów Magisterskich.

V. Organizacja dydaktyki

Na studiach I stopnia (licencjackich) proponuje się:

- zachowanie naboru na uczelnię (jak obecnie),
- zachowanie prawa wyboru kierunku studiów przed końcem I roku studiów (jak obecnie),
- zachowanie Dziekanatu Studiów Licencjackich,

- utrzymanie zwierzchnictwa Dziekana Studiów Licencjackich nad studentami przez cały okres studiów licencjackich (jak obecnie),

- utrzymanie ogólnouczelnianego programu podstawowego w niezmienionej postaci; w przyszłości ewentualna zmiana w zestawie przedmiotów podstawowych wymagałaby zgody Senatu SGH,

- zachowanie funkcji koordynatorów przedmiotów podstawowych i powierzanie ich kierownikowi/dyrektorowi odpowiedzialnej katedry/instytutu,

- powoływanie koordynatorów przedmiotów podstawowych przez prorektora ds. dydaktyki i studentów i powierzenie im odpowiedzialności za dopuszczanie do prowadzenia wykładu, treść standardowego sylabusu oraz przeprowadzenie standardowego egzaminu,

- program kierunkowy na studiach licencjackich byłby ustalany przez rady wydziałów, a dziekan danego wydziału odpowiadałby za realizację programu kierunkowego, w tym za seminaria licencjackie,

- wykłady kierunkowe prowadzone byłyby w pierwszej kolejności przez pracowników danego wydziału i osoby reprezentujące minimum kadrowe danego kierunku,

- prace licencjackie z danego kierunku mogłyby być przygotowywane pod kierunkiem pracowników wydziału prowadzącego dany kierunek i osoby reprezentujące minimum kadrowe danego kierunku, a za zgodą dziekana także pod kierunkiem samodzielnych pracowników naukowych innego wydziału,

- wykłady wolnego wyboru, w ramach określonej puli punktów ECTS, student wybierałby z całej oferty uczelnianej bez zgody dziekana wydziału (jak obecnie),

- absolwent studiów I stopnia uzyskiwałby tytuł licencjata na kierunku prowadzonym przez uczelnię,

- nabór na odpłatne studia w języku angielskim odbywałby się na odrębnych zasadach (m.in. bezpośrednio na kierunek w ramach ustalonego limitu miejsc).

Na studiach II stopnia (magisterskich) proponuje się:

- wprowadzenie naboru na wydziały (kierunki),
- zachowanie jednakowego dla wszystkich kandydatów egzaminu wstępnego jako głównego kryterium kwalifikacji (100 punktów kwalifikacyjnych) oraz wprowadzenie dodatkowych kryteriów kwalifikacji w postaci:

- a) 15% premii, tj. 15 punktów kwalifikacyjnych, za kontynuowanie studiów na tym samym lub równoważnym kierunku,

- b) 15% premii za dyplom ukończenia studiów I stopnia lub równoważnych uzyskany w uczelni sklasyfikowanej w międzynarodowych rankingach: szanghajskim lub Financial Times lub The Times lub Eduniversal lub uczelni należącej do CEMS.

- dla każdego wydziału przyznaje się 12% ogólnej puli miejsc przewidzianych dla I roku studiów, tj. łącznie 60% miejsc, a pozostałe 40% rozdysponowuje się w zależności od wyników uzyskanych przez wszystkich kandydatów w ramach postępowania kwalifikacyjnego i ich preferencji kierunkowych,

- biura kolegów przekształca się w dziekanaty wydziałów prowadzące studia II stopnia (magisterskie), studia III stopnia (doktoranckie) oraz studia podyplomowe,

- program kierunków na studiach magisterskich jest ustalany przez rady wydziałów, a dziekan danego wydziału odpowiada za realizację programu kierunkowego, w tym za seminaria magisterskie,

- wykłady kierunkowe prowadzone są w pierwszej kolejności przez pracowników danego wydziału i osoby reprezentujące minimum kadrowe danego kierunku,

– prace magisterskie z danego kierunku są przygotowywane w ramach odbywających się co tydzień i trwających trzy semestry seminariów, pod kierunkiem samodzielnych pracowników naukowych wydziału prowadzącego dany kierunek i osoby reprezentujące minimum kadrowe danego kierunku, a za zgodą dziekana także pod kierunkiem samodzielnych pracowników naukowych innego wydziału,

– przedmioty do wyboru, w ramach określonej puli punktów ECTS, student wybiera z całej oferty uczelnianej bez zgody dziekana wydziału (jak obecnie),

– absolwent studiów II stopnia uzyskuje tytuł magistra na danym wydziale,

– nabór na odpłatne studia w języku angielskim odbywa się na odrębnych zasadach (w ramach ustalonego limitu miejsc).

Na studiach III stopnia (doktoranckich) proponuje się:

– studia doktoranckie są prowadzone przez wydziały, posiadające w tym zakresie całkowitą niezależność programową i organizacyjną,

– rezygnuje się ze wspólnego dla całej uczelni bloku wykładów.

Adam Budnikowski

Warszawa, 11-02-22

Dr hab., prof. SGH Wiesław Czyżowicz
Uczelniany koordynator przedmiotu
„Prawo gospodarcze”
Kierownik KPAiFP KNoP
e-mail: wesczyz@sgh.waw.pl
tel. kom.: +48 605 428 589

Pani dr Barbara Minkiewicz – Redaktor Naczelna
GAZETY SGH
w miejscu
e-mail: bminki@sgh.waw.pl

Szanowna Pani Redaktor,

W związku z artykułem *Samorząd Studentów o teraźniejszości i przyszłości SGH*, jaki ukazał się w najnowszym, 1 (267) numerze GAZETY SGH z b.r. na s. 8-11, podpisanym przez pana Łukasza Janikowskiego, wiceprzewodniczącego Samorządu Studentów SGH, chcę podziękować za przedstawione w nim uwagi i opinie o proponowanej reorganizacji naszej Uczelni.

Są one bardzo dojrzałe, wyważone i dobrze uargumentowane. Ich zaletą jest to, że prezentują – choć Autor się zastrzega, że artykuł ten „... nie jest ostatecznym stanowiskiem studentów w sprawie reformy SGH...” – stanowisko podstawowego podmiotu – interesariusza tych projektów – STUDENTÓW.

Uczelnia istnieje przede wszystkim dla nich. Bez nich nie ma uczelni! Stąd koniecznym jest branie pod uwagę samych zainteresowanych, którzy są nie tylko i nie tyle przedmiotem kształcenia, ile podmiotem, partnerem procesu edukacji. Omawiany artykuł jest tego najlepszym świadectwem. Nie można nie brać pod uwagę zawartych w nim tez, opinii, sugestii i postulatów. Także tych, które są krytyczne wobec nas – ich nauczycieli akademickich.

Ze szczególną uwagą i troską przeczytałem informacje o zastrzeżeniach dotyczących poziomu nauczania na uzupełniających studiach magisterskich. Oczywiście największą moją uwagę przykuły opinie (s. 9) dotyczące przedmiotu „Prawo gospodarcze”, którego jestem uczelnianym koordynatorem. Na trzech przykładach dotyczących wykładów z tego przedmiotu uzasadniono tezę o patologiach w naszej Uczelni, za które jesteśmy odpowiedzialni my, wykładowcy.

W oparciu o te opinie zwróciłem się do Samorządu Studentów SGH z prośbą o spotkanie i szersze omówienie poruszonych w artykule problemów. Podczas partnerskiej rozmowy moi partnerzy z Samorządu przedstawili mi wiele innych, krytycznych, w części kontrowersyjnych, problemów, jakie występują w nauczaniu prawa gospodarczego. Nie była to jednak krytyka personalna. Uwagi, krytyka i postulaty zmian dotyczyły meritum, treści i formy wykładów, większej ich praktycznej przydatności i powiązania z biznesem, poprawy jakości nauczania, poprzez pryzmat celu nauczania tego przedmiotu i optymalizacji egzaminowania, jego sprawiedliwości odzwierciedlającej zarówno wkład pracy, jak i jakość ocenianej wiedzy.

Chcę poinformować opinię naszej uczelnianej społeczności, że w rezultacie artykułu i rozmowy z Samorządem Studentów w pierwszej połowie marca zostanie zorganizowane spotkanie wszystkich wykładowców „Prawa gospodarczego” w SGH, na którym zostaną omówione poruszone problemy. Postaramy się na nim wypracować w miarę jednolite kryteria oceny, zarówno zajęć, jak i egzaminów.

Mam nadzieję, że przypadki, jakie miały miejsce w przeszłości będą znacznie rzadsze (bo nie wierzę, że da się je całkowicie wyeliminować) w przyszłości. I to powinien być pozytywny rezultat wpływu studentów na podnoszenie jakości nauczania w naszej Uczelni.

Dziękuję Autorowi artykułu oraz Samorządowi Studentów SGH za wniesiony wkład do dyskusji o przyszłości naszej Alma Mater i doskonalenia procesu dydaktycznego.

Wiesław Czyżowicz

STANOWISKO Kolegium Ekonomiczno-Społecznego

w sprawie dokumentu

*Zarys strategii rozwoju Szkoły Głównej Handlowej
w Warszawie na lata 2010-2016 (projekt)*

sygnowanego przez prorektora SGH ds. nauki
prof. zw. dr. hab. J. Stacewicza

1. Kolegium uznaje, iż powinnością kadencyjnie wyłaniających władz akademickich jest stałe doskonalenie struktur i funkcjonowania Uczelni oraz podnoszenie jakości kształcenia studentów, doktorantów i uczestników studiów podyplomowych.

Jednocześnie władze akademickie powinny dbać o rozwój naukowy i kompetencje dydaktyczne pracowników, zmierzając do umacniania i poszerzania zasobów kadrowych Uczelni tak, aby sprostać rosnącym wymaganiom badawczym wobec jednostek naukowych, jak i konkurencji na rynku w kształceniu studentów i doktorantów. Istotna jest także satysfakcja pracowników naukowo-dydaktycznych z wykonywanej pracy oraz warunki materialne i socjalne, w jakich świadczenie przez nich pracy się odbywa. Dlatego obowiązkiem rektora i władz akademickich jest nieustanna dbałość o substancję materialną Uczelni i o jej zasoby kadrowe.

2. Cele i zamierzenia rektora i władz akademickich w tych kwestiach powinny być czytelnie określone w strategii Uczelni. Wokół akceptowanych i racjonalnie określonych celów powinni integrować się pracownicy naukowcy, studenci i doktoranci oraz pracownicy administracji. Paradoksalnie wspomniana integracja nie dokona się nigdy w sytuacji braku lidera, braku przywództwa, które warunkuje osiągnięcie określonych w strategii celów. Wobec jego braku mieć będziemy do czynienia jedynie z mniej lub bardziej wolną grą partykularnych interesów, których wypadkowa niekoniecznie zmierzać będzie do realizacji celów korzystnych z punktu widzenia rozwoju Uczelni jako całego organizmu strukturalnego i funkcjonalnego.

3. Struktura i funkcje tego organizmu nie są wartościami czy istotą samą w sobie. Powinny być one skorelowane z celami strategicznymi i sprzyjać sprawności, efektywności i demokratyczności w trakcie ich realizacji, czyli pełnić wobec nich w rzeczywistości służebną rolę. Stąd też Uczelnia nasza może funkcjonować zarówno w strukturze kolegialnej, jak obecnie, lub w strukturze wydziałowej, jak postulują niektóre rady naukowe. Należy jednak pamiętać, że żadna z nich w istocie swej nie jest ani zła, ani dobra, lepsza czy gorsza, każda może być i taką i taką. Wszystko zależy od przyjętej strategii Uczelni i od przywództwa. Zły lider potrafi zdeprecjonować każdą strukturę!

4. Obecna, kolegialna struktura naszej Uczelni, była nową w polskich warunkach w początkach lat 90., ale czy rzeczywiście sama struktura zdecydowała o niewątpliwym sukcesie dydaktycznym i badawczym SGH? A kolejni rektorzy z ich wizją Uczelni, którą prezentowali otwarcie, poszukując aprobaty wśród pracowników oraz do realizacji której wraz ze swoimi współpracownikami dążyli, byli „dodatkiem” do nowatorskiej struktury? Psucie kolegialnej struk-

tury naszej Szkoły rozpoczęło się wraz z nieudolnie przeprowadzonym procesem wprowadzenia studiów dwustopniowych. Dodatkowo, zostało przyspieszone całkowicie błędną decyzją rektora o likwidacji struktury dziekanatu studiów niestacjonarnych, przrzuceniu obsługi studentów niestacjonarnych do dziekanatów studiów stacjonarnych, a w konsekwencji przeciążeniu ich obowiązkami, z którymi nie dają sobie rady do dziś.

Jedynym „wyjściem” z tej ślepej uliczki dla władz SGH jest trwające od kilku lat przrzucanie obowiązków administracyjnych związanych z funkcjonowaniem studiów na pracowników naukowo-dydaktycznych. Ostatnim „owocem” tego anachronicznego procesu jest powołanie uczelnianych komisji rekrutacyjnych, w których pracownicy naukowcy spełniają powinności administracyjne.

5. Ustanowienie funkcjonalnej struktury kolegialnej czy wydziałowej wymaga skoordynowanych działań w kierunku: określenia oraz umocnienia autonomii i stabilności finansowej kolegiów, przejęcia przez kolegia (dziekanaty) odpowiedzialności za politykę kadrową, zmian struktury zatrudnienia w administracji centralnej i kolegialnej. Do przeprowadzenia tych zmian konieczna jest „pełna szuflada” projektów uchwał Senatu i zarządzeń rektora, zawierających koherentną koncepcję zmian z jasno postawionymi celami strategicznymi. Po ich przeprowadzeniu można przystąpić do „przejmowania” dydaktyki przez kolegia czy wydziały. Słabe finansowo i organizacyjnie jednostki podstawowe nie będą w stanie lepiej niż to jest obecnie poradzić sobie z organizacją dydaktyki, co zdeprecjonuje cały projekt zmian. W przedstawionych w dokumencie propozycjach jest niemal wszystko, brakuje tylko „człowieka”, który, zarówno pracownik naukowo-dydaktyczny, jak i administracyjny, student czy doktorant, nie widzi jasnego celu dokonywanych zmian, jest traktowany całkowicie instrumentalnie. Ciekawe więc dla kogo proponuje się przeprowadzić tak „rewolucyjne” zmiany?

6. W związku z tym, że obecnie nasza Uczelnia nie jest finansowo przygotowana do proponowanych zmian, które aby były racjonalne muszą kosztować, a także ze względu na postępowanie parlamentarne nad nowymi ustawami dotyczącymi szkolnictwa wyższego i upływającą w przyszłym roku kadencję rektora i władz akademickich naszej Szkoły, podejmowanie szeroko zakrojonych projektów zmian uznać należy za bezcelowe i niczym nie uzasadnione. Nie zwalnia to jednakże rektora i władz akademickich od podejmowania decyzji usuwających absurdy i dysfunkcyjne rozwiązania, zarówno w organizacji dydaktyki, jak i badań naukowych oraz dbałości o status pracowników naukowych i administracyjnych, będących naszym najcenniejszym zasobem, a także studentów i doktorantów.

Jeszcze o dokumencie

Zarys strategii rozwoju Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na lata 2010-2016 (projekt)

i związanej z nim dyskusji

Dokument ten, obwarowany wieloma zastrzeżeniami i zawierający w swej nazwie „ostrożne” sformułowania (zarys, projekt), został jednak potraktowany jako materiał odniesienia do dyskusji o sytuacji Szkoły i jej przyszłości. I mimo jego mankamentów, a zwłaszcza braku wizji rozwoju Uczelni, wywołał zdecydowane deklaracje rad kolegiów i polemiczne wystąpienia prof. J. Jóźwiak i prof. T. Szapiro, a także przedstawienie obszernej diagnozy słabości procesu dydaktycznego przez Samorząd Studentów. Do uwag i argumentów przytaczanych przez moich kolegów z Kolegium Analiz Ekonomicznych, chciałabym dołączyć jeszcze kilka, mając nadzieję, że to przyczyni się do pogłębienia dyskusji o przyszłości naszej Szkoły.

Zarówno w dokumencie władz SGH, jak i w stanowiskach kolegiów uderza brak odniesienia do toczącej się dyskusji o szkolnictwie wyższym i jego reformach; nie ma w nich otoczenia Szkoły i refleksji o zmianach wymagań wobec edukacji wyższej. W przeciwnym wypadku może udałoby się dostrzec, że bezwydziałowa struktura uczelni, która nie tworzy sztucznych granic w systemie dydaktycznym, jest wskazywana jako kierunek reformowania programu nauczania w raporcie o szkolnictwie wyższym przygotowanym na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹. Autorzy raportu podkreślają też, iż ściśle powiązanie kierunków studiów z jednostkami organizacyjnymi uczelni a nie z uczelnią jako całością powoduje nieefektywną alokację środków i zasobów² (s. 37). Zatem powtórzę za stanowiskiem Rady KAE, przyjętym jeszcze w lutym 2010 r., że powrót do struktur organizacyjnych wskazywanych w dyskusjach o rozwoju szkolnictwa wyższego jako przestarzałe i usztywniające procesy nauczania, zagraża temu, na czym nam powinno najbardziej zależeć, czyli jakości kształcenia absolwentów.

Zastanawiający jest fakt postrzegania SGH jedynie z perspektywy jej funkcji dydaktycznej. Ani w *Zarysie strategii rozwoju SGH...*, ani w obszernych stanowiskach rad kolegiów nie pojawia się refleksja na temat pozycji badawczej Uczelni, a przede wszystkim konieczności sprostania wyzwaniom wynikłym ze zmian finansowania nauki w Polsce i coraz większym wymaganiom dotyczącym udziału w badaniach międzynarodowych oraz znaczeniu współpracy międzynarodowej dla oceny osiągnięć zespołów i jednostek. Budowanie dorobku instytucjonalnego jednostki i dorobku indywidualnego poszczególnych pracowników to żmudny proces działań przy jasno określonych priorytetach badań, odpowiedniej ich organizacji, a także systemie właściwej oceny wysiłku badawczego pracowników zarówno w skali Szkoły, jak i na poziomie poszczególnych kolegiów. Niedostatki organizacji działalności badawczej w SGH były podejmowane przez Senacką Komisję Nauki, którą kierowałam w dwóch poprzednich kadencjach jej działania (2003–2008). Niestety, nie udało się wówczas zainicjować szerszej dyskusji nad reformą działalności badawczej w SGH mimo czynionych wysiłków. Ustalenia raportu z 2007 r. opracowanego przez prof. E. Adamowicz³, dotyczące np. bardziej efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników przy odpowiednich warunkach do pracy naukowo-badawczej, obejmujących zarówno organizację badań i bazę materialną Uczelni, jak i odpowiednie systemy motywacyjne, pozostają nie tylko aktualne dziś, ale na-

wet ich przesłanie uległo wzmocnieniu z przynajmniej z dwóch powodów. Pierwszy z nich to rosnąca liczba młodych adiunktów, którzy mają doświadczenia współpracy międzynarodowej i pracy w jednostkach badawczych poza krajem pozyskane w trakcie przygotowywania swych rozpraw doktorskich. Są to na ogół osoby o silnej motywacji do pracy naukowej, dobrych kontaktach zagranicznych i mocnej pozycji naukowej. Ich rola w budowaniu dorobku naukowego instytucji nie jest dostrzegana nie tylko w wymiarze finansowym. Istotne jest przede wszystkim to, czy wypełniają pensum dydaktyczne. Nie wiem, na jak długo wystarczy im pasji badawczej w tych warunkach. Pamiętamy, że możemy ich utracić nie tylko ze względu na „*internal brain drain*”, wynikający z silnej konkurencji między sektorem nauki i sektorem biznesu, ale przede wszystkim z powodu „*external brain drain*”, który jest podyktowany lepszymi warunkami pracy naukowej poza Polską niż w kraju.

Drugi powód to zasadnicze zmiany w organizacji badań krajowych i międzynarodowych polegające na przejściu od współpracy badawczej do współpracy instytucjonalnej, np. poprzez tworzenie sieci badawczych, centrów doskonałości czy konsorcjów. We współpracy instytucjonalnej znaczącą rolę odgrywa dorobek zespołu i jego doświadczenie badawcze, zwłaszcza międzynarodowe. Odpowiedniej pozycji naukowej zespołu nie da się osiągnąć poprzez prowadzenie badań podporządkowane pracom związanym ze zdobywaniem kolejnych stopni naukowych. Konieczne jest przede wszystkim określenie specjalności badawczych zespołów i wiązanie z nimi rozwoju naukowego członków zespołów.

Ponadto tworzenie konsorcjów i sieci badawczych wymaga wsparcia organizacyjnego nie tylko w formie obsługi administracyjnej projektów, w tym obsługi finansowej, przez jednostki Szkoły, ale także bardziej elastycznego zarządzania zespołami badawczymi. Należy do nich np. możliwości okresowego zmniejszania pensum dydaktycznego dla pracowników zaangażowanych w realizację projektów badawczych.

We wspomnianym raporcie oraz materiałach Senackiej Komisji Nauki podkreślano też brak długookresowej strategii rozwoju działalności badawczej SGH, w tym określenia specjalności naukowych. Z ubolewaniem muszę stwierdzić, że nadal ten element realizacji misji SGH oraz jego rola w rozwoju i budowaniu pozycji Szkoły nie jest dostrzegany. W myśleniu o przyszłości Uczelni zapomina się o sprzężeniu między badaniami i dydaktyką: aktywność badawcza przekłada się nie tylko na jakość dydaktyki, ale i na pozycję Uczelni na listach rankingowych, co z kolei wpływa na postrzeganie atrakcyjności studiów i liczbę chętnych do studiowania, o którą będziemy musieli zabiegać coraz usilniej.

Irena E. Kotowska

¹ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku, raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum Ernst&Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, luty 2010, http://www.uczelnie2020.pl/docs/file/SSW2020_strategia.pdf, 7.A, pkt. 7.6–7.8, s. 47.*

² *ibidem*, s. 37.

³ E. Adamowicz, *Badania naukowe w SGH, raport, SGH, Warszawa, 2007.*

O wydziałach w SGH

1. Postulat zmian organizacyjnych w SGH polegający na utworzeniu wydziałów wymaga – moim zdaniem – analizy, dotyczącej tego, jakie wydziały miałyby powstać, poprzedzonej oczywiście analizą potrzeby zmian strukturalnych, kosztów tych zmian oraz kosztów funkcjonowania uczelni wydziałowej w zestawieniu z kosztami uczelni bezwydziałowej.

W projekcie założeń strategii (przedstawionej przez władze Uczelni) powody konieczności zmian zostały *de facto* pominięte, poza ogólnikowym stwierdzeniem, że są one oczywiste i oczekiwane. Być może to dlatego nie analizowano też kosztów zmian.

Swoje komentarze zacznę od przeanalizowania **czym jest wydział uczelni wyższej**. Podstawowymi atrybutami „wydziału” są: jego unikalny profil naukowy, pracownicy, wyodrębnione zasoby materialne, znacząco różniące się programy studiów oraz studenci. Z tych cech wynika możliwość stosowania odrębnych zasad rekrutacji i ustalania propozycji limitu przyjęć na studia, różnych zasad zaliczania przedmiotów i semestrów, różnych zasad zatrudniania pracowników, istnienie własnych struktur administracji itd.

Nawiasem mówiąc, unikalnym skutkiem struktury SGH jest brak samorządów studenckich na poziomie wydziału i wynikająca z tego moc wpływu i oddziaływania organu samorządu uczelnianego reprezentującego roczniki studentów, a nie wydziały. Jest to skutek ordynacji wyborczej przyjętej w początku lat 90. przez studentów SGH – pamiętam dyskusję z ówczesnym przewodniczącym Samorządu o tym, dlaczego w tym tak ważnym organie jest taka mała reprezentacja studentów zaocznych... Samorząd wydziałowy jest oczywisty w innych uczelniach, ale jednocześnie osłabia spójność i siłę samorządu w porównaniu z SGH.

Poza pięcioma państwowymi uczelniami ekonomicznymi, uczelniami artystycznymi i uczelniami wychowania fizycznego wszystkie pozostałe uczelnie mają oczywistą strukturę wydziałową. Oznacza to, że trudno było oczekiwać iż władze innych uczelni powtórzą reformę dokonaną w SGH.

Postulat dotyczący powołania wydziałów w SGH wymaga sformułowania odpowiedzi na pytania zasadnicze i praktyczne:

- jak i na jakie podstawie określić limity przyjęć na poszczególne wydziały i kierunki,
- jak rozdzielić zasoby materialne (w tym sale dydaktyczne) między wydziały.

Wtórne w tym kontekście jest pytanie o podział dotacji dydaktycznej, czyli środków publicznych otrzymywanych przez Uczelnię z budżetu.

Oczekiwania finansowe wydziałów muszą prowadzić do dążenia do minimalizowania wydatków ogólnouczelnianych i międzywydziałowych (na przykład minimalizowania liczby godzin z języków obcych). Dążenie do autonomizacji programowej i finansowej oznacza też minimalizowanie współpracy dydaktycznej (to z autarkii dawnych wydziałów wynika liczba katedr jednoimiennych w SGH). W praktyce oznacza to, że na przykład finanse, geografia ekonomiczna, historia gospodarcza, prawo, matematyka czy statystyka będą minimalizowane wszędzie poza wydziałami, w których strukturze istnieją jednostki gromadzące specjalistów w tym zakresie. „Kupowanie” zajęć z innego wydziału rodzi bowiem kłopoty rozliczeniowe i obawy przed uszczupleniem środków dla własnych pracowników.

Autonomia finansowa wydziałów prowadzi też do powoływania własnych działów administracyjnych (kwestur, kadr) i pomocniczych (stąd na przykład wydziałowe biblioteki).

2. W obecnym stanie prawnym mamy do dyspozycji ograniczoną pulę kierunków studiów (wynikającą z tak zwanej „listy ministerialnej” powiększonej o „kierunki unikalne”). W ofercie SGH mamy na poziomie I dziewięć kierunków, a na poziomie II – trzynaście. To oznacza, że – realizując postulat Kolegium Gospodarki Światowej dotyczący braku konkurencji kierunkowej między wydziałami – możliwe jest utworzenie przykładowo wydziałów „monopolistów kierunkowych”:

- ekonomii,
- finansów i rachunkowości,
- informatyki i ekonometrii (lub metod ilościowych i systemów informacyjnych),
- międzynarodowych stosunków gospodarczych, stosunków międzynarodowych i europeistyki,
- polityki społecznej oraz
- zarządzania.

Biorąc jednak pod uwagę przewidywane zmiany w prawie (dające jednostkom mającym uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego prawo do tworzenia kierunków studiów), będzie możliwe powołanie większej liczby kierunków. A więc: większej liczby wydziałów „monopolistów” (co jest możliwe, bo przecież do powołania kierunku na poziomie II stopnia wystarczy – obecnie, a według nowelizacji ma być „łatwiej” – sześć osób mających tytuł profesora lub stopień doktora habilitowanego i sześć z doktoratem), albo odejście od monopolu i bezpośrednia konkurencja między wydziałami.

Trudno mi sobie przy tym wyobrazić ograniczenie liczby kierunków uchwałą Senatu lub dobrowolnym samoograniczeniem powstających wydziałów. A jeśli nawet, to byłoby to ograniczenie na daną kadencję władz akademickich, bo przecież autonomia nowo wybranych rad nie jest skreślana uchwałami poprzedników. A jeśli nawet udałoby się zablokować możliwość tworzenia kierunków jednoimiennych (lub różnie nazwanych mutacji tego samego kierunku), to nie da się uniknąć konkurencji o kandydatów. Widać to choćby na przykładzie Uniwersytetu Warszawskiego. Odrębne akcje promocyjne, ale skierowane do tych samych maturzystów, prowadzi tam Wydział Nauk Ekonomicznych i Wydział Zarządzania. Oczywiście jest dla mnie, że maturzysta, kandydat na studia wie (mniej lub więcej) czym różni się lotnictwo i kosmonautyka od architektury (z oferty Politechniki Warszawskiej), albo socjologia od medycyny weterynaryjnej (na SGGW), ale wątpię, by wiedział czym różnią się finanse i rachunkowość od ekonomii lub zarządzania na SGH lub uniwersytecie ekonomicznym. Z tego zresztą powodu – by dać studentom czas na decyzję o wyborze kierunku już po przyjęciu na studia – ustawodawca zapisał, iż „przyjęcie studenta na określony kierunek studiów następuje nie później niż po upływie pierwszego roku akademickiego”, co oznacza rekrutację „na uczelnię”, a nie „na kierunek”. Oczywiście ma to sens, gdy przedmioty podstawowe dla różnych kierunków mieszczą się w profilu zbliżonych dziedzin nauki (tak jest w przypadku uczelni ekonomicznych, technicznych, pedagogicznych).

W kontekście wymienionych wcześniej atrybutów jest jasne dlaczego na przykład w strukturze Uniwersytetu Jagiellońskiego istnieje Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Analityki Medycznej Collegium Medicum oraz Wydział Filologiczny. Trudniej zrozumieć dlaczego w Katowicach na Uniwersytecie Ekonomicznym istnieje Wydział Informatyki i Komunikacji prowadzący kierunek Informatyka i Ekonometria, oraz Wydział Zarządzania prowadzący także kierunek Informatyka i Ekonometria,

w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu Wydział Ekonomii prowadzący Finanse i Rachunkowość, oraz Wydział Zarządzania prowadzący Finanse i Rachunkowość, a także dla czego we Wrocławiu Wydział Nauk Ekonomicznych prowadzi kierunki Finanse i Rachunkowość oraz Zarządzanie, a jednocześnie Wydział Zarządzania prowadzi dokładnie te same kierunki.

3. Jednym z argumentów wskazywanych jako powód koniecznych zmian jest stan finansów Uczelni. W tym kontekście warto porównać SGH z innymi uczelniami, w tym państwowymi, ekonomicznymi. Pracownicy akademicy SGH stanowią około 1% ogółu pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni publicznych. Nauczyciele niebędący nauczycielami stanowią około 0,8% ogólnopolskiego ogółu, a jednocześnie wśród uczelni ekonomicznych mamy najniższy udział pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w ogólnej liczbie zatrudnionych (39%, podczas gdy pozostałe uczelnie mają od 44% do 47%). Tę proporcję można oczywiście czytać na dwa sposoby: za dużo nauczycieli lub dobra jakość pracy administracji. W mojej opinii: dobra jakość pracy administracji (nie twierdę, że optymalna).

Studenci SGH stanowią tylko nieco więcej niż 0,5% ogółu polskich studentów. Jednocześnie na tle innych uczelni ekonomicznych mamy najmniej studentów niestacjonarnych (tylko 31%, co oczywiście ma wpływ na przychody). Aby utrzymać ustawową proporcję między studentami stacjonarnymi i niesta-

cjonarnymi moglibyśmy mieć o 3500 więcej studentów niestacjonarnych. Warto zauważyć, że pozostałe uczelnie ekonomiczne mają ogólną liczbę studentów większą przeciętnie o prawie 37% od SGH. Jednocześnie uczelnie, które mają porównywalną liczbę nauczycieli, mają prawie dwukrotnie więcej studentów dzięki zachowaniu równowagi między studentami stacjonarnymi i niestacjonarnymi. I tu szukałbym rezerw w niewykorzystanych możliwościach kreowania większych przychodów.

4. Dyskusja o strukturze organizacyjnej naszej Uczelni może i powinna objąć struktury międzywydziałowe i ogólnouczelniane. Ale uprzednia dla tej dyskusji jest decyzja o misji SGH. Bo z niej wynikać powinna na przykład rola nauczania języków obcych lub status studiów zaocznych. Przypomnę, że w początku lat 90. dyskutowano o potrzebie istnienia studiów zaocznych, dających za założenia wykształcenie inne niż studia stacjonarne. To z powodu tej dyskusji – wygranej przez zwolenników pozyskiwania środków finansowych ze źródeł pozabudżetowych – rekrutacja na studia zaoczne „ogólnouczelniane” w pewien sposób wyprzedziła rekrutację na studia stacjonarne bezwydziałowe.

Podsumowując: dyskusja o przyszłości SGH jest zasadna, ale powinna być oparta na analizie kosztów i potencjalnych korzyści oraz możliwości wynikających z istniejącego i zmieniającego się prawa o szkolnictwie wyższym.

Marek Rocki

Dydaktyka <=> badania

Z bardzo dużą satysfakcją i zaciekawieniem przyjąłem dyskusję, jaka toczy się w naszej Uczelni po ogłoszeniu *Zarysu strategii rozwoju SGH w Warszawie na lata 2010–2016*. Satysfakcja wynika z faktu, że nie uciekamy od trudnych tematów, natomiast zaciekawienie jest związane z moim tu (w SGH) zatrudnieniem. Wielu innych niesamodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych również przejawia zainteresowanie przyszłością Uczelni i chętnie by się na ten temat na jakimś forum wypowiedziało, tylko że nie stworzono im takiej możliwości..., a szkoda, bo to potencjał tej Uczelni.

SGH, chociażby z uwagi na liczbę studentów, była i jest – do pewnego stopnia – uczelnią elitarną. Mimo to problemy wynikające z niżu demograficznego dotyczą również SGH. Na to nakłada się otwarcie europejskiego rynku edukacyjnego, który – moim zdaniem – stanowi główną konkurencję dla naszych uczelni. Nagle okazało się bowiem, że bez żadnej taryfy ulgowej staliśmy się elementem jednego z największych rynków edukacyjnych na świecie. Warto zatem zadać pytanie, co powoduje, że pewne uczelnie uznawane są za bardzo dobre?

Zdaję sobie sprawę, że odpowiedź na powyższe pytanie nie jest prosta i można wskazywać wiele czynników. Natomiast jeden wydaje się bezsprzeczny – jest to wysoki poziom prowadzonych badań naukowych. Pragnę przypomnieć, że nagroda Nobla, wyznacznik prestiżu, jest przyznawana za osiągnięcia naukowe, nie zaś dydaktyczne. Dydaktyka jest niejako pochodną badań naukowych, czy też – jak kto woli – wynikiem badań naukowych. To nas różni od liceum i szkoły zawodowej.

W jakim stopniu struktura uczelni jest istotna dla prowadzonych badań? Na wstępie należy zauważyć, że SGH jest uczelnią o bardzo wąskim profilu, dlatego wszelkiego rodzaju podziały zawsze będą umowne i do pewnego stopnia sztuczne. Obserwując z bliska funkcjonowanie brytyjskich uniwersytetów zauważyłem dużą elastyczność w podejściu do formalnej struktury.

Dość często powołuje się międzywydziałowe centra skupione na jasno zdefiniowanym problemie, który wyróżnia perspektywą prowadzenia oryginalnych badań naukowych i możliwość ich finansowania, głównie przez pozyskiwanie środków zewnętrznych. Centra takie tworzone są z zatrudnionych już na uczelni pracowników oraz doktorantów na okres np. 5 lat. Po tym czasie dokonywana jest ocena tego, co się udało zrobić oraz czy są jeszcze perspektywy naukowe i finansowe uzasadniające sensowność utrzymania powołanej jednostki. Fakt rozwiązania jednostki nie powoduje zwolnienia pracowników; są oni kierowani do innych zespołów, które mają lepsze perspektywy rozwoju.

Struktura SGH powinna ułatwiać osiąganie priorytetowych celów. Jeżeli wysoki poziom badań naukowych uznamy za priorytet, to powrót do wydziałów nie zwiększy możliwości osiągnięcia go. Według wielu osób argumentem przemawiającym za powrotem do wydziałów jest pewien chaos, który wkrał się do procesu dydaktycznego. Moim zdaniem, ów chaos wynika przede wszystkim z „grzechu zaniechania”, którym jest brak obowiązkowej opieki tutora. Brak tej opieki prowadzi do ograniczenia wpływu uczelni na „sylwetkę” absolwentów i do pewnego stopnia również na jakość kształcenia. Pospieszne wdrożenie tzw. strategii bolońskiej wprowadziło dodatkowy zamęt. Wydaje mi się, że ten proces trzeba najzwyczajniej w świecie powtórzyć, w większym stopniu starając się zrozumieć koncepcję strategii bolońskiej, eksponując jednocześnie elementy korzystne dla dalszego rozwoju SGH.

Na końcu jeszcze raz pragnę zauważyć, że sam fakt podjęcia na łamach Gazety SGH otwartej dyskusji o potrzebie reformy w SGH, zainicjowanej przedłożeniem *Zarysu strategii rozwoju SGH w Warszawie na lata 2010–2016*, jest bardzo cennym zjawiskiem i świadczy o wciąż żywym duchu akademii.

Marcin Kawiński

System monitorowania jakości zajęć dydaktycznych w Szkole Głównej Handlowej

Wprowadzenie

Jedną z kluczowych zasad Procesu bolońskiego jest, aby wszystkie uczelnie należące do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW) zapewniały jakość kształcenia w sposób określony na podstawie jednolitych kryteriów. W szczególności uczelnie akredytowane przez uprawnione do tego agencje EOSW powinny posiadać własny, wewnętrzny system zapewniania jakości kształcenia (SZJK). Jedno z kryteriów warunkujących funkcjonowanie takiego systemu ma następującą postać: „uczelnia powinna gromadzić, analizować i wykorzystywać informacje służące skutecznemu zarządzaniu procesem formułowania programów i innymi działaniami wpływającymi na jakość kształcenia”¹.

Podstawową przesłanką służącą skutecznemu zarządzaniu procesem kształcenia jest jakość zajęć dydaktycznych oceniana przez strony bezpośrednio zaangażowane w realizację tego procesu – studentów i wykładowców. Powinna ona stanowić dla uczelni cyklicznie organizowaną informację zwrotną ujawniającą zarówno mankamenty, jak i okazje do doskonalenia sposobu prowadzenia zajęć oraz ich programów. W Szkole Głównej Handlowej źródłem takiej informacji były dotychczas wyniki ankiety przeznaczonej do badania opinii studentów o atrybutach procesu dydaktycznego sformułowanych przez Ośrodek Rozwoju Studiów Ekonomicznych. Efektem tych badań były rozkłady ocen przypisanych przez studentów poszczególnym atrybutom danego zajęcia, ich wartości średnie oraz uśrednione wartości agregujące oceny wszystkich ocenianych atrybutów. Jako odniesienie dla tych wartości potraktowano odpowiednie średnie obliczone dla wszystkich zajęć ocenianych w Uczelni.

Uzyskiwane wyniki adresowano do nauczycieli akademickich prowadzących oceniane zajęcia, do kierowników katedr i instytutów – miejsc pracy tych nauczycieli oraz do odpowiednich dziekanatów kolegiów. Nominalnie służyły nauczycielom i kierownikom jako przesłanka dla korekty i poprawy zajęć, dziekanom – jako informacja uzupełniająca charakterystykę pracy nauczyciela akademickiego ocenianej cyklicznie przez komisję dziekańską. W praktyce omawiane wyniki były wykorzystywane do formułowania list „Top 10” – wykazu dziesięciu najwyższych ocenionych wykładowców prowadzących zajęcia na poszczególnych stopniach studiów.

W świetle przedstawionego wyżej kryterium funkcjonowania systemu zapewnienia jakości, dotychczasowy proces gromadzenia, analizy i wykorzystywania opinii studentów o zajęciach dydaktycznych realizowanych w SGH – informacji służących zarządzaniu programami i jakością kształcenia – wykazuje następujące, podstawowe mankamenty:

- nie prowadzi do uzyskiwania informacji o jakości opinionowanych zajęć, ponieważ wynik oceny ich atrybutów, dokonywanej przez studentów nie może być uznany jako wartość jakości postrzeganej²,
- uśredniona wartość ocen wszystkich atrybutów zajęć nie może być uznana za ich jakość (niezależnie od tego, jakie źródło kryteriów jest brane pod uwagę),
- informacja zwrotna uzyskiwana w wyniku dotychczas prowadzonych badań praktycznie nie ma charakteru przesłanki wy-

korzystywanej dla korygowania lub doskonalenia procesu dydaktycznego, a w szczególności nie ma charakteru sygnału o zakłóceniach jego przebiegu i nie skutkuje wycofaniem z oferty zajęć zdecydowanie wadliwie prowadzonych.

W Szkole Głównej Handlowej opracowano własny, wewnętrzny system zarządzania jakością kształcenia. Jednym z systemowych instrumentów stosowanych dla badania i nadzoru procesu kształcenia w SGH jest procedura P/K/1.1 „Monitorowanie jakości procesu kształcenia”. Elementami składowymi tej procedury są narzędzia do pomiaru jakości zajęć dydaktycznych, których konstrukcję i sposób wykorzystania zaprojektowano tak, aby ograniczyć lub wyeliminować opisane wyżej mankamenty dotychczasowych badań.

Cele, założenia i kwestionariusze procedury P/K/1.1 „Monitorowanie jakości procesu kształcenia” w Szkole Głównej Handlowej

Celem procedury P/K/1.1 jest wprowadzenie do praktyki zapewniania jakości kształcenia reguł systematycznie i powtarzalnie wykonywanych badań jakości zajęć dydaktycznych realizowanych w Szkole Głównej Handlowej, określanej na podstawie pomiarów postaw studentów i wykładowców oraz opinii ekspertów. Efektem badań prowadzonych zgodnie z omawianą procedurą jest:

- jakość kompleksowa wszystkich zajęć prowadzonych w danym semestrze,
- zbiór jakości cząstkowych określających stopień zgodności poszczególnych inherentnych właściwości zajęć z kryteriami,
- klasa jakości kompleksowej zbadanych zajęć wyznaczana na podstawie analizy rozkładów wartości jakości,
- informacja zwrotna o wartości jakości kompleksowej, zbiorze jakości cząstkowych oraz klasie jakości kompleksowej kierowana do poszczególnych nauczycieli akademickich, kierowników katedr i instytutów oraz dziekanów,
- informacja zwrotna kierowana do kierownictwa Uczelni o zajęciach, których klasa jakości kompleksowej powinna stanowić podstawę decyzji o ich czasowym lub trwałym wycofaniu z oferty dydaktycznej.

Reguły funkcjonowania procedury P/K/1.1 oparto na następujących założeniach.

1. Obiektem badań są wszystkie zajęcia dydaktyczne realizowane w danym semestrze na studiach I i II stopnia, prowadzone metodą tradycyjną (z wyłączeniem zajęć e-learningowych).

2. Przedmiotem badań są:

- postawy studentów wobec inherentnych właściwości zajęć określających ich jakość funkcjonalną³,
- postawy nauczycieli akademickich wobec warunków prowadzenia danych zajęć,
- opinie ekspertów o jakości technicznej zajęć dydaktycznych określanej podczas ich hospitacji.

3. Zbiór inherentnych właściwości określających jakość funkcjonalną zajęć dydaktycznych spostrzeganych przez studentów jest wyznaczony na podstawie uprzednich badań ich postaw wobec cech pierwotnych tych zajęć, cech deklarowanych przez studentów dla scharakteryzowania sposobu prowadzenia zajęć. Cechy pierwotne zajęć są określane metodą wywiadu. Właściwości inherentne są formułowane na podstawie interpretacji wyników

analizy czynnikowej, dla której danymi surowymi jest macierz korelacji cech pierwotnych.

4. Zbiór inherentnych właściwości określających jakość techniczną zajęć jest określany na podstawie wywiadów przeprowadzanych z doświadczonymi nauczycielami akademickimi.

5. Cechy określające zajęcia dydaktyczne spostrzegane ze strony nauczycieli akademickich są określane na podstawie wywiadów z dydaktykami.

6. Wagi inherentnych właściwości określających jakość funkcjonalną ocenianą przez studentów są wyznaczane na podstawie badań ich postaw.

7. Cechy określające zajęcia dydaktyczne spostrzegane ze strony nauczycieli akademickich uznaje się w uproszczeniu za jednakowo ważne.

8. Inherentne właściwości określające jakość techniczną ocenianą przez ekspertów uznaje się w uproszczeniu za jednakowo ważne.

9. Jakość funkcjonalną zajęć ocenianą przez studentów klasyfikuje się w trzech kategoriach: A – „nie budzi zastrzeżeń”, B – „jakość z zastrzeżeniami”, C – „niewłaściwa jakość”.

10. Warunki prowadzenia zajęć oceniane przez nauczycieli akademickich klasyfikuje się w dwóch kategoriach: „sprzyjające” i „niesprzyjające”.

11. Jakość techniczną zajęć klasyfikuje się w dwóch kategoriach: „wystarczająca” i „niska”.

12. Jakość kompleksową zajęć dydaktycznych, określaną również pojęciem „jakość całkowita”, wyznacza się na podstawie klas jakości funkcjonalnej, jakości technicznej i warunków prowadzenia zajęć.

13. Jakość kompleksową rozważanych zajęć klasyfikuje się w trzech kategoriach: „bez zastrzeżeń”, „z zastrzeżeniami” oraz „niewystarczająca”.

14. Klasa jakości kompleksowej stanowi przesłankę dla decyzji o ew. wycofaniu zajęć z oferty dydaktycznej.

Zgodnie z przedstawionymi założeniami opracowano trzy kwestionariusze służące odpowiednio do badań jakości funkcjonalnej, jakości technicznej oraz warunków prowadzenia zajęć. Poszczególne pozycje w kwestionariuszach są oceniane na siedmiopunktowej skali Likerta. Omawiane kwestionariusze przedstawiono odpowiednio w tabelach 1–3.

Tabela 1. Kwestionariusz służący do badań jakości funkcjonalnej ocenianej przez studentów

Stwierdzenia charakteryzujące oceniane zajęcia dydaktyczne	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1. Wykładowca logicznie i atrakcyjnie prowadził zajęcia							
2. Wykładowca był dobrze przygotowany do prowadzenia zajęć							
3. Wykładowca swoimi zajęciami wzbudził Twoje zainteresowanie							
4. Wykładowca był silnie zaangażowany w prowadzenie zajęć							
5. Wykładowca poważnie traktował uczestników swoich zajęć							
6. Wykładowca szanował czas studentów							
7. Wykładowca tworzył na zajęciach atmosferę współpracy i szacunku							
8. Wykładowca wspomagał swoje zajęcia materiałami dostępnymi dla studentów							
9. Oceniane zajęcia wzbogaciły Twoją wiedzę z danego zakresu							
10. Oceniane zajęcia zainspirowały Ciebie do samodzielnego studiowania i pogłębiania wiedzy w danym zakresie							

Źródło: procedura SGH P/K/1.1 „Monitorowanie jakości procesu kształcenia”.

Tabela 2. Kwestionariusz służący do badań jakości technicznej ocenianej przez ekspertów

Stwierdzenia charakteryzujące oceniane zajęcia dydaktyczne	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam	Nie dotyczy
1. Treść zajęć charakteryzuje się merytoryczną poprawnością								
2. Struktura treści komunikowanych na zajęciach jest dobrze zbudowana								
3. Merytoryczna zawartość zajęć charakteryzuje się nowoczesnością								
4. Treść ma wyraziste odniesienia do rzeczywistości (praktyki gospodarczej)								
5. Zajęcia są wzbogacone studium przypadku								

6. Wykładowca posługuje się terminologią charakterystyczną dla wykładanych treści								
7. Wykładowca promuje etyczne postawy w działalności gospodarczej								
8. Zajęcia są rozpoczynane prezentacją ich planu								
9. Treść i sekwencja wątków merytorycznych jest zgodna z planem zajęć								
10. Wykładowca wspomaga swoje zajęcia materiałami dostępnymi dla studentów								
11. Wykładowca zaleca studiowanie pozycji bibliograficznych pogłębiających treść zajęć								
12. Wykładowca umiejętnie stosuje metody komunikowania audiowizualnego								
13. Wykładowca jest dobrze przygotowany do prowadzenia zajęć								
14. Wykładowca logicznie i atrakcyjnie prowadzi zajęcia								
15. Wykładowca tworzy na zajęciach atmosferę współpracy i szacunku								
16. Wykładowca wyklada dobrą polszczyzną (lub innym językiem)								

Źródło: procedura SGH P/K/1.1 „Monitorowanie jakości procesu kształcenia”.

Kwestionariusz przedstawiony w tabeli 1 umożliwia uzyskanie dodatkowych informacji uzupełniających w następującej formie:

Zgodność programu zajęć z sylabusem: ☐ zgodny ☐ raczej zgodny ☐ raczej niezgodny

Stopień wykonania programu zajęć: ☐ wysoki ☐ średni ☐ niski

Częstość Twojej obecności na zajęciach: ☐ wysoka ☐ średnia ☐ niska

Własna ocena Twoich dotychczasowych wyników w nauce: ☐ > 4,5 ☐ 4,5 ≥ > 3,5 ☐ ≤ 3,5

Istnieje także możliwość zapisania dodatkowych uwag studenta.

Kwestionariusz przedstawiony w tabeli 2 umożliwia dodatkowo ekspertowi przedstawienie sugestii doskonalenia hospitowanych zajęć.

Tabela 3. Kwestionariusz służący do badań warunków prowadzenia zajęć ocenianych przez wykładowców

Stwierdzenia charakteryzujące oceniane zajęcia dydaktyczne	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1. Studenci wyrażali zainteresowanie problematyką zajęć							
2. Studenci aktywnie uczestniczyli w zajęciach.							
3. Studenci byli dobrze przygotowani do przyjęcia omawianej problematyki							
4. Atmosfera podczas zajęć była znakomita							
5. Wszyscy studenci regularnie uczęszczali na zajęcia							
6. Zachowanie studentów potwierdza opinię o wysokiej kulturze słuchaczy							
7. Zajęcia były łatwe pod względem merytorycznym							
8. Warunki lokalowo-techniczne w pełni odpowiadały potrzebom							
9. Pora zajęć w pełni sprzyjała percepcji i koncentracji							
10. Prowadzenie zajęć nie sprawiało wykładowcy trudności							
11. Program zajęć został w pełni wykonany							

Źródło: procedura SGH P/K/1.1 „Monitorowanie jakości procesu kształcenia”.

Wykładowca oceniający warunki prowadzenia zajęć ma dodatkowo możliwość wskazania czynników utrudniających prowadzenie zajęć lub uniemożliwiających wykonanie programu.

Zasady wyznaczania i klasyfikacji jakości funkcjonalnej

Na podstawie wyników ocen studenckich (tabela 1) dla konkretnych zajęć prowadzonych przez nauczyciela akademickiego zgodnie z procedurą P/K/1.1 wyznacza się:

- jakości cząstkowe $q_{F,i,j}$ dla poszczególnych właściwości charakteryzujących zajęcia,
- wartość jakości funkcjonalnej $Q_{F,j}$ charakteryzującej zajęcia,
- średnie wartości $\bar{q}_{F,i}$ oraz $\bar{Q}_F$ charakteryzujące informacje uzupełniające ankiety (indeks „i” oznacza inherentną właściwość – pozycję kwestionariusza, indeks „j” – oceniane zajęcia, indeks F – jakość funkcjonalną).

Jakości cząstkowe $q_{F,i,j}$ wyrażane są na znormalizowanej skali o zasięgu $\{0;1\}$ w sposób następujący:

- dla wybranej właściwości „i” obliczana jest średnia arytmetyczna $\bar{x}_{i,j}$ uzyskanych ocen studenckich, przyjmując jako podstawę obliczenia następujące wartości przypisane wskazanym odpowiedziom

<i>całkowicie się nie zgadzam</i>	1
<i>nie zgadzam się</i>	2
<i>raczej się nie zgadzam</i>	3
<i>ani się zgadzam, ani nie zgadzam</i>	4
<i>raczej się zgadzam</i>	5
<i>zgadzam się</i>	6
<i>całkowicie się zgadzam</i>	7

- uzyskana średnia $\bar{x}_{i,j}$, podlega normalizacji zgodnie z zasadą

$$q_{F,i,j} = \frac{\bar{x}_{i,j} - 1}{6}$$

Wartość jakości funkcjonalnej dla danych zajęć ocenianych przez studentów szacowana jest na podstawie modelu jakości funkcjonalnej $Q_j = f(q_{i,j})$ wyrażonego przez równanie

$$Q_{F,j} = 0,23 q_{F,1,j} + 0,16 q_{F,2,j} + 0,14 q_{F,3,j} + 0,04 (q_4 + q_5 + q_6 + q_7 + q_8)_{F,j} + 0,12 q_{F,9,j} + 0,15 q_{F,10,j}.$$

Obliczone wartości jakości funkcjonalnej $Q_{F,j}$ zawarte są w przedziale $\{0;1\}$.

Informacje uzupełniające ankiety są oceniane poprzez przyjęcie wartości 3, 2 lub 1 dla każdej z przedstawionych informacji, tym wyżej, im jest większa zgodność programu z sylabusem, większy stopień wykonania programu zajęć, wyższa częstość obecności na zajęciach oraz wyższa ocena wyników w nauce. Uzyskane w ten sposób dane z każdej ankiety studenckiej są uśredniane, co powoduje, że wartości charakteryzujące poszczególne informacje uzupełniające zawierają się w przedziale $\{1;3\}$.

Przedstawione wyżej dane charakteryzują konkretne zajęcia dydaktyczne prowadzone przez określonego wykładowcę. Średnie wartości jakości cząstkowych $\bar{q}_{F,i}$ dla poszczególnych inherentnych właściwości określających jakość funkcjonalną wyznacza się dla wszystkich zajęć prowadzonych w danym semestrze. Na podstawie wartości $\bar{q}_{F,i}$, zgodnie z wyżej przedstawionym równaniem wyznaczana jest średnia wartość jakości funkcjonalnej $\bar{Q}_F$ dla wszystkich przeprowadzonych zajęć dydaktycznych w semestrze.

Zbiór wyznaczonych wartości $Q_{F,j}$ charakteryzuje się ich rozkładem $f(Q_{F,j})$, na podstawie którego w cyklu semestralnym dokonuje się klasyfikacji tych jakości. W celu dokonania podziału

uzyskanego zbioru jako kryteria przyjęto wartość $Q_{F,kryt}$ określoną przez dolny kwartył oraz $Q_F = 0,5$. Przyjęte kryteria umożliwiają klasyfikację jakości funkcjonalnej na trzy kategorie:

kategoria A: $Q_{F,j} \geq Q_{F,kryt}$ oraz $Q_{F,j} \geq 0,5$

kategoria B: $Q_{F,j} \geq Q_{F,kryt}$ oraz $Q_{F,j} < 0,5$ lub $Q_{F,j} < Q_{F,kryt}$ oraz $Q_{F,j} \geq 0,5$

kategoria C: $Q_{F,j} < Q_{F,kryt}$ oraz $Q_{F,j} < 0,5$.

Kategoria A oznacza, że jakość funkcjonalna zajęć dydaktycznych **nie budzi zastrzeżeń**, kategoria B wskazuje na **jakość funkcjonalną z zastrzeżeniami**, natomiast kategoria C oznacza **niewłaściwą jakość funkcjonalną** danych zajęć.

Zasady wyznaczania i klasyfikacji jakości całkowitej (kompleksowej) zajęć

Jak wspomniano, jakość kompleksową $Q_{C,j}$ zajęć dydaktycznych, określaną również pojęciem „jakość całkowita”, wyznacza się na podstawie klas jakości funkcjonalnej, jakości technicznej i warunków prowadzenia zajęć. Poza wynikiem w postaci kategorii jakości funkcjonalnej, przesłanką drugiego rzędu do oceny jakości całkowitej zajęć dydaktycznych jest średni wynik hospitacji danego zajęcia, jeśli taka hospitacja miała miejsce. Wynik ten uzyskuje się na podstawie ocen eksperta wpisanych w poszczególnych wierszach wypełnionego kwestionariusza hospitacyjnego (tabela 2). Wartości cząstkowej jakości technicznej $q_{T,i,j}$ danych zajęć określa się po przekształceniu wskazań eksperta analogicznie jak w przypadku jakości cząstkowych $q_{F,i,j}$. Uśrednione wartości $q_{T,i,j}$ wyznaczają jakość techniczną $Q_{T,j}$ hospitowanych zajęć, która mieści się w przedziale $\{0;1\}$. Na poziomie $Q_T = 0,5$ ustanawia się kryterium klasyfikacji wyników hospitacji na dwie kategorie: **niską** dla $Q_{T,j} < 0,5$ oraz **wystarczającą jakość techniczną** dla $Q_{T,j} \geq 0,5$.

Dodatkową, trzecią przesłanką w ocenie jakości całkowitej zajęć dydaktycznych są wyniki oceny warunków prowadzenia zajęć dokonywanej przez wykładowcę. W odniesieniu do danych zajęć prowadzonych przez wykładowcę, na podstawie kwestionariusza (tabela 3), podobnie jak w przypadku ocen eksperta określa się wartości $q_{W,i,j}$ wyrażające subiektywną, cząstkową jakość warunków realizacji zajęć „j” przez wykładowcę. Uśrednione wartości $q_{W,i,j}$ wyznaczają jakość $Q_{W,j}$ warunków prowadzenia zajęć, która mieści się w przedziale $\{0;1\}$. Na poziomie $Q_W = 0,5$ ustanawia się kryterium klasyfikacji jakości warunków prowadzenia zajęć na dwie kategorie: **niesprzyjające warunki prowadzenia zajęć** dla $Q_{W,j} < 0,5$ oraz **sprzyjające warunki prowadzenia zajęć** dla $Q_{W,j} \geq 0,5$.

Jakość całkowitą zajęć dydaktycznych określa się na podstawie kryteriów przedstawionych w tabeli 4. Wynik oceny jakości całkowitej oznacza:

- I – jakość całkowita $Q_{C,j}$ bez zastrzeżeń,**
- II – jakość całkowita $Q_{C,j}$ z zastrzeżeniami,**
- III – jakość całkowita $Q_{C,j}$ niewystarczająca.**

Zasady procedowania na podstawie jakości całkowitej

Wynik oceny jakości całkowitej $Q_{C,j}$ zajęć „j” jest w szczególnych sytuacjach podstawą podjęcia działań zmierzających do poprawy ich dotychczasowego stanu lub wycofania z oferty dydaktycznej. Podstawą dla wymienionych działań są wyniki jakości całkowitej danych zajęć uzyskane przez nauczyciela akademickiego przez trzy kolejne semestry (niekoniecznie zgodnie z naturalnym następstwem czasowym). Zależność pomiędzy wynikami jakości całkowitej w trzech kolejnych semestrach a podejmowanymi w konsekwencji działaniami przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 4. Podstawy oceny jakości całkowitej $Q_{C,j}$ zajęć dydaktycznych „j”

Kategoria jakości funkcjonalnej $Q_{F,j}$	Wynik hospitacji	Ocena wykładowcy	Kategoria jakości całkowitej $Q_{C,j}$
A	$Q_{T,j} \geq 0,5$	nie brana pod uwagę	I
	brak hospitacji		I
	$Q_{T,j} < 0,5$		II
B	$Q_{T,j} \geq 0,5$	nie brana pod uwagę	I
	brak hospitacji	$Q_{W,j} < 0,5$	I
		$Q_{W,j} \geq 0,5$	II
	$Q_{T,j} < 0,5$	$Q_{W,j} < 0,5$	II
		$Q_{W,j} \geq 0,5$	III
C	$Q_{T,j} \geq 0,5$	nie brana pod uwagę	II
	brak hospitacji	$Q_{W,j} < 0,5$	II
		$Q_{W,j} \geq 0,5$	III
	$Q_{T,j} < 0,5$	nie brana pod uwagę	III

Źródło: procedura SGH P/K/1.1 „Monitorowanie jakości procesu kształcenia”.

Tabela 5. Wyniki oceny jakości całkowitej wraz z odpowiadającymi im działaniami

Uzyskany wynik oceny jakości całkowitej z przedmiotu	Podjęmowane działania
Dwukrotne uzyskanie wyniku $Q_{C,j}$ kategorii III w kolejnych trzech semestrach	ORSE występuje z wnioskiem do prorektora ds. dydaktyki i studentów (RD) o wycofanie oferty zajęć oraz informuje o tym zainteresowanego pracownika. Przywrócenie zajęć może nastąpić jedynie po uzyskaniu zgody RD
Uzyskanie wyniku $Q_{C,j}$ kategorii II w kolejnych trzech semestrach	Zajęcia z danego przedmiotu zostają wstrzymane w kolejnym semestrze, w celu dokonania poprawy ich jakości. ORSE informuje pracownika o zaistniałej sytuacji i występuje do RD z wnioskiem o ich wycofanie z oferty na następny semestr
Uzyskanie wyniku $Q_{C,j}$ kategorii III i II w kolejnych trzech semestrach	
Jednokrotne uzyskanie wyniku $Q_{C,j}$ kategorii III w kolejnych trzech semestrach	ORSE informuje zainteresowanych pracowników o zastrzeżeniach związanych z jakością prowadzonych przez pracownika zajęć dydaktycznych z danego przedmiotu. W przypadku nauczycieli, którzy podlegają hospitacjom będą planowane częstsze hospitacje.
Dwukrotne uzyskanie wyniku $Q_{C,j}$ kategorii II w kolejnych trzech semestrach	

Źródło: procedura SGH P/K/1.1 „Monitorowanie jakości procesu kształcenia”.

Dodatkową informacją zwrotną określającą przebieg zajęć mogą być dodatkowe informacje zawarte w kwestionariuszu wykorzystywanym do oceny jakości funkcjonalnej (tabela 1) dotyczące: zgodności programu z sylabussem, stopnia wykonania programu zajęć, częstości obecności na zajęciach, oceny własnych, dotychczasowych wyników w nauce studenta oraz swobodne uwagi i komentarze wpisywane w kwestionariuszach (tabela 2 i 3).

ORSE powinno cyklicznie dokonywać ich agregacji oraz informować o tym zainteresowanego nauczyciela akademickiego.

Zakończenie

W semestrze zimowym r. ak. 2010/11 przeprowadzono badania pilotażowe kwestionariuszy przedstawionych w tabelach 1–3. Odpowiednio skorygowane postacie tych narzędzi będą wykorzystywane w następnych semestrach zastępując dotychczasową ankietę.

Projektuje się również stosowanie wyłącznie wersji elektronicznej trzech omawianych kwestionariuszy.

Stefan Doroszewicz, Piotr Miller

¹ Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, Helsinki 2005, Wydawnictwo sfinansowane ze środków MEN, Warszawa 2005.

² Def.: Jakość obiektu (tu – zajęć dydaktycznych) to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości tego obiektu spełnia kryteria stawiane obiektowi ze względu na jego zdefiniowane przeznaczenie. W wypadku danych zajęć dydaktycznych ich przeznaczeniem jest dokonanie zmiany w poziomie wiedzy, umiejętnościach i postawach studentów określonej przede wszystkim przez efekty kształcenia sformułowane w sylabusie. Z pozycji nauczyciela akademickiego, a pośrednio z perspektywy Uczelni efekty kształcenia stanowią tu zatem zbiór kluczowych kryteriów warunkujących jakość danych zajęć i określających podstawowe elementy zbioru inherentnych właściwości tego obiektu. To na ile właściwości rozważanych zajęć

są dostosowane do osiągania efektów kształcenia stanowi przede wszystkim o jakości tych zajęć. Źródłem kryteriów, a w konsekwencji zbioru inherentnych właściwości jest tu nauczyciel akademicki i pośrednio różne instytucje uczelniane. Ocena stopnia spełnienia tych kryteriów prowadzi zatem do uzyskania informacji charakteryzującej jakość wykonania obiektu i w praktyce dydaktycznej jest realizowana w trybie egzaminów, kolokwium lub innych form zaliczania przedmiotu.

Z pozycji studenta, ze względu na zakładaną, niewielką dostępność jego postaw wobec omawianych inherentnych właściwości zajęć, w których uczestniczy, ocena jakości ich wykonania, w tym stopnia spełnienia efektów kształcenia, jest oczywiście utrudniona lub raczej niemożliwa. Student, w szczególności mający pewne doświadczenia z percepcji zajęć dydaktycznych może natomiast oceniać ich tzw. jakość postrzeganą – stopień, w jakim spostrzegane właściwości zajęć spełniają jego własne kryteria wydobywane z pamięci długotrwałej. Jeżeli zatem Uczelnia zamierza pozyskiwać opinie studentów o jakości realizowanych zajęć, powinna dostosować narzędzia i sposób pomiaru do uwarunkowań kształtowania ich postaw wobec zbioru inherentnych właściwości tego obiektu. Źródłem kryteriów oceny jakości postrzeganej są tu studenci i to na podstawie badań ich percepcji należy określić zbiór inherentnych właściwości zajęć określających jakość postrzeganą. Zbiór pozycji kwestionariusza ankietowego, stosowanego dotychczas w SGH do badań postaw studentów wobec zajęć realizowanych w tej Uczelni, nie wynika z właściwości percepcji studentów. Omawiany kwestionariusz nie służy zatem do pomiaru jakości postrzeganej.

³ Kształcenie, a w szczególności zajęcia dydaktyczne mogą być rozważane jako usługa świadczona studentom przez nauczycieli, a pośrednio – przez Uczelnię. Zbiór inherentnych właściwości usługi dzieli się na dwa praktycznie rozłączne podzbiory określające jej domeny: funkcjonalną i techniczną. W uproszczeniu, właściwości należące do domeny funkcjonalnej stanowią o tym, w jaki sposób usługa jest świadczona, domeny technicznej – co jest przedmiotem świadczenia. W wypadku zajęć dydaktycznych domenę funkcjonalną określają właściwości charakteryzujące sposób ich prowadzenia – kontakt nauczyciela ze studentami, rzetelność, reaktywność wykładowcy, warunki panujące w sali wykładowej, stosowane środki audiowizualne itp. Domenę techniczną zajęć dydaktycznych wyznaczają przede wszystkim ich właściwości merytoryczne. W przypadku badań opinii studentów o jakości zajęć dydaktycznych przyjęto, że osoby oceniające mają postawy względnie dostępne jedynie wobec właściwości należących do domeny funkcjonalnej. Stąd jakość postrzeganą, ocenianą przez studentów, określa się jako funkcjonalną.

Przegląd nieobiektywny

Misje i strategie UE

Trochę zwodniczy ten tytuł, dlatego od razu wyjaśniamy, że chodzi nam o strategie uniwersytetów ekonomicznych. Dlaczego postanowiliśmy się im przyjrzeć? Oczywiście szukaliśmy różnic i podobieństw z naszą... chciałoby się napisać „strategią”, ale jak wiadomo, takowej ciągle nie mamy. I to jest też ważna konstatacja, że inni mają, co więcej śmiało je publikują (trzy przywołane teksty zaczerpnęliśmy ze stron internetowych uczelni) lub udostępniają (czwarty). Może i my się doczekamy, oby jeszcze było dla kogo pisać.

Nie jest naszym zamiarem pełen przegląd strategii konkurencyjnych uczelni. Szukaliśmy w nich tylko inspiracji dla tworzonej w SGH strategii, a także dla toczącej się dyskusji o wydziałach. I wyciągaliśmy wnioski. Dwa mieliśmy jeszcze przed ich ogłosem: inni mają strategię, my nie. To pierwszy. Drugi: mają także (trzy z czterech publicznych uczelni ekonomicznych) znacznie bardziej otwartą niż my politykę informacyjną. A dalej? Przyjrzyjmy się może najpierw misji tych szkół.

● „Być wiodącym ośrodkiem twórczej myśli i kształcenia ekonomicznego w naszym regionie Europy”. **UE Wrocław**.

1. „Poznać przyczyny i wartości rzeczy. Dać uniwersalne wykształcenie, łączyć wiedzę zawodową z wiedzą ogólną o charakterze metodologicznym i teoretycznym”. **UE Kraków**.

● „Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach kształci ekonomistów i menedżerów dla gospodarki i administracji publicznej, jak również sektora organizacji pozarządowych w warunkach indywidualizacji procesu kształcenia oraz internacjonalizacji studiów i rynku pracy [...]”. **UE Katowice**.

● „Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu jest uczelnią PRE-STIŻ-ową, która, prowadząc badania naukowe, istotnie wzbogaca wiedzę z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych, a przez kształcenie studentów – przygotowuje na najwyższym poziomie kadry zdolne skutecznie sprostać wyzwaniom współczesnej gospodarki w kraju i za granicą [...]”. **UE Poznań**.

Misje mają to do siebie, że są z reguły ogólnikowe. Powyższe nie wyłamują się z tego schematu. Wszystkie przywołane uczelnie, jak przysłało na uniwersytety ekonomiczne, nie pozycjonują się w jakimś niedużym segmencie rynku. Wszystkie chcą być uniwersalne, wskazując na rzeczy oczywiste dla naszego typu szkół, czyli na łączenie badań i dydaktyki. Wrocław i Poznań uderzają w to, czym i my się chwalimy. Chcą być „wiodący” i „prestżowi”. A jaka jest nasza misja? „Szkół Główna Handlowa w Warszawie jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce. Zmierzając do nadania swej działalności akademickiej wymiaru europejskiego, łączy ona ponadstuletnią tradycję z podejmowaniem zadań teraźniejszości oraz wyzwań przyszłości. W nauczaniu i wychowywaniu Szkoła dąży do przekazywania najnowszej wiedzy, umiejętności rzetelnej pracy oraz odpowiedzialności wobec społeczeństwa, a w badaniach naukowych kieruje się szcunkiem dla prawdy oraz pożytkiem społecznym. Uczelnia kształci i prowadzi badania w zakresie ekonomii oraz nauk o zarządzaniu, korzystając z dorobku innych nauk społecznych. [...]”. Uniwersytecko i podniosło. A – z ciekawości – co na to Koźmiński? Tu krótko: „Naszą misją jest uczyć biznesu, zarządzania i prawa, dzięki światowej klasy badaniom, praktyce i teorii, w sercu Europy”. Nam te krótkie misje najbardziej przypadły do gustu. Co prawda misję Koźmińskiego trudno odnosić do misji pięciu publicznych, uniwersyteckich, ekonomicznych uczelni, gdyż Koźmiński pozycjonuje się na rynku jako szkoła biznesu

(co mocno podkreśla w innych tekstach). Ale o tej różnicy wiemy i myślimy – my, a maturzysta? Obawiamy się, że w tej „bitwie na misje” o maturzystów/kandydatów na studia Koźmiński coraz częściej wygrywa.

Warto też zwrócić uwagę na żeglarską symbolikę u Koźmińskiego. Podobnie jak u nas w logo ma żaglowiec. Na stronie <http://www.kozminski.edu.pl/> czytamy: „Naszym logo jest żaglowiec na otwartym morzu. Symbolizuje on przygodę, otwartość na nowe horyzonty, twórczą pracę zespołową oraz przywództwo”. Co prawda tekst ten występuje pod zdjęciem trimaranu, ale co tam, nie ma co się czeplić. W logo jest żaglowiec, model o kilkaset lat młodszy od naszego. Nasz to „ociężały” statek, który żegluje jedynie z wiatrem. Podsumowując, nie przeceńmy wpływu misji i symboliki logotypów na wybory maturzystów, ale widać, że i na tym polu toczy się rywalizacja.

A jak do tych misji mają się strategie?

Kraków – cele strategiczne w zakresie dydaktyki:

1. „Podniesienie poziomu jakości kształcenia.
2. Dostosowanie oferty dydaktycznej do wymogów gospodarki i dynamiki zmian otoczenia oraz specjalności naukowej uczelni.
3. Zwiększenie elastyczności procesu dydaktycznego.
4. Rozszerzenie umiędzynarodowienia studiowania”.

W ramach punktu trzeciego, „dydaktycznego”, zakłada się m.in.: „Stworzenie możliwości swobodnego wyboru przez studentów zajęć specjalnościowych”. My już to mamy, niektórzy chcą od tego odejść.

W zakresie działalności naukowej sformułowano następujące cele:

1. Osiągnięcie czołowej pozycji w kraju jako ośrodka badań ekonomiczno-społecznych, a w wybranych dyscyplinach znaczącej pozycji w skali międzynarodowej.
2. Rozwinięcie współpracy badawczej z praktyką gospodarczą.
3. Usprawnienie działalności jednostek wspomagających aktywność badawczą pracowników.

W realizacji celu drugiego przewiduje się: „Wprowadzenie systemu zachęt do realizacji projektów badawczych na rzecz praktyki gospodarczej”. Pozazdrościć. Może by tak i u nas. Np. dorzucamy drugie tyle, ile przyniesiesz z biznesu. Warunek: publikujesz za minimum tyle i tyle punktów. Podsumowując, czym się charakteryzuje opracowanie krakowskie? Konkretnie. Cele strategiczne, potem operacyjne, a dalej specyfikacja działań. Nic tylko narzucać na to ramy czasowe i można działać. Nic tylko się wzorować.

O ile UE Kraków patrzy o dekadę do przodu, to UE w Poznaniu uchwalił działania na trzy lata (2009–2012) i też nazwał je strategicznymi. Sformułowano cele strategiczne:

1. „Przestrzeganie wartości akademickich.
2. Osiągnięcie światowych standardów w nauce i dydaktyce.
3. Podniesienie sprawności organizacyjnej.
4. Osiągnięcie najwyższych kategorii i uprawnień naukowych.
5. Rozwinięcie współpracy z interesariuszami”.

W ramach punktu pierwszego: „Podniesienie jakości krytyki naukowej”, w ramach punktu drugiego: „Zwiększenie poziomu praktyczności kształcenia” oraz „Podnoszenie jakości prac licencjackich i magisterskich”, w ramach punktu trzeciego: „Powyżanie jakości dydaktyki z systemem motywacyjnym”. Uzupełnia

i uszczegóławia dokument o strategii: „Karta strategiczna UEP 2009–2012”. Co jest ciekawe, w opracowaniu poznańskim – w Karcie – konkretnie przypisano okres realizacji poszczególnych działań decyzji i podmioty za nieodpowiedzialne. Jeszcze lepiej niż w Krakowie, wniosek dla SGH... nie tylko „ściągać”. Nie wszystko, rzecz jasna, gdyż w naszym wyborze (jak zaznaczyliśmy w tytule: subiektywnym!) pokazujemy te kwestie, które wydają nam się szczególnie trafne, także dla naszej Uczelni.

Teraz uczelnia wrocławska. Z celów strategicznych z zakresu nauki warto zwrócić uwagę na:

- „Tworzenie międzywydziałowych, interdyscyplinarnych instytutów badawczych celem zapewnienia integracji badań naukowych”.

- „Rozszerzenie aktywności badawczej i wdrożeniowo-eksperckiej prowadzonej na rzecz jednostek otoczenia gospodarczego i społecznego”.

Z zakresu edukacji wybieramy jeden cel: „Stałe doskonalenie uczelnianego systemu edukacji poprzez rosnącą jakość kształcenia, aktywizację studentów, badania opinii studentów i absolwentów oraz pogłębienie integracji trzech stopni kształcenia.” Jak widać we Wrocławiu chcą budować mosty między wydziałami, a my chcemy budować wydziały. Ponownie pojawia się postulat lepszego wykorzystania potencjału uczelni w pracach na rzecz biznesu – skąd my to znamy.

Wreszcie, na koniec, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Najważniejszym działaniem strategicznym przypisano w strategii UE cele i projekty rozwojowe. Zwróciliśmy uwagę przede wszystkim na te, które adresowane są do otoczenia – potencjalne źródła przychodów: stosowane badania ekonomiczne i menedżerskie na rzecz biznesu i administracji oraz partnerstwa intelektualne; firmy i instytucje, absolwenci i przyjaciele uczel-

ni. W ramach pierwszego założono m.in. rozwój kadry eksperckiej i doradczej uczelni we współdziałaniu z absolwentami mającymi doświadczenie badawczo-rozwojowe i stworzenie kanałów komunikacyjnych na linii uczelnia–biznes i administracja, w drugim – m.in. wzmacnianie partnerstw poprzez zewnętrzne awanse akademickie absolwentów i wspólne – w konsorcjum z firmami – projekty badawcze i prace eksperckie.

Zainteresowanych odsyłamy do poszczególnych dokumentów. Można z nich dokonać wyboru celów i działań, które od jutra należałoby wprowadzać także w SGH. W tym subiektywnym przeglądzie nie podawaliśmy celów, które są naszą mocną stroną. A tych trochę jest. Rzecz w tym, by je wzmocnić, a słabe wyeliminować i nasz żaglowiec żwawiej popłył. Oczywiście w jednym jesteśmy niepowtarzalni. Nasz specyficzny cel: stworzyć wydziały. Czy to będzie nasz uczelniany „dopłacz”, czy może raczej „dryfkotwa”? Czas pokaże.

Barbara Minkiewicz, Jacek Wójcik

Strategie konkurencji:

http://www.ue.wroc.pl/uczelnia/4931/strategia_rozwoju_uniwersytetu_ekonomicznego_we_wroclawiu.html

http://bip.ue.katowice.pl/uploads/media/Strategia_Uczelni_2010_2017.pdf

http://www.ue.poznan.pl/cms/att/STRATEGIA/STRATEGIA_UEP.pdf

http://www.ue.poznan.pl/cms/att/STRATEGIA/Karta_Strategiczna_UEP.pdf

http://nowa.uek.krakow.pl/files/common/kurier-uek/kurier-2010/KURIER_UEK_grudzien2010.pdf (pełny tekst strategii jest załącznikiem do uchwały Senatu UEK z dnia 6.12.2010 r. i zamieszczony jest na stronie internetowej Uczelni – po zalogowaniu).

Kandydat do pracy w Biurze Rekrutacji

W tym roku ulegnie zmianie sposób rekrutacji kandydatów na studia w SGH. Funkcja rekrutacyjna na studia I i II stopnia zostanie zintegrowana w jednej jednostce – Biurze Rekrutacji. Jego zadaniem będzie koordynowanie procesów pozyskiwania kandydatów na studia w języku polskim i angielskim dla Studium Licencjackiego i Studium Magisterskiego. Biuro będzie udzielać wsparcia organizacyjnego Komisji Rekrutacyjnej (rozpoczęła pracę zintegrowana Komisja Rekrutacyjna na studia I i II stopnia) i Komisji Odwoławczej. Najbliższymi partnerami Biura będą: Centrum Informatyczne – rejestracja kandydatów odbywa się elektronicznie (Internetowy System Rekrutacyjny), Biuro Informacji i Promocji, Centrum Programów Międzynarodowych, Dział Nauczania i Ośrodek Rozwoju Studiów Ekonomicznych.

Do pracy w zespole zapraszamy osoby:

- nastawione na pracę „z klientem” (nawiązywanie relacji i udzielanie wsparcia kandydatom),
- posiadające dobre kompetencje językowe (co najmniej dwa języki obce),
- biegłość w komunikacji wirtualnej i obsłudze komputera,
- samomotywacja i nastawienie na rozwój.

Dodatkowym atrybutem byłaby znajomość języka azjatyckiego (oprócz angielskiego).

Dobrymi kandydatami są osoby, które mają już orientację w ofercie programowej SGH (np. absolwenci lub pracownicy dotychczasowych służb rekrutacyjnych).

Operacyjne otwarcie biura planowane jest na 15 marca br. Do tego czasu prosimy przysyłać zgłoszenia na adres: rekrutacja@sgh.waw.pl

Zespół Biura Rekrutacji



Koło Naukowe Analiz Ekonomicznych
przy Zakładzie Wspomagania i Analizy Decyzji



„Negotiations from behavioural and support perspectives” wykład profesora Grzegorza E. Kerstena

Zakład Analizy i Wspomagania Decyzji (ZWiAD) oraz działające przy Zakładzie Koło Naukowe Analiz Ekonomicznych (KNAE) miały przyjemność wspólnie zorganizować wykład profesora Grzegorza Kerstena¹ ze Szkoły Biznesu im. J. Molsona na Uniwersytecie Concordia w Montrealu. Nasz gość współpracuje od wielu lat ze ZWiAD-em z profesorem Tomaszem Szapiro, opiekunem KNAE, – wcześniej w modelowaniu negocjacji, a ostatnio – w budowie mechanizmów decyzyjnych w przypadku tzw. akcji odwrotnych, które są obecnie obszarem intensywnych badań ze względu na ich znaczenie m.in. w podejmowaniu decyzji zaopatrzeniowych.

Spotkanie związane było z pracami dotyczącymi konstruowania mechanizmów aukcyjnych i badania zachowań ich uczestników, które prowadzone są w ZWiAD-zie z udziałem studentów z KNAE. KNAE prowadzi bowiem, obok tradycyjnej pracy seminaryjnej i organizacji konferencji, prace w Studenckich Zespołach Naukowych pod opieką pracowników naukowych i we współpracy z nimi. Wstępne obiecujące wyniki w projekcie przewidziane są do zgłoszenia na poważną konferencję międzynarodową. Spotkanie z profesorem Kerstenem było dodatkiem do indywidualnych rozmów i konsultacji, a dla członków KNAE zostało pomyślane z jednej jako sposób dyfuzji wiedzy niedostępnej na co dzień, bo jeszcze niepublikowanej, a z drugiej – okazja do zapoznania się z ocenami burzliwie rozwijającej się dziedziny. Co więcej, z zaproszenia do uczestnictwa w wykładzie skorzystały też inne koła i organizacje przysyłając swoich przedstawicieli, a sala 25F wieczorem 6 grudnia 2010 r., prawdopodobnie raz ostatni przed przeprowadzką, zatętniła życiem wypełniając się po brzegi i stając się swoistym tygłem wiedzy i dyskusji.

W czasie swojej prelekcji „Negocjacje z behawioralnej perspektywy oraz mechanizmy ich wspierania” prof. Kersten opisywał kluczowe problemy komplikujące implementację automatycznych systemów negocjacyjnych w świecie rzeczywistym. Wskazywał szczególnie interesujące obszary badań i na gorąco komentował propozycje dalszych kierunków rozwoju.

Spotkanie budzi kilka odautorskich refleksji – było bowiem przykładem, iż otwieranie się na tematykę nie zawsze obecną w mainstreamowych zajęciach w SGH może nieść korzyści dla studentów, pracowników naukowych, ale też samej nauki sensu stricto. Może to tylko cieszyć, szczególnie że ostatnio w SGH ciężko pozbyć się wrażenia, że w pogoni za studentkami projektami, które wpasowują się w politykę budowania marki potencjalnych sponsorów, nauka jest odstawiana na przysłowiowy boczny tor. Zwłaszcza, że często pogoni jest celem samym w sobie; zaproszenie znanego gościa dla samego tylko zorganizowania „czegoś”, najlepiej z wykorzystaniem środków ze studenckiej kasy FRSu.

Z myślą o studentach prawdziwie zainteresowanych osiągnięciami naukowymi KNAE podjęło prace nad zorganizowaniem wiosną naukowej konferencji „Analizy Ekonomiczne – Biologiczne Inspiracje” prezentującej m.in. algorytmy genetyczne i sieci neuronowe w sposób sprawny, poprawny i praktyczny. Szykowane są zarówno wykłady, jak i zajęcia – warsztaty praktyczne prowadzone przez doświadczonych pracowników akademickich oraz rozpoczynających swoją przygodę z akademicką aktywnością naukową studentów. Z tego miejsca pragnę jak najserdeczniej zaprosić Czytelników do śledzenia informacji i do uczestnictwa w tej konferencji.

Maciej Matys, prezes KNAE

¹ *Profesor Grzegorz E. Kersten – doktor ekonomii (SGPiS, ekonometria), profesor w Szkole Biznesu im. J. Molsona na Uniwersytecie Concordia w Montrealu, Senior Concordia Research Chair oraz Dyrektor Centrum Naukowego InterNeg. Jest adiunktem na Uniwersytecie Carleton w Ottawie, edytorem czasopisma Group Decision and Negotiation, członkiem redakcji czasopism i serii prac naukowych Springera, przewodniczącym Rady Naukowej Europejskiego Programu ONE oraz wiceprzewodniczącym INFORMS GDN College. Opublikował ponad 70 artykułów, 30 rozdziałów i 6 książek. Zajmuje się budowaniem internetowych systemów do wspomagania i automatyzacji podejmowania decyzji i negocjowania, ich wykorzystaniem w edukacji i badaniach eksperymentalnych w sieci i laboratoriach, modelowaniem procesów decyzyjnych, socjo-psychologicznymi badaniami użytkowników systemów oraz formalną i behawioralną analizą aukcji i negocjacji.*

Sprostowanie

W styczniowym numerze Gazety w artykule *Ocena zajęć dydaktycznych...* wkradły się dwa błędy. Wśród wyróżnionych osób powinni być: dr Bronisława Kordas (a nie Bronisława Kordos) oraz prof. dr hab. Kajetan Świącki (a nie mgr Kajetan Świącicki). Za pomyłkę bardzo przepraszamy.

Niestety, nie znamy nazwisk wszystkich pracowników Uczelni, dlatego nie wyłapaliśmy błędów w nadesłanym do redakcji materiale. Mamy nadzieję, że mimo pomyłki kunszt dydaktyczny dr Kordas i prof. Świąckiego zostanie przez wszystkich zauważony i doceniony.

Redakcja Gazety

ZAPRASZAMY NA DNI KARIERY



DOŁĄCZ DO NAJLEPSZEGO ZESPOŁU W POLSCE. ZOSTAŃ PRAKTYKANTEM LUB STAŻYSTĄ.

CZEKAMY NA CIEBIE JUŻ 8 MARCA W PAŁACU KULTURY I NAUKI!

W PKO Banku Polskim stawiamy na ciągłe doskonalenie,
przedsiębiorczość, wiarygodność i satysfakcję klienta.
Wierzymy, że siłą naszego Banku są jego pracownicy.

Aktualne oferty znajdziesz na
www.pkobp.pl/kariera

Chcesz wiedzieć więcej?
Napisz do nas: praktyki@pkobp.pl



PKO BANK POLSKI



Budynek G, sala 210



Korytarze, budynki G i S



Budynek G, sala 230



Budynek M, sala konferencyjna

„Spadochron”, podjazdy, czyli remontów cd.



Budynek G, sala 233



Budynek S, sala komputerowa

Po trwającym ponad cztery miesiące remoncie otwarto do ponownego użytku Aulę Spadochronową SGH. Zwykle tętniąca życiem przestrzeń w centrum budynku głównego została na przełomie sierpnia i września zakryta zabezpieczającą folią, a w środku wyrosły rusztowania do wysokości 40 metrów.

Remont polegał na renowacji kopuły, która ma kształt piramidy, a jego głównym celem była wymiana 224 okien. Zamontowano także system zdalnego uchylania okien, który ma pomóc przy wentylacji oraz ewentualnym oddymianiu auli, oraz nowy system oświetlenia, który pozwala na wieczorną iluminację kopuły.

Wraz z oddaniem do ponownego użytku popularnego „spadochronu” do auli wróciło studenckie życie i studencki gwar – prezentacje organizacji studenckich, studenckie imprezy, akcje promocyjne, a wkrótce pewnie wrócą do niej też szkolne uroczystości. Oświetlona Aula Spadochronowa SGH jest znów charakterystycznym punktem na mapie Starego Mokotowa.

W 2010 r. wykonano także wiele innych prac remontowych na terenie kampusu SGH.

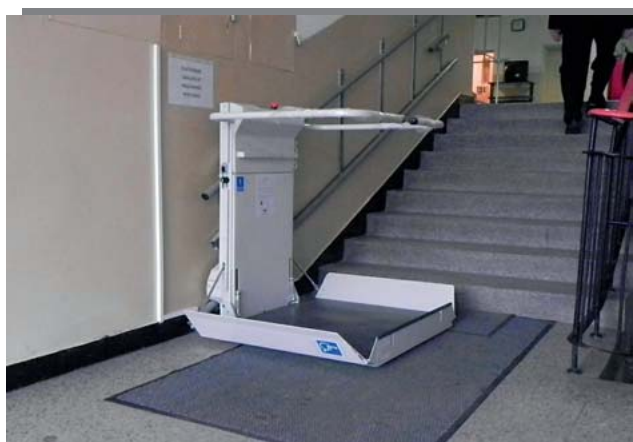
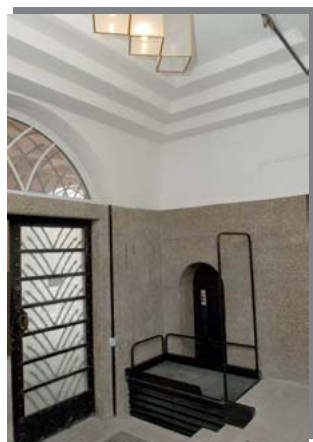
Budynki W i S zostały przystosowane do potrzeb jednostek kolegów i Centrum Informatycznego, które na przełomie roku zostały przeniesione tam z budynku F. W sumie w całym kampusie wyremontowano i zmodernizowano 5 sal dydaktycznych i 4 pomieszczenia biurowe oraz przebudowano i zmieniono aranżację w skrzydle południowym na III piętrze w budynku G, gdzie obecnie znajduje się 14 pokoi.

Przeprowadzono także bieżące naprawy i modernizacje, jak wymiana zaworów grzejnikowych, gniazd, wentylacji łazienkowej, malowanie itp. W DS-1 rozbudowano system CCTV o 21 kamer, a w Bibliotece wymieniono stolarkę okienną.

Ponadto, dzięki pozyskaniu środków z Unii Europejskiej, w budynkach B, G i W zamontowano platformy przyschodowe, automatyczne drzwi wejściowe, pochylnie oraz wykonano prace modernizacyjno-adaptacyjne w celu przystosowania łazienek do potrzeb osób niepełnosprawnych.



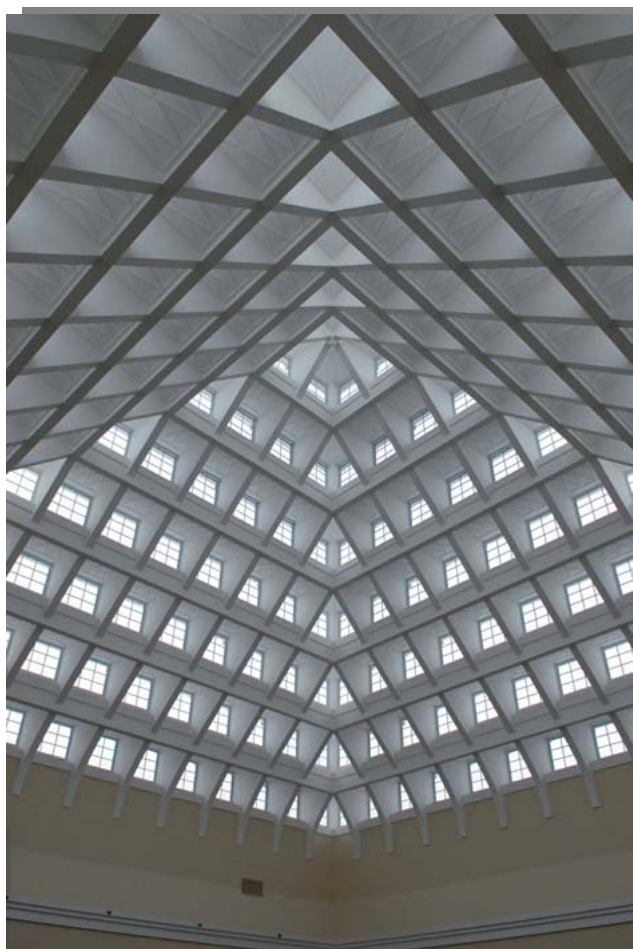
Windy, platformy przyschodowe i podjazdy w budynkach G, B, W



Projekty współfinansowane przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



Aula Spadochronowa



Dołącz do Accenture!



Odwiedź kariera.accenture.com

• Consulting • Technology • Outsourcing

accenture
High performance. Delivered.

CRPM informuje

Nowe konkursy na międzynarodowe projekty badawcze

- €40 million start-up fund for junior researchers in Europe in 2011 (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/junresearchers)
- Trwa nabór Fundacji na rzecz Nauki Polskiej do programów TEAM, HOMING PLUS, POMOST i KOLUMB (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/fnpnewcalls/)

Zagraniczne pobyty badawcze

- Baltic and East European Graduate School – Doctoral Studentships in Business Administration, Political Science, Sociology, Sweden (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/begs)
- Digital Humanities Postdoctoral Fellowship 2011-12, USA (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/digihum)
- Postdoctoral Research Fellowship in Middle East Studies, USA (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/middleeat/)
- Penn Program on Democracy, Citizenship and Constitutionalism Postdoctoral Fellowship (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/penn)
- Charles and Kathleen Manatt Fellowship in Democracy Building 2011 in USA (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/demobuild)
- Post-Doctoral Fellowship in Transitional Media, New York (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/ny)
- Research Fellowship in Statistics, United Kingdom (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/statuk)

- Basque Foundation for Science (ikerbasque) – permanent contract positions for PhD holders (COFUND) (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/ibercofund)
- Research Assistantship-Economics/Agro-Economics in Dar es Salaam Republic of Tanzania (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/tanzania)
- PhD Position-Services for Information Society Research Group, University of Vigo, Spain (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/infosoc)
- 2011-12 Economic History Society Research Fellowships Programme, UK (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/histsoc)
- Funding Research Scholarships in Economic and Social Sciences at Bristol University, UK (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/brist)
- DART-Doctoral Program in Accounting, Reporting and Taxation for International Students, Austria (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/accounting)
- Andrew W.Mellon Post-Doctoral Fellowships in social sciences and humanities, South Africa (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/southafr)
- University of Oxford, Fitzjames Research Fellowship in Philosophy 2011 in UK (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/philouk)
- PhD Fellowships in international law, Copenhagen (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/tatvija)
- The Leverhulme Trust, Fellowships in Humanities and Social Science, 2011 (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/r/a/leverhulme)

Artur Mika

Catch Your chance! Praktyki programu LLP-Erasmus

Program Erasmus daje studentom niepowtarzalną szansę na zastosowanie wiedzy zdobytej na studiach w praktyce i kształtowanie umiejętności niezbędnych w przyszłej karierze zawodowej. Praktyki odbyte w zagranicznej firmie ułatwiają studentom dostosowanie się do unijnego rynku pracy. Zdobyte międzynarodowe doświadczenie zawodowe może być dużym atutem przy poszukiwaniu pracy, a często nawet firma, w której realizowane były praktyki, jest zainteresowana dalszą współpracą.

Na stronie CRPM możecie odnaleźć raporty studentów, którzy zrealizowali praktyki Erasmusa. Zamieszczonych jest tam wiele praktycznych rad dotyczących chociażby życia w konkretnym mieście i opinie na temat miejsc praktyk. Wiele osób podczas praktyki po raz pierwszy ma do czynienia z pracą zawodową – uczą się pracy w grupie, muszą samodzielnie realizować zadania, zdobywają bezcenne doświadczenie i znajomości.

Praktyki programu Erasmus skierowane są do studentów, którzy ukończyli pierwszy rok studiów I stopnia oraz studentów, którzy ukończyli pierwszy semestr studiów II stopnia. Można je realizować w krajach uczestniczących w programie Erasmus.

Nie narzucamy „profilu” firmy, w której można realizować praktyki – mogą być to zagraniczne firmy/przedsiębiorstwa, placówki naukowo-badawcze, organizacje non-profit i inne instytucje (biblioteki, muzea). Nie można jednak odbyć praktyk w instytucjach unijnych i tych związanych z zarządzaniem unijnymi programami oraz w polskich placówkach dyplomatycznych.

Ważne jest, aby praktyki były związane z kierunkiem studiów. Jednym z wymogów jest oczywiście potwierdzona formalnie znajomość języka obcego, w którym będzie odbywała się praktyka.

Dokładne informacje i wymagania wobec studentów wyszczególnione są na stronach CRPM. Osoby, które spełnią formalne wymogi i zakwalifikują się na praktyki w ramach programu Erasmus otrzymują stypendium na dofinansowanie kosztów związanych z wyjazdem. Zapewniane przez praktykodawcę świadczenia (np. wynagrodzenie, zakwaterowanie itp.) nie wykluczają stypendium programu Erasmus.

Zapraszam na stronę CRPM (http://www.sgh.waw.pl/crpm_/erasmus/s/prakt-pl/) do zapoznania się z wymogami stawianymi kandydatom do stypendium praktyk programu Erasmus lub do wizyty w CRPM – Agata Kowalik (budynek A, pokój 17; tel. (22) 564 98 44; mail: akowalik@sgh.waw.pl)

Ważna informacja: wciąż dostępne są miejsca dla osób chętnych na realizację praktyk jeszcze w roku akademickim 2010/2011! Aby skorzystać ze stypendium na bieżący rok akademicki praktyki najpóźniej należy rozpocząć 15 czerwca (muszą zakończyć się do 15 września i trwać 3 miesiące). Zapraszam do kontaktu w razie jakichkolwiek wątpliwości.

Wykorzystajcie szansę na zdobycie bezcennego doświadczenia!

Agata Kowalik

Kronika kampusu SGH

Decyduj o rozwoju SGH

W poprzednich numerach Gazety SGH dużo miejsca poświęcono sprawie zabytkowego kampusu SGH, perspektywom stojącym przed budynkiem F i krokami, które już zostały podjęte, by otworzyć drogę dla rozwoju kampusu. Studenckie Koło Naukowe Inwestycji i Nieruchomości, świadome ważnej roli użytkowników obiektów SGH w procesie jej rozwoju, wystąpiło z inicjatywą stworzenia ankiety w sprawie zagospodarowania kampusu SGH, badającej ich (użytkowników) opinie i potrzeby.



Fot. © Marek Ostrowski, wszelkie prawa zastrzeżone

Ankieta była dostępna od 17 stycznia do 5 lutego w internecie pod adresem ankieta.sgh.waw.pl. Obecnie znajduje się tam jej podsumowanie oraz zestawienie wszystkich odpowiedzi.

Liczba respondentów zaskoczyła wszystkich. Spodziewaliśmy się kilkuset osób, a w rzeczywistości było ich 1368, w tym 1118 studentów, 185 pracowników SGH, 6 studentów z wymiany zagranicznej oraz 59 osób spoza uczelni (przeważnie absolwentów). Nie zapominałmy o tym, że równolegle trwała zimowa sesja egzaminacyjna.

Ankieta składała się tylko z czterech pytań, a do każdego z nich dołączona była lista sugestii (zestawiona z odpowiedzi, których udzielono wcześniej w wewnętrznej ankiecie, przeprowadzonej w SKN). Pytania były następujące:

- *W SGH najbardziej brakuje teraz...*
- *Jakich inwestycji powinna dokonać SGH?*
- *W SGH wysoko cenię...*
- *W zabudowie SGH przeszkadza mi...*

Na pytanie *W SGH najbardziej brakuje teraz...* największa grupa uczestników (58%) wskazała na brak miejsc do wypoczynku i nauki oraz na brak miejsc do siedzenia (też 58%), a w następnej kolejności – na brak swobodnego dostępu WiFi do sieci i gniazdek elektrycznych (52%) oraz do sprawnie działających komputerów (26%). Ankietowani wskazywali też na brak miejsc parkingowych (30%), miejsc w katedrach i akademikach (13%), wydzielonych miejsc dla palących (6,5%) i na brak porządnego zaplecza sportowego (5,5%).

Na pytanie *Jakich inwestycji powinna dokonać SGH?* większość odpowiedzi dotyczyła poprawy zagospodarowania kampusu. Wśród najczęściej wybieranych inwestycji znalazły się następujące: schowanie parkingów z centrum kampusu pod ziemię (45%), stworzenie w centrum kampusu ładnego ogrodu (44%), zorganizowanie dobrego zaplecza sportowego (38%), budowa

zadaszonego przejścia między budynkiem G i Biblioteką (37%), stworzenie parkingów rowerowych (33%) i stworzenie akademika na terenie kampusu (19%).

W punkcie *W SGH wysoko cenię* najczęściej w odpowiedziach pojawiała się Aula Spadochronowa (78%), a po niej Biblioteka (43%). 13% uczestników wpisywało własne, inne niż proponowane w ankiecie odpowiedzi, najczęściej: budynek C, architekturę budynków G, A, B oraz dobrą lokalizację kampusu w mieście.

Ankietowanym najbardziej w *zabudowie SGH przeszkadza*...: zła lokalizacja budynków i komunikacja między nimi (37%), zła organizacja i zarządzanie SGH (35%), zły stan techniczny (27%), słabe wyposażenie sal (25%), zła akustyka auli (17%) i brak komfortu użytkowania (15%).

Wielu uczestników dało wyraz szczególnego zainteresowania tematem, zamieszczając ciekawe spostrzeżenia i postulaty, niejednokrotnie bardzo zaskakujące, czego przykładem mogą być pomysły *postawienia teleportera w budynku C, dobudowania piętra ze szklaną podłogą bezpośrednio pod kopułą spadochronu (nad 3. piętrem) i zorganizowania tam miejsca wypoczynkowego lub kawiarni, czy też zbudowania obsydianowej wieży, w której mógłby mieszć się rektorat*.

Chociaż temat ankiety dotyczył zabudowy i zagospodarowania przestrzennego kampusu, w wypowiedziach ankietowanych osób pojawiło się wiele uwag do organizacji Uczelni i poziomu nauczania. Ogólny wniosek, jaki płynie z większości wypowiedzi, jest następujący: SGH powinna być poddana bardzo szeroko pojętej modernizacji i integracji, w ramach potencjału, jaki oferuje kampus SGH. Szczegółowe opracowanie wniosków z ankiety zostanie przedstawione przez SKN Inwestycji i Nieruchomości na stronie ankiety (ankieta.sgh.waw.pl) do końca trwającego teraz semestru.

Ferdynand Górski, SKN Inwestycji i Nieruchomości

Nowe narzędzia, kolejny etap informatyzacji SGH

Czym jest MS SharePoint?

Projekt MS SharePoint to krok milowy w funkcjonowaniu Uczelni. Dzięki zastosowaniu zaawansowanej technologii MS SharePoint, pracownicy SGH otrzymają narzędzie pozwalające na pracę grupową w ramach stron internetowych i rozwiązań intranetowych niezależnie od miejsca pobytu. Dzięki szeroko zastosowanej idei elektronicznej formy obiegu dokumentów, użytkownicy systemu będą mieli możliwość elektronicznej wymiany plików od zadań, przez projekty, po dokumenty i ogłoszenia. Zarządzanie systemem i sposób przepływu dokumentów, pracy i informacji są na tyle proste, że przy wsparciu zaplanowanych licznych szkoleń dla pracowników SGH, zmiana dotychczasowego systemu będzie nieodczuwalna. MS SharePoint nie jest zbiorem gotowych aplikacji, lecz platformą technologiczną określonych narzędzi do budowy własnych rozwiązań.

Czym jest MS Exchange?

MS Exchange jest zaawansowanym systemem poczty elektronicznej, który umożliwia dostęp do skrzynki pocztowej z różnych urządzeń służących do elektronicznej wymiany informacji. Rozbudowany system reguł i opcji pozwala bardzo precyzyjnie zarządzać dużą liczbą poczty elektronicznej. Sprawny system wyszukiwania pozwala łatwo znaleźć interesującą nas korespondencję. MS Exchange to nie tylko poczta elektroniczna, ale również zaawansowany system kalendarzy, załączników, kontaktów, zadań. System można obsługiwać z poziomu aplikacji Microsoft Outlook, przeglądarki internetowej lub urządzenia mobilnego. Użytkownik pracujący z MS Exchange ma możliwość udostępniania swoich zasobów lub nadawania uprawnień do ich edycji lub wglądu wybranym przez siebie osobom.

Wdrożenie platformy MS SharePoint i MS Exchange w SGH pozwoli na:

- Zainstalowanie Systemu Zarządzania Zawartością do użytku na poziomie Uczelni.

Nowy system zarządzania zawartością zastąpi niewydajny i awaryjny dotychczasowy system. Dzięki przemyślanym rozwiązaniom edycja stron intranetowych oraz stron www będzie równie prosta, jak przygotowanie dokumentu przy użyciu programu MS Office.

- Udostępnienie całej wymaganej zawartości obecnego systemu CMS (Content Management System) w nowym Systemie Zarządzania Zawartością w odpowiedniej formie przy zachowaniu bezpieczeństwa danych i zawartości elektronicznej.

Cała zawartość obecnego systemu CMS, wszystkie strony i podstrony zostaną uważnie przejrzone. Dotychczasowa praca poświęcona na przygotowanie treści nie zostanie zaprzeczona. Niemniej nowy system, nowa struktura www to okazja do tego, by zweryfikować treści zawarte na ponad 16000 stron www obecnego systemu. To też niepowtarzalna okazja do tego, by wiele informacji zaktualizować i uporządkować.

- Identyfikacja i zaadresowanie zmian procesów biznesowych związanych z wdrożeniem.

Wdrożenie tak zaawansowanego projektu IT wymaga wielu zmian na poziomie organizacyjnym. Często jest tak, że zmiany systemowe na poziomie rozwiązań teleinformatycznych wymuszają zmiany organizacyjne.

- Rozszerzenie podstaw wiedzy osób zarządzających portalami Uczelni poprzez przeprowadzenie szkoleń dostosowanych do roli uczestników przy eksploatacji systemu.

Zmiany rozwiązań informatycznych wymagają poszerzenia wiedzy pracowników wykorzystujących tego typu narzędzia. Centrum Informatyczne zapewniło w umowie projektu MS SharePoint szkolenia dla pracowników odpowiedzialnych za pracę przy edycji stron portalu www.sgh.waw.pl.

- Stworzenie portalu intranetowego i ekstranetowego spełniającego wymagania Uczelni.

- Wdrożenie wspólnej platformy pracy dającej możliwość zarządzania zawartością portali Uczelni, tworzenia i rozwijania nowych portali i witryn w sposób szybki i prosty oraz przeszukiwania i lokalizowania dostępnych zasobów Uczelni.

Projekt MS SharePoint jest ogromnym przedsięwzięciem dla SGH. Wymaga pracy wielu osób i wielu zespołów, które będą miały bezpośredni wpływ na kształt nowego systemu. Centrum Informatyczne pracuje nad rozwiązaniem bazowym, które dzięki możliwościom rozbudowy pozwoli na dalsze wdrożenia tej technologii.

- Zapewnienie narzędzi pozwalających na zarządzanie profilami użytkowników posiadających konta w systemie.

- Wprowadzenie mechanizmów dających możliwość automatyzacji wybranych procesów biznesowych i operacyjnych Uczelni przez wykorzystanie przepływów pracy systemu.

MS SharePoint pozwala na pełną informatyzację procesów biznesowych i operacyjnych Uczelni. Każda sprawa może zostać w sposób łatwy i przejrzysty przeniesiona do systemu, by zaoszczędzić przede wszystkim czas.

- Wprowadzenie nowych narzędzi i metod pracy z dokumentami elektronicznymi Uczelni, dających możliwości takie jak wersjonowanie, udostępnianie określonym odbiorcom czy wspólna, jednoczesna praca na tych dokumentach w czasie rzeczywistym.

W Uczelni jest wiele dokumentów, wniosków, formularzy. Każda z jednostek stworzyła własne dokumenty regulujące załatwianie spraw przez pracowników i studentów. Wiele z tych dokumentów wymaga zebrania wielu podpisów, zgód i akceptacji. Często te dokumenty się zmieniają. Dzięki MS SharePoint będzie można przesłać te zmiany, co więcej będzie można załatwić wiele spraw nie odchodząc od komputera i wykorzystując do tego celu MS Outlook lub przeglądarkę internetową.

- Przeszkolenie pracowników Uczelni w zakresie odpowiednim do obowiązków i możliwości funkcjonalnych nowego systemu.

Wdrożenie MS SharePoint zgodnie z umową, firma zewnętrzna przeprowadza w trzech etapach do zaplanowanej według harmonogramu daty 6 maja 2011 r.:

Etap pierwszy – instalacja technologii i konfiguracja rozwiązania. Do pełnej funkcjonalności MS SharePoint potrzebne jest określenie nowych procesów biznesowych i organizacyjnych.

Etap drugi – przeniesienie zawartości stron www po uprzednim dokładnym sprawdzeniu dotychczasowych treści, aktualizacja tej zawartości i wypracowanie mechanizmów i zasad edycji stron nowego portalu.

Etap trzeci – szkolenia użytkowników i administratorów.

Szczegółowy opis etapów realizacji

Etap pierwszy – Instalacja technologii i określenie nowych procesów biznesowych

Zainstalowane zostaną oraz skonfigurowane następujące technologie:

- Sprzęt – serwery typu Blade. Za poprawne działanie platformy sprzętowej odpowiedzialne jest Centrum Informatyczne.

- Oprogramowanie niezbędne do działania systemu (np. ASP 2.0, wymagane poprawki i aktualizacje innego oprogramowania). Zostanie wykonana konfiguracja nowego systemu.

- System Zarządzania Zawartością oparty na gotowej platformie, do dostosowania np. Microsoft Office SharePoint Server 2010.

- Projekt modyfikuje niektóre sposoby pracy oraz tworzy nowe. Zmiany procesów biznesowych oraz organizacyjnych w SGH można przypisać do dwóch kategorii:

- Identyfikacja procesów, które będą zmienione (np. sposoby dostępu do dokumentów czy wyszukiwania zawartości), aby zmaksymalizować wydajność nowych narzędzi.
- Tworzenie nowych sposobów pracy, nowych procesów pozwalających na osiągnięcie lepszej wydajności poprzez elektroniczny obieg dokumentów i zadań.

Etap drugi – Przeniesienie zawartości poprzedniego systemu CMS

Identyfikacja zawartości, jaka ma zostać przeniesiona do nowego systemu.

W wyniku żmudnej i czasochłonnej pracy ręcznej wszystkie treści zawarte w systemie zostaną zweryfikowane oraz zakwalifikowane do aktualizacji i przeniesienia. Niektóre z nich zostaną usunięte ze strony.

- Analiza dostępnych metod, które pozwolą na pobranie wyżej wymienionej zawartości obecnego systemu CMS i umieszczenie jej w nowym systemie. W przypadku przejścia ze stron PHP na ASP – analiza i wybór narzędzi konwertujących lub implementacja własnego rozwiązania.

- Określenie i dostosowanie szablonów nowych witryn portalu Uczelni oraz umieszczenie przeniesionej zawartości na docelowym serwerze.

Centrum Informatyczne w porozumieniu z Biurem Informacji i Promocji przygotuje stosowne szablony zawartości nowych witryn. Dzięki wdrożeniu MS SharePoint wiele niespójności w wyglądzie www.sgh.waw.pl zostanie zlikwidowanych. Przyjęte zostaną standardy edycji stron www oraz sposób publikowania i akceptacji treści w nowych serwisie.

Etap trzeci – Szkolenia

Projekt przewiduje również część szkoleniową dla pracowników SGH z zakresu administrowania nowym Systemem Zarządzania Zawartością oraz szkolenia dla wybranych użytkowników docelowych z zakresu korzystania z nowej platformy. Zarówno zakres, jak i rodzaj szkoleń został określony przez SGH.

SGH jest dużym organizmem. Nie jest możliwe przeprowadzenie szkolenia dla wszystkich pracowników SGH. W związku z tym Centrum Informatyczne postanowiło przygotować szkolenia dla wybranych pracowników, po jednym z każdej jednostki, którzy będą wspierać pozostałe osoby z danej jednostki w zakresie edycji stron www.

Sfery działalności SGH, które pozwoli usprawnić MS SharePoint poprzez zaimplementowane w nim funkcjonalności:

A. Zarządzanie Uczelnią

1. W zakresie obsługi władz akademickich

- platforma dla władz rektorskich i dziekanów, platforma pozwalająca organizować pracę władz Uczelni, przepływ dokumentów i informacji

- subportal – obsługa Senatu, platforma pozwalająca organizować pracę Senatu Uczelni, przepływ dokumentów i informacji

- subportal – obsługa komisji senackich.

2. W zakresie tworzenia, archiwizacji i dystrybucji aktów prawnych. Dotychczas realizowane w formie papierowej. W nowym systemie zostanie w pełni zautomatyzowane i będzie docierać do wszystkich odbiorców

- odpowiednie oznaczanie dokumentów, umożliwiające ich filtrowanie dla poszczególnych grup użytkowników, nowy system pozwoli na przeszukiwanie dokumentów nie tylko według nazwy, ale i zawartości

- możliwość zaawansowanego wyszukiwania

- możliwość przeglądania tekstu jednolitego z historią zmian; nowy system pozwoli na grupowanie dokumentów w sposób pokazujący zmiany treści zarządzeń, decyzji i innych

- system automatycznego powiadamiania użytkowników o pojawiających się i/lub zmienianych istotnych dla nich dokumentach; dzięki nowemu systemowi użytkownik nie będzie musiał przeglądać zawartości wielu interesujących go dokumentów w poszukiwaniu zmian i aktualizacji. System pozwala określić grupy odbiorców dla danego dokumentu, jak również pozwala śledzić zmiany już istniejących dokumentów

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

- wewnętrzne informacje personalne

- wewnętrzne informacje dotyczące płac i świadczeń socjalnych, w pełni bezpieczne i dostępne tylko dla danego użytkownika

- wewnętrzne informacje związane z wykorzystaniem urlopu, bez potrzeby zasięgania informacji w jednostce odpowiedzialnej

- wewnętrzne informacje związane z rozliczaniem pensum pracowników naukowo-dydaktycznych, w pełni zelektronizowany proces

- informacje ujęte w sprawozdaniach pracowników naukowo-dydaktycznych

- informacje publikowane na zewnątrz

- w książce adresowej (afiliacja pracownika z jednostką, zdjęcie, życiorys), łatwe przeszukiwanie i prezentacja danych na zewnątrz

- w bazie ekspertów (książka adresowa poszerzona o informacje nt. zainteresowań i dorobku naukowego) niezbędna w relacjach z mediami, mająca bezpośredni wpływ na wizerunek SGH.

- osobiste strony poszczególnych pracowników ułatwiające kontakt mediom poszukującym ekspertów oraz uczelniom partnerskim poszukującym kontaktu do pracowników naukowych SGH.

4. Zarządzanie jednostkami naukowymi (kolegium, katedra, instytut)

- powiązane z informacjami o poszczególnych pracownikach

- subportale będące częścią www.sgh.waw.pl dedykowane kolegiom według przyjętych założeń graficznych i funkcjonalnych

- system informowania, narzędzia do komunikacji i publikacji informacji

5. Zarządzanie projektami badawczymi i działalnością publikacyjną

- w szczególności zintegrowane informacje nt. projektów badawczych, umożliwiające śledzenie finansowania i przebiegu projektu,

- zarządzanie zbiorem publikacji i informacji udzielonych mediom w ramach bazy publikacji i monitoringu mediów

- zarządzanie biznesem w dydaktyce

6. Zarządzanie administracją

- narzędzia do zarządzania danymi finansowymi i kadrowymi w oparciu o dane systemów dedykowanych

- zestawienie procedur, umożliwiające znalezienie w systemie jednostki odpowiedzialnej za dane zadania, prosty sposób prezentowania zakresu obowiązków danej jednostki z jednoczesną możliwością załatwienia danej sprawy

- narzędzia do komunikacji

- ujednolicenie wzorów dokumentów, szablony, repozytorium, system umożliwia zastosowanie jednolitych szablonów w ramach zarządzania całą Uczelnią

- korespondencja elektroniczna, repozytorium skanów

- elektroniczny obieg dokumentów

- w tym w szczególności elektroniczne zamawianie materiałów, składanie wniosków np. urlopowych itp.

- zarządzanie poszczególnymi jednostkami, na przykład subportal biblioteki z możliwością elektronicznej komunikacji z pracownikami

B. Zarządzanie informacją

1. Koordynacja poprzez zintegrowany kalendarz konferencji, seminariów, spotkań informacyjnych, wizyt gości i wykładów gościnnych, wydarzeń ogólnouczelnianych, warsztatów i szkoleń, wydarzeń i imprez studenckich, z możliwością automatycznej rejestracji

- podgląd roboczy i wersja opublikowana

- filtrowany wg kategorii użytkowników

2. Gromadzenie i publikowanie ogólnych informacji o Uczelni oraz danych liczbowych w sposób automatyczny, strony BIP

3. Narzędzie do publikacji i dystrybucji aktualności, komunikatów prasowych itp.

4. Ujednolicony wykaz jednostek, organizacji studenckich itp., automatyzacja prezentowania danych kontaktowych dla poszczególnych jednostek

5. Informacje nt. infrastruktury Uczelni

- w tym interaktywne mapy kampusu, schemat uczelni, plany ewakuacyjne, wyszukiwarka pomieszczeń, wizualizacja obiegu dokumentów w przestrzeni kampusu i interaktywna pomoc jako odpowiedź do elektronicznego obiegu spraw

6. Informacje finansowe

7. Informacje partnerów biznesowych SGH

8. Informacje o publikacjach

9. Informacje dotyczące funduszy UE, zrealizowanych projektów, konkursów i dalszych planów

10. Pozostałe informacje, określone w analizie zespołu roboczego i wykonawcy

C. Obsługa dydaktyki, studentów (w tym ruchu studenckiego) i absolwentów

1. Obsługa rekrutacji:

- ewidencja kandydatów

- rejestracja i analiza opłat rekrutacyjnych

- ankiety, sondy dla kandydatów

2. Obsługa dydaktyki:

- ogólna oferta dydaktyczna SGH – „informator”

- informacje o kierunkach studiów, specjalnościach

- harmonogram zajęć i powiadomienia o zmianach

- informacje o stypendiach zagranicznych, zarządzanie rekrutacją, rozliczanie

- aktualności nt. dydaktyki – ogłoszenia terminów, spotkania informacyjne

- informacje o poszczególnych przedmiotach

- sylabusy

- materiały do zajęć

- aktualności dla studentów

- oceny studentów zintegrowane z Wirtualnym Dziekanatem
- fora dyskusyjne studentów zapisujących się na poszczególne przedmioty

- możliwość odnalezienia studentów, którzy realizowali dany przedmiot w przeszłości

- podobna funkcjonalność dla studiów podyplomowych

- wyszukiwarka i tagowanie

3. Obsługa studentów i subportal studencki:

- ewidencja studentów według istniejących baz danych

- wybory przedmiotów i wykładowców

- wykazy zrealizowanych przedmiotów i przedmiotów pozostających do uzyskania absolutorium, ukończenia specjalności itp. (zarówno w odniesieniu do poszczególnych studentów, jak i zbiorcze zestawienia dla dziekanatów)

- oceny z przedmiotów

- informacje o stypendiach za wyniki w nauce, socjalnych itp.

- informacje o przydziale miejsc w akademikach

4. Zarządzanie studenckim ruchem naukowym i innymi organizacjami studenckimi:

- ewidencja organizacji

- informacje finansowe nt. organizacji

- procedura przyznawania i rozliczania dofinansowania

- procedura organizacji wydarzeń – uzyskiwanie akceptacji w elektronicznym obiegu dokumentów (zgoda merytoryczna, zgoda na udostępnienie sali, rejestracja patronów medialnych i sponsorów itp.)

5. Zarządzanie relacjami z absolwentami:

- platforma do stałego kontaktu SGH z absolwentami

- profile absolwentów a'la portal społecznościowy

- integracja z obecnym serwisem Kariera

Zgodnie z umową, wykonawca zrealizuje serwis internetowy i intranetowy oraz uruchomi system poczty elektronicznej. Usprawnienie pozostałych sfer działalności SGH należeć będzie do odpowiednio przeszkolonych pracowników Centrum Informatycznego oraz pracowników wszystkich pozostałych jednostek. Prace te będą mogły się rozpocząć już od 7 maja, tzn. po zakończeniu III etapu wdrażania.

Stan realizacji projektu MS SharePoint

Etap I

Na potrzeby projektu na podstawie wymagań technicznych podanych przez wykonawcę, uruchomione zostały i zakończone trzy postępowania przetargowe celem uzupełnienia infrastruktury technicznej SGH: przetarg na zakup serwerów, przetarg na zakup elementów do rozbudowy macierzy, przetarg na zakup oprogramowania do wirtualizacji serwerów.

Na bieżąco CI prowadzi prace, których celem jest przygotowanie i dostosowanie obecnie działających usług sieciowych do wymogów platformy MS SharePoint. Prace te są w końcowej fazie realizacji. Przygotowywane są również plany migracji kont i zawartości poczty elektronicznej z obecnego systemu pocztowego Atmail. Przyjęto założenie, że każde konto pocztowe będzie przenoszone w obecności użytkownika, dlatego operacja przenoszenia poczty w zależności od dostępności osób zainteresowanych potrwa od 3 do 6 miesięcy. Taki sposób przenoszenia kont daje gwarancję, że dane pocztowe, w tym archiwum listów każdego użytkownika, zostaną przeniesione zgodnie z życzeniem osoby zainteresowanej. Do czasu przeniesienia aktualnych kont, użytkownik będzie korzystał z poczty, tak jak dotychczas.

Zgodnie z umową, wykonawca dostarczył dokument „Analiza i koncepcja systemu”, na bazie którego będą realizowane kolejne elementy wdrożenia. Dokument ten stanowi uszczegółowienie zapisów SIWZ z procedury przetargowej.

Etap II

W II etapie zostaną podjęte prace konfiguracji sprzętowej oraz wykonana instalacja platformy MS Exchange i MS SharePoint na sprzęcie SGH. Ten etap koncentruje się na realizacji zapisów SIWZ i ww. dokumentu analizy w zakresie budowy serwisu intranetowego i extranetowego oraz uruchomienia serwera pocztowego.

W ramach budowy serwisu intranetowego i extranetowego zawartość dotychczasowej strony www zostanie odpowiednio zaktualizowana, rozdzielona i przeniesiona na nową platformę. Zakończenie tego etapu przewidziane jest na 30 kwietnia br.

Etap III

W ramach III etapu wykonawca przeprowadzi cztery szkolenia tematyczne w dwóch terminach:

- szkolenie administratorów systemowych (pracownicy CI),
- szkolenie administratorów/redaktorów portalu (pracownicy innych jednostek),
- szkolenie programistów (pracownicy CI),
- szkolenie trenerów (pracownicy innych jednostek).

Szkolenie redaktorów portalu przeznaczone jest dla osób, które obecnie posiadają uprawnienia do edycji stron www na aktualnej platformie. Szkolenie to ma przygotować osoby wytypowane po jednej z każdej jednostki organizacyjnej, aby mogły przekazać odpowiednią wiedzę i udzielać wsparcia innym użytkownikom w zakresie wykorzystania funkcjonalności dostępnych na platformie MS SharePoint i MS Exchange. Dotyczy to głównie umiejętności w zakresie poczty elektronicznej, kalendarzy, zadań itp.

Część trenerów będzie dedykowana do przeprowadzenia szkoleń dla innych użytkowników systemu. Tego typu wariant został wybrany, jako optymalny w zakresie minimalizacji ponoszonych przez Uczelnię kosztów.

MS SharePoint i MS Exchange to nowe i bardzo rozbudowane narzędzie, które wymaga od użytkownika posiadania dużej wiedzy, niezbędnej do pełnego wykorzystania potencjału tej platformy. Na nową platformę wielu użytkowników będzie musiało spojrzeć, jak na pakiet biurowy typu Office, bez którego trudno jest się dziś obejść w codziennej pracy.

Zakończenie prac nad wdrożeniem platformy zostanie poprzedzone przeprowadzeniem szeregu testów w tym: wydajnościowych, przeciążeniowych i obciążeniowych, funkcjonalnych, bezpieczeństwa, po których obecny system zarządzania treścią CMS zostanie wycofany z produkcji, a jego miejsce zajmie platforma MS SharePoint. Poprzedni system CMS będzie jeszcze utrzymywany w działaniu przez pewien czas, aby w razie konieczności dostępne było poprzednie źródło danych. Planuje się, że po około trzech miesiącach od momentu produkcyjnego uruchomienia platformy MS SharePoint stary system CMS zostanie wyłączony.

Należy zaznaczyć, że nowa platforma MS SharePoint zawiera gotowe komponenty napisane w technologii Microsoft ASP.NET, co pozwala w łatwy sposób tworzyć portal intranetowy (kolegium, dziekanatu lub innej jednostki organizacyjnej SGH), dodawać do niego wybrany komponent i odpowiednio go konfigurować. Dlatego przyjmuje się, że programiści CI będą wykorzystywać nową platformę np. do budowy na potrzeby innych jednostek systemów: typu WorkFlow lub kompleksowych produktów o cechach projektu, dla którego opis procesów przygotowuje inna komórka. Odpowiednio przeszkoleni pracownicy spoza CI powinni wziąć na siebie obowiązek samodzielnego przygotowania narzędzi do pobierania danych z innych systemów oraz ich przetwarzania w oparciu o komponenty nowej platformy.

Szkolenia obejmie również platforma MS Exchange, która stawia do dyspozycji wszystkich pracowników, nowej generacji system pocztowy oraz funkcje pracy grupowej jak: planowanie przedsięwzięć i terminów spotkania w oparciu o kalendarz, zarządzanie przydziałem zadań i monitorowanie ich realizacji na każdym etapie, wprowadzanie i aktualizacja baz teled adresowych, definiowanie e-mailowych list wysyłkowych, synchronizacja danych MS Exchange z telefonem komórkowym itp.

Oczekując nowej funkcjonalności, jaką daje MS SharePoint należy pamiętać o tym, że realizacja tak dużego projektu wymaga czasu i ogromnych nakładów pracy. Liczymy, że społeczność SGH wesprze Centrum Informatyczne w pracach nad nową platformą. Wierzymy również, że realizując kolejne etapy projektu osiągniemy pełną funkcjonalność systemu i zaspokoimy wszystkie kluczowe potrzeby Uczelni w zakresie elektronicznego obiegu dokumentów i procesów biznesowych

*Centrum Informatyczne
Biuro Informacji i Promocji*

Uczelni sposoby na przyszłość

Sprzedaż gadżetów, ściśle związki z absolwentami, współpraca z firmami, a może fundacja? – pracownicy kilkudziesięciu szkół wyższych wymienili własne doświadczenia na temat pozyskiwania środków finansowych dla uczelni

W ostatnich dniach stycznia miałem okazję brać udział w XVI Konferencji Stowarzyszenia PR i Promocji Uczelni Polskich „PRom” – organizacji zrzeszającej rzeczników prasowych i specjalistów od promocji pracujących w szkołach wyższych. Tym razem odbywająca się w Kazimierzu Dolnym konferencja poświęcona była – w uproszczeniu mówiąc – przykładom na to, w jaki sposób uczelnie mogą zdobywać pieniądze.

Torunianie postawili na absolwentów i gadżety. Koleżanki z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu zaprezentowały kilka sposobów na utrzymywanie i rozwijanie swoich

więzi z absolwentami. Dokładnie omówiły także, w jaki sposób wykorzystywać dane absolwentów, by nie narazić się prawu. *Ostatnim dzwonkiem, kiedy można przekazać jakiekolwiek informacje świeżym absolwentom i uzyskać od nich dane kontaktowe jest podbijanie obiegówki i graduacja* – przekonywała Kinga Nemere-Czachowska z UMK. *Ale tak naprawdę promować działania proabsolwenckie należy już podczas studiów* – dodała. Na UMK stosują znaną także u nas kartę absolwenta. Żelazną pozycją w toruńskim kalendarzu jest natomiast doroczny bal absolwentów i przyjaciół uczelni, który jest okazją do integracji kolejnych roczników absolwentów. W ubiegłym roku uczelnia przeprowadziła kampanię telefoniczną wśród absolwentów. Udało się w ten sposób zaktualizować dane kontaktowe, skutecznie zaprosić wielu

z nich na bal, a także zachęcić do finansowego wspierania studentów.

Z kolei Aleksander Anikowski z Centrum Promocji i Informacji UMK przekonywał, że warto znaleźć sposób na sprzedaż uczelnianych gadżetów. W Toruniu z powodzeniem udaje się to w zgodzie z prawem. Oprócz wyposażonego w kasę fiskalną sklepiku z kilkudziesięcioma różnymi pamiątkami, UMK obowiązkowo ustawia stoiska z gadżetami podczas graduacji. *Zapewniam was – dzięki rodzinom, które towarzyszą wtedy absolwentom, pamiątki schodzą jak ciepłe bułeczki* – mówił.

Przedstawiciele Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu opowiadali o Fundacji UAM, której sztandarowym projektem jest Poznański Park Naukowo-Technologiczny. Dawne poprzemysłowe tereny uzyskane od zakładu gazownictwa są dziś imponującym nowoczesnym kompleksem biurowo-laboratoryjnym. Kluczową inwestycją dla funkcjonowania parku jest Inkubator Technologiczny działający już od pięciu lat. Park zrealizował dotychczas projekty o wartości 12 mln zł, a obecnie realizuje kolejne na łączną kwotę blisko 8 mln zł. Sama wartość nieruchomości, na której stoi PPNT wzrosła w ciągu 15 lat z 200 tys. zł do prawie 35 mln zł.

Również i my mieliśmy widoczny udział w konferencji. Anna Zalewska z Biura Informacji i Promocji wraz z niżej podpisanym w porozumieniu z Biurem Współpracy z Biznesem opowiedzieliśmy o współpracy SGH z firmami na przykładzie Klubu Partnerów SGH. Każda z trzech prezentacji gromadziła w sali konferencyjnej komplet słuchaczy, a jedna z nich nawet telewizję. Nie tylko więc sami nauczyliśmy się czegoś nowego, ale mieliśmy też okazję przekazać coś ciekawego innym.

Jednak spotkania rzeczników prasowych i specjalistów od promocji to okazja do wymiany doświadczeń i poglądów także poza zajęciami warsztatowymi. Żywą dyskusję wzbudziła świeża wówczas sprawa byłego rektora Uniwersytetu Wro-

clawskiego, a właściwie jego portretu dołączonego do galerii rektorów UW. Inaczej niż poprzednicy w gronostajach prof. Leszek Pacholski kazał się sportretować w dżinsach i koszuli z togą przewieszoną przez ramię. Dyskutowaliśmy na temat wizerunku uczelni, pozytywów i zagrożeń płynących z takiej sytuacji.

Dla rzeczników spotkanie było także okazją do nieformalnych rozmów na temat sposobów radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Obecnych na miejscu prawników można było poradzić się w kwestiach związanych z prawem prasowym, prawem autorskim i ochroną wizerunku. Oczywiście nie mogło obejść się także bez wymiany opinii i rad na temat dziennikarzy zajmujących się tematyką szkolnictwa wyższego, z którymi wszyscy mamy kontakt.

Konferencje „PRom” odbywają się dwa razy w roku. Poprzednia, która miała miejsce we wrześniu 2010 roku, poświęcona była promowaniu uczelni z wykorzystaniem nowych mediów. Dzięki zasłyszczanym tam rozwiązaniom prezentowanym przez specjalistów od mediów społecznościowych, udało nam się w stosunkowo krótkim czasie bardzo ładnie rozwinąć tzw. fanpage w serwisie Facebook. Każdego, kto o niej jeszcze nie słyszał, zapraszam na www.facebook.com/SGHWarsaw.

Zabrzmiało to jak banał, ale na własnej skórze odczułem, jak spotkania rzeczników prasowych i specjalistów od promocji uczelni, przekładają się na cenne zawodowe kontakty. Często kontaktujemy się telefonicznie i mailowo w sprawach zawodowych. Cieszę się, że mogę podzielić się z nimi własnym zdaniem na wiele tematów. Wiem też, że i ja w podbramkowej sytuacji mogę liczyć na ich radę. Dlatego nie mam wątpliwości, że warto być w tym gronie.

Marcin Poznań, rzecznik prasowy SGH, członek Stowarzyszenia PR i Promocji Uczelni Polskich „PRom”

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie o kosztach transakcyjnych – międzynarodowa konferencja naukowa

„Koszty transakcyjne, ich zmiany oraz skutki dla rozwoju i różnicowania przedsiębiorstw” to tytuł międzynarodowej konferencji, która odbyła się w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie 9 grudnia 2010 roku. Organizatorem konferencji było Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, a bezpośrednio – Katedra Analizy Rynków i Konkurencji. Konferencja ta była drugą z cyklu „Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce”. O trafności wyboru tematu konferencji świadczą wybitne autorytety naukowe, które otrzymały Nagrody Nobla za analizę kosztów transakcyjnych. Z drugiej strony potwierdzili to uczestnicy, w tym przedstawiciele praktyki gospodarczej.

Konferencję otworzyli: prof. dr hab. Andrzej Herman – dziekan Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie oraz prof. dr hab. Roman Sobiecki – przewodniczący konferencji. Wśród gości konferencji był obecny m.in. Zdzisław Sokal – wiceprezes Narodowego Banku Polskiego. Merytoryczna część konferencji była podzielona na dwie części – jedną skupiającą się na teorii kosztów transakcyjnych, ich identyfikacji i zmianach, a drugą poświęconą wpływowi kosztów transakcyjnych

na aktywność rynku i konkurencyjność przedsiębiorstw. Obie części miały charakter paneli dyskusyjnych, podczas których paneliści oraz uczestnicy konferencji mieli okazję wypowiedzieć się w kluczowych sprawach dotyczących kosztów transakcyjnych. W pierwszym panelu, który prowadził prof. dr hab. Roman Sobiecki, wzięli udział: prof. zw. dr hab. Władysław Szymański (KARIK SGH), prof. dr hab. Jerzy Różański (Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego), prof. zw. dr hab. Stanisław Kasiewicz (KADP SGH) i dr Bazyli Czyżewski (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu). Kluczowymi pytaniami, na które odpowiadali paneliści oraz uczestnicy konferencji były:

1. Co jest, a co nie jest kosztem transakcyjnym? Jak mają się do siebie koszty transakcyjne i koszty organizacji? Jakie czynniki determinują ich poziom? Czy wzrost kosztów transakcyjnych w rozwijającej się gospodarce jest nieuchronny?

2. Jaki jest wpływ zmiany kosztów transakcyjnych na kształcenia współczesnych przedsiębiorstw? Jaki jest wpływ procesów globalizacji na koszty transakcyjne?

3. Jak koszty transakcyjne identyfikowane są przez rachunkowość przedsiębiorstwa? Czy zmiana sposobu prezentacji tych kosztów w rachunkowości mogłaby sprzyjać wzrostowi efektywności zarządzania nimi? Czy nowe standardy rachunkowości będą pomocne w skutecznym zarządzaniu kosztami transakcyjnymi?

4. Jakie czynniki zwiększają a jakie zmniejszają znaczenie kosztów transakcyjnych w przedsiębiorstwach?

5. Czy nowe formy gospodarki (gospodarka sieciowa, oparta na wiedzy itd.) mogą prowadzić do redukcji kosztów transakcyjnych?

W drugim panelu, któremu przewodniczył dr Jerzy W. Pietrewicz wzięli udział: prof. zw. dr hab. Adam Noga (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie), Piotr Góralewski (prezes Zarządu PZU Asset Management), Sylwester Bogacki (prezes Zarządu Wikana S.A.) oraz dr Jacek Bąkowski (prezes Agencji Rezerw Materiałowych). Kluczowymi pytaniami, na które odpowiadali paneliści oraz uczestnicy konferencji były:

1. Jakie rodzaje kosztów transakcyjnych wywierają największy wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku? Czy zmiany kosztów transakcyjnych wpływają na zmiany efektywności działania rynku?

2. W jaki sposób rozwój nowoczesnych technologii oraz instrumentów finansowych wpływa na ograniczanie kosztów transakcyjnych?

3. Jakie są możliwości przeciwdziałania wzrostowi kosztów transakcyjnych z perspektywy przedsiębiorstwa?

4. Jaki jest wpływ zmian kosztów transakcyjnych na ich zdolność do przetrwania i rozwoju w przedsiębiorstwach wrażliwych na zmiany koniunktury gospodarczej?

5. Czy funkcjonowanie instytucji okołorynkowych stymuluje ograniczanie, czy wzrost kosztów transakcyjnych w przedsiębiorstwach?

Teoria kosztów transakcyjnych swoje źródła czerpie z myśli zapoczątkowanej przez noblistę Ronalda Coase'a, który, w 1937 roku, w artykule *The theory of the firm* zastanawiał się nad przyczyną istnienia przedsiębiorstw. Jako uzasadnienie autor uznał, że mechanizm rynkowy niesie ze sobą pewne koszty związane z zawieraniem transakcji. Aby minimalizować koszty transakcyjne płynące z umów zawieranych na rynku, formują się struktury, wewnątrz których możliwa jest minimalizacja tych kosztów – przedsiębiorstwa. Zgodnie z rozumowaniem Coase'a firma będzie rosła i internalizowała transakcje dopóki koszt organizacji danej transakcji będzie niższy niż koszt transakcyjny wynikający z rynku. Artykuł noblisty, pomimo swojego bardziej rzeczywistego ujęcia niż modelowe klasyczne i neoklasyczne teorie nie spotkał się z dużym entuzjazmem środowiska naukowego aż do czasu, gdy Oliver Williamson podjął się rozwinięcia myśli zapoczątkowanej przez Coase'a. Williamson argumentując istnienie kosztów transakcyjnych w transakcjach rynkowych wskazuje na trzy ich charakterystyczne cechy – oportunistyczny kontraktujący jednostek, ograniczoną racjonalność podejmowanych decyzji oraz specyficzność zasobów zaangażowanych w realizację transakcji. Uhonorowaniem osiągnięć w obszarze ekonomii instytucjonalnej, a w szczególności kosztów transakcyjnych było przyznanie nagród Nobla Coase'owi w 1991 roku i Williamsonowi w 2009.

Teorię kosztów transakcyjnych można stosować do wyjaśniania wielu zjawisk w ekonomii, co nie tylko potwierdza rosnąca liczba publikacji na świecie poświęconych temu za-

gadnieniu, ale także to, że na konferencję zostało przysłanych wiele tekstów podejmujących tematykę z różnych stron. Referenci podkreślali w referatach rolę kosztów transakcyjnych w outsourcingu, powstawaniu przedsiębiorstw sieciowych, elastyczności firmy i wpływie transnarodowych korporacji na to, jak zmienia się rynek i współzależności pomiędzy dostawcami i odbiorcami.

Koncepcja kosztów transakcyjnych nie pozostaje jednak bez wad i braków, na co wskazywali referenci w swoich publikacjach, paneliści oraz dyskutanci. Podczas części teoretycznej konferencji starano się odpowiedzieć na nadal nierozwiązane zagadnienie – jak klasyfikować oraz jak liczyć koszty transakcyjne oraz w którym kierunku zmieniają się wartości kosztów transakcyjnych w obecnych warunkach burzliwego otoczenia. Paneliści wskazywali na znaczącą rolę zmian kosztów transakcyjnych w efekcie rozwoju technologii teleinformatycznych oraz globalizacji rynku. Rozwój tych obszarów powoduje spadek kosztów przesyłu informacji, w związku z czym łatwiej jest firmom, szczególnie wielkim korporacjom, działać w oparciu o zlecane zewnętrznym firmom funkcje. Dzięki obniżeniu kosztów interakcji powstają przedsiębiorstwa-organizatorzy, którzy trudnią się jedynie koordynacją łańcucha dostaw i kontrolą jakości, posiadając przy tym znikome koszty stałe. W trakcie dyskusji podkreślono, że rzeczywiście wydzielanie z firm części faz produkcji (outsourcing) prowadzi do wzrostu elastyczności, jednak może powodować problemy z utrzymaniem jakości i kontrolą przepływu kluczowych informacji z firmy. Poruszono także istotę kosztów transakcyjnych w instytucjach publicznych, jak Narodowy Bank Polski i podejmowanych w nim decyzjach.

Podczas drugiej części paneliści wskazywali, że koszty transakcyjne wynikają z kosztów poszukiwania informacji, asymetrii informacji rynkowych, a nieraz nawet braku rynku na konkretne dobra, co rzutuje na wzrost kosztów, a w efekcie przekłada się na ceny ich towarów. Przeciwwagą dla wypowiedzi pierwszego panelu była uwaga o zagrożeniach płynących z outsourcingu. Po pierwsze, jest to brak znajomości metod wyceny kosztów organizacji danej działalności w ramach przedsiębiorstwa, a w efekcie outsourcingu bez jakiegokolwiek uzasadnienia ekonomicznego. Drugą podniesioną kwestią był problem zaufania i wywiadywania się z umów partnerów – czyli to, na co zwracał uwagę O. Williamson w swoich pracach.

Istnienie kosztów transakcyjnych w działalności przedsiębiorstw jest niezaprzeczalne, jednak jak pokazały dyskusje podczas konferencji, jest jeszcze wiele do zrobienia – zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej operacjonalizacji i uświadczenia zarządzających przedsiębiorstwami. Burzliwa dyskusja podczas konferencji i różnorodność tematów poruszanych w referatach pokazały, że zmieniające się koszty transakcyjne są istotnym elementem naszej rzeczywistości i warto się tą tematyką zainteresować. Z referatami można zapoznać się na stronie internetowej www.sgh.waw.pl/katedry/karik. W najbliższym czasie zostaną wydane także książki, wykorzystujące efekty konferencji.

Organizatorzy pragną serdecznie podziękować wszystkim sponsorom, panelistom, referentom oraz uczestnikom za udział w konferencji oraz zaprosić na kolejną konferencję nt. „Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu”, która odbędzie się 8 grudnia 2011 w Szkole Głównej Handlowej.

Maciej Śleziak, doktorant KNoP
współpracujący z Katedrą Analizy Rynków i Konkurencji

Międzynarodowa konferencja naukowa

Restrukturyzacja w praktyce – perspektywa ekonomiczna i społeczna

20 stycznia 2011 roku Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy z Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie oraz Katedra Socjologii Ekonomicznej z Kolegium Ekonomiczno-Społecznego we współpracy z BPI Polska Sp. z o.o. zorganizowały pod patronatem Rektora Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie prof. zw. dr hab. Adama Budnikowskiego konferencję naukową pt. „Restrukturyzacja w praktyce – perspektywa ekonomiczna i społeczna – Restructuring in practice – economic and social perspective”.

Konferencja ta była jedną z trzech konferencji krajowych (seminaria były organizowane we Francji, Belgii i w Polsce) organizowanych w ramach projektu IRENE + FT (*Innovative Restructuring in Europe, European Network of Experts – Facing Transition*). Projekt ten był realizowany przez ekspertów z 15 różnych krajów członkowskich należących do nieformalnej sieci IRENE, której eksperci zajmują się szeroko pojmowanymi procesami restrukturyzacji w Unii Europejskiej. Prace ekspertów tworzących sieć IRENE dotyczą, między innymi, działań na rzecz społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji i zdobycia szerokiego poparcia dla upowszechnienia tej idei w środowisku praktyków, przedstawicieli partnerów społecznych, jak też naukowców.

Ekspersi sieci IRENE przeanalizowali wybrane przypadki procesów restrukturyzacji, aby odpowiedzieć na pytanie, które ze stosowanych praktyk są uniwersalne i mogą być transferowane między różnymi krajami członkowskimi, a które są ściśle związane ze specyfiką danego kraju i dlatego też trudne byłoby ich przeniesienie. Analiza opracowanych przypadków posłużyła także za podstawę do stworzenia propozycji kodeksu postępowania, który charakteryzowałby proces społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji w krajach Unii Europejskiej.

Celem konferencji w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie było przedstawienie trzech studiów przypadków przedsiębiorstw, które przeszły w ostatnich latach restrukturyzację. Były to: firma z branży telekomunikacyjnej NOKIA, firma z branży farmaceutycznej AstraZeneca oraz firma polska – Krajowa Spółka Cukrowa. Ponadto konferencja miała umożliwić poddanie pod publiczną debatę propozycji kodeksu postępowania opracowanego przez ekspertów skupionych w sieci IRENE. Ogólne zasady i ideę kodeksu postępowania w ramach społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji zaprezentowała we wprowadzeniu dr Rachel Guyet – kierownik projektu. Trzy wybrane studia przypadków restrukturyzacji opracowane w ramach projektu zostały zaprezentowane w pierwszej części konferencji.

Studium przypadku opisujące proces zamknięcia fabryki NOKII w Bochum przygotowali Gernot Müghe i Johannes Kirsch, pracujący na Uniwersytecie Duisburg-Essen. NOKIA przystąpiła do likwidacji zakładu w Niemczech bez konsultacji społecznych, pomijając niemal wszystkie zwyczajowe w takich sytuacjach etapy komunikacji, np. ze związkami zawodowymi, pracownikami czy też lokalnymi władzami. Taki sposób postępowania wywołał duże niezadowolenie nie tylko wśród pracowników fabryki i mieszkańców Bochum, ale też w całych Niemczech. Ponadto zamknięcie fabryki NOKII w Bochum było ży-

wo dyskutowane w całej Europie. W wyniku zamknięcia zakładu i likwidacji ponad 2 tysięcy miejsc pracy zarząd NOKII został zobowiązany do przeznaczenia 185 mln euro na odprawy dla pracowników oraz na działania o charakterze outplacementu. Dodatkowo NOKIA została zobowiązana do zwrócenia 20 mln euro subsydiów przyznanych przez władze federalne. Autorzy raportu zwrócili uwagę, że sprawa NOKII jest negatywnym przykładem restrukturyzacji ignorującej dialog społeczny wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomijającej uwarunkowania zewnętrzne.

Diametralnie odmienne podejście do przeprowadzania restrukturyzacji zostało przedstawione przez profesora Ola Bergström'a z Uniwersytetu w Göteborgu, który zaprezentował niemal wzorcowe studium społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji przeprowadzonej przez firmę AstraZeneca w Szwecji. Bergström podkreślał, że na wdrożone przez firmę działania miały wpływ uregulowania w odniesieniu do szwedzkich stosunków pracy i zapisana w nich rola partnerów społecznych. Podjęte przez zarząd firmy decyzje co do kolejnych etapów restrukturyzacji nie tylko nie podważyły wiarygodności firmy, ale też nie spowodowały obniżenia wydajności produkcji. Przykład restrukturyzacji w firmie AstraZeneca może być postrzegany jako dobra praktyka w zakresie restrukturyzacji – cele związane z podniesieniem efektywności przedsiębiorstwa zostały osiągnięte z poszanowaniem praw pracowniczych i minimalizacją jednostkowych kosztów związanych ze zwolnieniami.

Trzecim analizowanym przypadkiem było studium Krajowej Spółki Cukrowej S.A. (KSC) zaprezentowane przez dr Annę Kwiatkiewicz z SGH. Był to odmienny przykład od wcześniejszych prezentacji, które opisywały procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw od lat funkcjonujących w gospodarce wolnorynkowej. Studium przypadku restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej jest typowym przykładem polskich doświadczeń w zakresie restrukturyzacji będącej konsekwencją prywatyzacji. Procesy te najczęściej były uwarunkowane kontekstem politycznym i często charakteryzowały się niskim stopniem akceptacji społeczeństwa, a w szczególności społeczności lokalnych.

Prezentacje studiów przypadku zainicjowały ożywioną dyskusję i umożliwiły pogłębioną analizę uwarunkowań procesów restrukturyzacji w Europie oraz czynników różnicujących ich dynamikę w „starych” i „nowych” krajach członkowskich UE.

W drugiej części konferencji publicznej debacie został poddany projekt kodeksu postępowania opracowany przez ekspertów z sieci IRENE. Kodeks postępowania został przedstawiony przez dr Izabelę Książkiewicz z SGH. Propozycja przyjęcia społecznie odpowiedzialnych zasad postępowania w procesach restrukturyzacji jest skierowana nie tylko do wszystkich partnerów społecznych, ale także do szerokiego kręgu interesariuszy, np. władz lokalnych, których działania są kluczowe dla rozwoju lokalnych rynków pracy.

Zaproszenie do dyskusji nad kodeksem postępowania w procesach restrukturyzacji przyjęli przedstawiciele partnerów społecznych: NSZZ Solidarność reprezentowała dr Anna Reda, Pra-

codawców RP – Magdalena Janczewska, a Związek Rzemiosła Polskiego – Edyta Doboszyńska.

Debata nad propozycją kodeksu wzbudziła wśród zaproszonych gości wiele emocji. Dyskutanci skupili się, m.in. na zasadności wdrażania takich rozwiązań, jak też na warunkach ich powodzenia. Poruszona została także kwestia odpowiedzialności poszczególnych kategorii interesariuszy w przypadku wdrażania takiego kodeksu. Przedstawicielki organizacji partnerów społecznych oceniające dokument z perspektywy doświadczeń swo-

ich organizacji zwracały uwagę na fakt, iż w polskiej praktyce w zakresie restrukturyzacji nie osiągnięto poziomu rozwiązań przyjętych i praktykowanych w „starych” państwach Unii Europejskiej. Podkreślały też, że w konsekwencji trudno będzie przyjmować nowe, bardzo „wyśrubowane” zobowiązania, nawet jeżeli byłyby one pożyteczne i przyczyniły się do procesu „humanizacji” restrukturyzacji stale postrzeganej w Polsce jako zjawisko negatywne i krzywdzące dla indywidualnych pracowników.

Izabela Książkiewicz, Anna Kwiatkiewicz

Surowce naturalne, strukturalna transformacja i specjalizacja

Seminarium Ekonomiczne

Powszechnie wiadomo, iż przemysł przetwórczy Niemiec jest wysoko wydajny. Zupełnie zaskakująca może więc wydawać się teza, iż Arabia Saudyjska ma (pod pewnymi względami) bardziej wydajny przemysł przetwórczy niż Niemcy! W wielkościach absolutnych przeciętna wydajność pracy w Niemczech jest naturalnie wyższa niż w Arabii Saudyjskiej. Jednakże z porównania produktywności przemysłu przetwórczego relatywnie ze średnią krajową produktywności wynika, że przemysł przetwórczy w Arabii Saudyjskiej jest o 154% bardziej wydajny niż w Niemczech. Okazuje się, że to wcale nie jest wyjątkowy przypadek. Taką samą, dosyć niespodziewaną, tendencję można zaobserwować w większości regionów świata, które cechują się dużym bogactwem surowców. Co ciekawe, mimo iż te regiony są bardziej wydajne w przemyśle przetwórczym, to jednak udział siły roboczej w tych rejonach w tym bardziej wydajnym sektorze jest stosunkowo niewielki. I tak, przykładowo, Arabia Saudyjska zatrudnia proporcjonalnie 69% **mniej** pracowników w przemyśle przetwórczym i 20% **więcej** pracowników poza tym przemysłem, mimo iż wydajność pozostałych działów jest 12% niższa niż w Niemczech. Tak więc Arabia Saudyjska ma stosunkowo **mały, ale wydajny** sektor przetwórczy (manufacturing) oraz bardzo **duży, ale nisko wydajny** sektor pozaprzetwórczy (non-manufacturing).

Mimo iż może się wydawać, że ogromne zasoby ropy naftowej, metali szlachetnych czy też innych złóż mineralnych są dobrodziejstwem dla gospodarki, ekonomiści od dłuższego już czasu zwracają uwagę na fakt, iż kraje bogate w te zasoby cierpią na swego rodzaju „przekleństwo surowców”, czyli paradoks polegający na słabszym wzroście gospodarczym i poziomie wydajności osiąganym przez kraje bogate w surowce. Istnieje wiele teorii próbujących wyjaśnić to zjawisko, m.in. zwiększona korupcja, gwałtowne wahania cen na międzynarodowych rynkach surowcowych, a także wadliwe uwarunkowania instytucjonalne. Jednakże najbardziej popularnym wytłumaczeniem jest spadek znaczenia przemysłu przetwórczego w krajach bogatych w surowce. Dochody z eksportu sprawiają, iż mieszkańcy tych krajów mogą importować dobra przetworzone zamiast produkować je lokalnie, co powoduje spadek w zatrudnieniu w przemyśle przetwórczym, a tym samym zwiększenie zatrudnienia w dziale pozaprzetwórczym. Więc jeśli w Arabii Saudyjskiej udział siły roboczej zatrudnionej w przemyśle przetwórczym wzrósłby hipotetycznie do poziomu Niemiec, wówczas 26% różnicy w średniej wydajności pracy występującej między Niemcami i Arabią Saudyjską zostałoby wyeliminowane. Stąd też zrozumienie róż-

nic w wydajności oraz udziale siły roboczej w różnych sektorach gospodarczych może być ważne w wyjaśnieniu, dlaczego kraje bogate w surowce są skazane na niski poziom dochodów.

Co może wyjaśnić relatywnie wysoką wydajność sektora przetwórczego w Arabii Saudyjskiej i innych krajach surowcowych? Stawiamy hipotezę, iż może to być konsekwencją stosunkowo małego rozmiaru tego sektora. Rozumowanie swoje opieramy na dwóch założeniach. Po pierwsze, towary wyprodukowane w przemyśle przetwórczym podlegają międzynarodowej wymianie handlowej (traded goods), zaś towary i usługi spoza tego sektora nie są przedmiotem handlu zagranicznego (non-traded goods), czyli przykładowo można importować samochód, ale usługa fryzjera w praktyce nie podlega wymianie zagranicznej. Po drugie, zakładamy, iż pracownicy posiadają różne uzdolnienia w różnych działach gospodarczych (np. niektórzy pracownicy są bardzo wydajni w produkcji samochodów, a inni w świadczeniu usług fryzjerskich). Gwałtowny napływ dochodów spowodowany eksportem surowców zwiększa popyt na obydwa typy dóbr. O ile wyższy popyt na artykuły przemysłu przetwórczego może być zaspokojony przez import, większa liczba pracowników będzie musiała przejść do działu pozaprzetwórczego, aby zaspokoić zwiększony popyt na towary i usługi produkowane lokalnie. Ten odpływ siły roboczej z przemysłu przetwórczego dokonuje się na podstawie niezależnych decyzji pracowników. Tym samym, ci spośród robotników, którzy pozostaną w przemyśle przetwórczym są na ogół znacznie bardziej wydajni w pracy przetwórczej, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu wydajności w przemyśle przetwórczym. Natomiast pracownicy, którzy opuszczają przemysł przetwórczy robią to tylko na skutek wzrostu popytu spowodowanego wzrostem dochodów zagranicznych krajów surowcowych, a więc są mniej wydajni w działach pozaprzetwórczych niż pracownicy dotychczas zatrudnieni w tamtych sektorach, co powoduje spadek wydajności sektorów pozaprzetwórczych. Wpływy z eksportu surowców prowadzą więc do realokacji siły roboczej, co powoduje asymetryczną zmianę w wydajności działów gospodarczych.

W artykule założenia i hipotezę sformalizowaliśmy w postaci modelu i wykazaliśmy, że zróżnicowanie w wielkości zasobów naturalnych pomiędzy krajami jest wystarczająco duże, aby wyjaśnić zaobserwowane przesunięcie strumienia zatrudnienia między poszczególnymi działami gospodarki i tym samym wygenerować silne asymetryczne różnice w wydajności pracy w przetwórczych i pozaprzetwórczych działach gospodarki. Pomimo że dosyć trudno jest zaobserwować zróżnicowania we wrodzonych umiejętnościach pomiędzy ludźmi, używamy egzogenego podziału ludności według płci, aby bezpośrednio prze-

testować nasz mechanizm. Według literatury z ekonomii rozwoju, mężczyźni zatrudnieni w przemyśle mają korzyści komparatywne wobec kobiet, wynikające z ich większej przeciętnej siły fizycznej. Ponieważ zróżnicowanie to ma charakter egzogeny, pozwala nam to sprawdzić poprawność naszej teorii używając dostępnych danych wydajności pracy według płci. Ponieważ kobiety są relatywnie bardziej wydajne, gdy pracują w sektorze usług, model nasz przepowiada, że proporcjonalnie będzie więcej kobiet zatrudnionych w dziale pozaprzetwórczym w regionach o dużych zasobach surowców naturalnych. Aby to wykazać dysponujemy bardzo precyzyjnymi danymi porównawczymi z powiatów (counties) USA, zarówno tych, które posiadają duże zasoby ropy naftowej, jak i tych, które są pozbawione takich zasobów. Analiza tych informacji statystycznych w pełni potwierdza założenia naszego modelu, czyli oznacza to, że zaobserwowano znacznie większy spadek w zatrudnieniu przemysłowym kobiet niż mężczyzn w powiatach dysponujących dużymi złożami ropy.

Tak więc czy kraje bogate w złoża mineralne są biedniejsze przez to, że zatrudniają mały procent siły roboczej w wysoko produktywnym sektorze przetwórczym? Nasza teoria sugeruje, iż niska średnia wydajność pracy charakterystyczna dla wielu krajów surowcowych nie jest spowodowana spadkiem zatrudnienia w wysoko wydajnym przemyśle przetwórczym na skutek gwałtownego wzrostu wpływów z eksportu surowcowego. To raczej mały rozmiar przemysłu przetwórczego **jest przyczyną**

wysokiej produktywności sektora przetwórczego, a źródło niskiej przeciętnej produktywności leży poza kwestiami strukturalnymi gospodarki. Konsekwencje tych dwóch odmiennych podejść dla polityki gospodarczej są zasadniczo różne. Mimo iż z czysto rachunkowego punktu widzenia wydaje się, iż polityka przemysłowa zachęcająca do przepływu siły roboczej w kierunku bardziej wydajnego przemysłu przetwórczego stanowiłaby skuteczny sposób na zwiększenie średniej wydajności w kraju, w rzeczywistości taka polityka byłaby nieefektywna. Znaczny wzrost zatrudnienia w przemyśle przetwórczym spowodowałby spadek wydajności tego działu gospodarczego na skutek dużego napływu nowej, mniej wydajnej siły roboczej, co by zostawiło średnią wydajność pracy na niezmiennym poziomie. Stąd nasz model sugeruje, iż wyjaśnienie „przekleństwa surowcowego” leży poza kwestiami strukturalnymi gospodarki, być może w ekonomii politycznej, słabych instytucjach społeczno-gospodarczych, czy też w niedostatecznym systemie praw własności.

Radostaw Stefański

University of Oxford, Wielka Brytania

Artykuł powstał we współpracy z Karlygash Kuralbayeva

(University of Oxford)

Zapraszamy na referaty w ramach Seminarium Ekonomicznego SGH w semestrze letnim. Spotkania odbywają się we wtorki o 17.10.

Więcej informacji na stronie: akson.sgh.waw.pl/se/

Życie w Tajpej – na spotkanie ze śmieciarką

Wielu z moich znajomych z pewnością miało pewne problemy z porozumiewaniem się ze mną, przebywającą w Tajpej, problemy niezwiązane zupełnie z jakością łącza internetowego. Problemy wyglądały mniej więcej tak: [Rozmowa na Skype] Ja: Przepraszam, błagam, wybacz, idę gonić śmieciarkę, zaraz będę, potrzebuję wyjść na 15 minut! (Niezmiernie zdziwiony) Rozmówca: Okej, okej, w porządku, idź.

Potem następuje pogoń za śmieciarką. Ta, zidentyfikowana przez nas, podjeżdża koło krawca na ulicy Nancheng, niedaleko nas, dwie minuty piechotą (ale dość szybkim krokiem), o dwudziestej drugiej, oprócz śród i niedziel. Podjeżdża też na pewno w inne miejsca w pobliżu, bo ją słysząc, ale dokładnych miejsc i czasów (godziny popołudniowo-wieczorne) nikt z nas nie zdołał zidentyfikować. Gdzie znaleźć można te tajemne informacje, nie mam pojęcia.

Do śmieciarzy wybierać się należy obowiązkowo, jako że kontenery na śmieci jako takie nie występują. Kosze na śmieci na ulicy też występują rzadko, zazwyczaj jedynie w okolicach przystanków autobusowych. Na każdym też zaznaczone jest, że nie wolno do niego wrzucać śmieci domowych. Do koszy w mojej uczelni również nie, podobnie zresztą w dowolnych innych miejscach, gdzie wystawiono kosze. Należy zatem – od czasu do czasu – (dość często w tym klimacie) udać się do śmieciarki, aby pozbyć się odpadków. Śmieciarki jeżdżą zawsze w wyznaczonych porach, nie widziałam i nie słyszałam (o słuchaniu za chwilę), aby wydarzeniom mniej lub bardziej losowym, takim jak wybory czy tajfun, udało się powstrzymać śmieciarzy od wykonywania swoich obowiązków.

Zatem powoli, metodycznie.



Używając różnych rzeczy, produkujemy śmieci, a nawet całe sterty śmieci, zważywszy na to, że wszystko tutaj jest zapakowane w folie, folijki, papierki, sreberka, kartoniki, pudełeczka... Paczka batonów bardziej niż paczkę batonów przypomina foliową matrioszkę, w której batony stanowią mniej więcej jedną trzecią objętości opakowania. W piekarni pakują człowiekowi każdą bułkę w osobny celofan, a potem i tak, nawet jeśli kupił tylko jedną bułkę, dają jeszcze małą jednorazówkę, w której rzeczona bułkę może sobie nieść, albo wywalić do najbliższego kosza (który, patrz wyżej, wcale nie jest tak blisko), jeśli ma się ochotę na konsumpcję na miejscu. W folijkach i papierkach kupuje się jogurty pakowane po jeden-dwa, kawałek sernika (pudełeczko, widelczyk, talerzyk i torebka gratis, do całego ciasta cały zestaw), buty, książki, ołówki i co tam kto sobie jeszcze wymyśli. Wyjaśnienie, że torebki się nie potrzebują, bo ma się już jedną, do której marchewkom można dorzucić pomarańcze i sałatę, powoduje takie zdziwienie, jakie wywołałby pewnie sam Yeti, który właśnie postanowił zaopatrzyć się w coś zdrowego i bogatego w witaminy. Mamy więc całą masę śmieci. Plus oczywiście papierowe pudełeczka pochodzące z żywienia się w knajpkach

„na wynos” lub po prostu w jednorazowych naczyniach i kubki z kawiarenek obecnych na każdym kroku. A, prawda, od czasu do czasu oberze się warzywo, i są oberki. Ale to rzadko.

Śmieci wyprodukowane, można zacząć segregować.

Wyprodukowane przez nas odpady dzielą się ogólnie na suche i mokre, ale występuje wiele podrodzajów.

Otóż śmieci mokre dzielą się na śmieci jadalne dla świń oraz pozostałe. Śmieci suche dzielą się na: papier (czysty, zabrudzony idzie do mokrych), plastik twardy (butelki, kubki), plastik miękki (folijki – czyste; brudne idą do śmieci mokrych), szkło i puszki, ponoć także stare ubrania, więcej nie zidentyfikowano. Ponoć podział śmieci suchych różni się w zależności od śmieciarki, do której przynależymy, ale nie próbowałam tego sprawdzać.

Podzieliwszy mniej więcej śmieci i zapakowawszy w worki, wyruszamy. Jeśli mieszkamy w Tajpej, pamiętamy przy tym, aby odpady mokre, niejadalne przez świnię, zapakować do niebieskiej reklamówki, zakupionej w zestawie takich reklamówek w 7-Eleven (sklep występujący co krok), służącej do wynoszenia śmieci. Kupno reklamówki to jednocześnie forma zapłaty za utylizację odpadów, których do żadnej innej kategorii zaliczyć nie można. Wszystkie pozostałe śmieci, nadające się do recyklingu, wywożone są bezpłatnie. Niebieskie reklamówki mają różne pojemności, w zależności od potrzeb korzystających, na przykład 5, 14 i 25 l. Doświadczenie wskazuje, że na dwie czasem coś gotujące osoby 14 l to dużo za dużo, i jeśli wyrzuca się śmieci dwa razy w tygodniu (a przy tym klimacie raczej rzadziej się nie da), to wyrzuca się reklamówkę w połowie pustą. Co zostaje też zauważone (i skomentowane, jako marnotrawstwo pieniędzy) przez innych wyrzucających śmieci. Każda reklamówka zaopatrzona jest w banderolę z numerem seryjnym. Tak, tak, banderole. Sprzedawane tutaj wódka, wino i papierosy nie. Ponoć ma to zapobiegać fałszerstwom – kilka lat temu po wprowadzeniu opisywanego systemu utylizacji odpadów pojawiły się podróbki sprzedawane na bazarach. Znane były przypadki przemykania oka na wyrzucanie do śmieciarki takich właśnie nielegalnych reklamówek, winnych ukarano. Kary (w wysokości kilkuset złotych, przy mniej więcej podobnym do naszego poziomie zarobków) przewidziane są także dla tych, którzy nie segregują śmieci.

Dotarliśmy na miejsce, w które ma podjechać śmieciarka, pozbywamy się odpadów suchych, umieszczając je w odpowiednich worach. Jeśli mamy problemy, pomagają nam w tym życzliwi Tajwańczycy, którzy przybyli wcześniej i już segregują swoje odpady. Albo ci, którzy wybierają co bardziej przydatne (słóik krawcowi zawsze się przyda, a aluminiowe puszki pójdą pewnie do skupu metali). Pozbywszy się odpadów suchych, ustawiamy się w kolejce. Kolejka ludzi czekających na śmieciarkę się wydłuża, z wąskich alejek przy ulicy wynurzają się coraz to nowi mieszkańcy naszej okolicy. Wreszcie na ulicy rozlega się melodia „Dla Elizy” (tak, tak, Beethoven), oznajmiająca przybycie śmieciarki, a właściwie to całego śmieciarkowego korowodu. Śmieciarka grająca to śmieciarka główna, do której wrzuca się śmieci w niebieskich płatnych reklamówkach. Za nią podjeżdża śmieciarka mniejsza, do której wrzuca się odpady jadalne przez świnię. Korowód wieńczy trzecia śmieciarka, która zbiera posegregowane już suche śmieci do recyklingu. Zebrawszy odpady, samochody odjeżdżają, by punktualnie o wyznaczonym czasie pojawić się w kolejnym miejscu, radosnym graniem oznajmiając swoje przybycie.

Śmieciarki przyjeżdżają zwykle punktualnie, choć znane są przypadki, że śmieciarka odjechała kolejce ludzi sprzed nosa i kolejka biegła za samochodem. Należy też uważać, by nie znaleźć się na linii ostrzału śmieci-śmieciarka, bo może się to źle skończyć!

Tyle o stronie typowo materialnej utylizacji odpadów w Tajpej.

Istnieje jednakże strona bardziej niematerialna, socjologiczna, więziotwórcza.

Można się więc zastanawiać, czy istnieje lepszy czas i miejsce stwarzające możliwość przekonania się, kto dokładnie mieszka w okolicy? Jako że wszyscy śmieci wynosić muszą – chyba nie. Godziny przyjazdu śmieciarki to dobry temat na nawiązanie rozmowy (na przykład z zupełnie nierozmowną do tamtego czasu współlokatorką – Tajwanką), oczekiwanie na śmieciarkę – dobry czas, żeby pogawędzić. Widząc obcokrajowców, miejscowi dopytują, skąd jesteśmy, co robimy, gdzie się uczymy, czego, jakie mamy stypendium, przy której ulicy mieszkamy, czy w Polsce jest zimno, jakie są koszty utrzymania, skąd mamy tyle śmieci (suche wyrzucamy hurtem, jak się uzbierają), dziwią się jadaniem przez nas rzeczom (np. jogurtom). Jeśli umiemy angielski, to ćwiczmy angielski, jak na przykład osiemniesięcioletni na oko starszy pan, który wykorzystuje nadarżającą się okazję na przećwiczenie chyba całości tego, co umie. Trzeba przyznać, całkiem dobrze mu to idzie, wie nawet, gdzie jest Polska, i nie myli jej, jak większość rozmówców, z Holandią. Polki to w ogóle zwierzęta egzotyczne ;) Ponoć czasem godziny przyjazdu śmieciarki stwarzają niektórym starszym niepracującym (nie widzę innej opcji, tu, kto żyje i tylko może, to pracuje) możliwość dorobienia sobie – jeśli śmieciarka podjeżdża o osiemnaście, to większość ludzi jest jeszcze w środku dnia pracy (pracują od rana do wieczora i raczej się nie zwolnią), a w nieskończoność wyrzucania śmieci odwlekać przecież nie mogą.

Pewnego razu oczekując na śmieciarkę, dostałam długopis – podjechała pani na skuterku i zaczęła coś promować (na moje niewprawne oko i ucho – którąś z religii), ale nie dowiedziałam się, którą – na pytanie, co to takiego, pani odpowiedziała „Długopis. Do pisania”. Postanowiłam oszczędzić jej większego stresu z rozmawiania z obcokrajowcem, więc nie dopytywałam dalej.

Innym znów razem, w czasie wyborów samorządowych, które na Tajwanie odbywały się mniej więcej w tym samym czasie, co w Polsce, byłam świadkiem ciekawej kampanii bezpośredniej. Kandydat numer 2 partii niebieskiej, w odpowiedniej kamizelce, bo inaczej go zidentyfikować nie dam rady, ale zapamiętałam, jak widać, całkiem dobrze, przybył wraz ze swymi pomocnikami na miejsce oczekiwania. Przywitał się z ludźmi, trochę zagadał, obcokrajowcowi powiedział „Hello”, po czym kiedy śmieciarka podjechała, wyjmował ludziom z rąk niebieskie reklamówki i wrzucał na samochód. Obcokrajowcowi (mnie) też! W tym momencie obcokrajowiec poczuł się wyróżniony, ponieważ inni obcokrajowcy w innych miejscach nie otrzymali takiej pomocy od kandydatów, bo widoczne jest na pierwszy rzut oka, że potencjalnymi wyborcami, z wiadomych względów, nie zostaną. I tak było kilka razy. Kampania chyba okazała się skuteczna, bo kandydat numer 2 po wyborach przyszedł pod śmieciarkę ludziom podziękować.

Wyjaśnienie: Tajpej wprowadziło opisywaną „politykę śmieciową” w 2000 r., kiedy to burmistrzem był Ma Ying-Jiu. Mieszkańcy zobowiązani są do wyrzucania śmieci nienadających się do ponownego przetworzenia w specjalnie do tego przeznaczonych workach, których zakup jest formą opłaty za utylizację, ale także ma motywować do recyklingu i zmniejszania ilości wytwarzanych odpadów. Według Rady Miasta dzięki wprowadzeniu tego systemu w ciągu 10 lat ilość produkowanych śmieci zmniejszyła się z prawie 3000 do 1000 ton dziennie.

*Magdalena Senderowska, doktorantka I roku w KNoP,
Katedra Geografii Ekonomicznej,
stypendystka Ministerstwa Edukacji Tajwanu*

Inwestycje zagraniczne w Chinach
– chińskie inwestycje zagraniczne

Szansa czy zagrożenie?

10 stycznia 2011 r. Studenckie Koło Naukowe Spraw Zagranicznych działające przy Katedrze Integracji Europejskiej im. Jeana Monneta w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie zorganizowało panel dyskusyjny pt. „Inwestycje zagraniczne w Chinach – chińskie inwestycje zagraniczne – szansa czy zagrożenie?” w ramach popularnego cyklu spotkań znanego pod nazwą Światowych Poniedziałków. W panelu wzięło udział dwoje wybitnych ekspertów zajmujących się tematyką Chin, dr Krystyna Palonka oraz Radosław Pyffel.

Dr Krystyna Palonka jest absolwentką SGPiS. Wiele lat wykladała na takich uczelniach jak Politechnika Warszawska, czy Stockholm School of Economics. Przez kilkanaście lat przebywała w krajach azjatyckich. Obecnie jest ekspertką Centrum Studiów Polska–Azja. Specjalizuje się w sprawach Chin, Singapuru, Wietnamu oraz Japonii. Jest autorką wielu publikacji związanych ze wspomnianymi krajami. Warto zaznaczyć, że w 2010 roku dr Palonka wystąpiła również na organizowanej przez SKN Spraw Zagranicznych Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Nieodkryte przestrzenie biznesu”.

Radosław Pyffel jest prezesem Centrum Studiów Polska–Azja oraz doktorantem Polskiej Akademii Nauk. Jako autor artykułów (publikowanych m.in. w „Newsweeku”, „Polska – The Times” i „Wprost”) i książek poświęconych Chinom, zajmuje się również konsultingiem ds. rynku chińskiego.

Podczas spotkania prelegenci przybliżyli uczestnikom pojęcie Chin w gospodarce światowej, znaczenie chińskich inwestycji w innych krajach oraz rolę zagranicznego kapitału w gospodarce Państwa Środka. Najwięcej inwestycji związanych z surowcami lokowanych jest w Afryce (m.in. w Senegalu, Sudanie czy D.R. Konga). Czarny Ląd posiada liczne zasoby naturalne, a chińscy inwestorzy co roku poszerzają swe portfolia o kolejne kraje. Większość transakcji jest związana z wydobyciem ropy naftowej. Wydawać by się mogło, iż tanie chińskie produkty stanowią zagrożenie dla lokalnej przedsiębiorczości. W praktyce Afrykańczycy od dawna kupują tanie chińskie produkty, jednak miejscowe zakłady nie są zagrożone, ponieważ produkują na potrzeby rozwijającej się tam turystyki. Dodatkowo, rząd Chin proponuje liczne stypendia dla studentów i doktorantów z krajów afrykańskich.

Chińczycy inwestują także w bliskiej Japonii, głównie w infrastrukturę. Zakup udziałów w przedsiębiorstwach japońskich czy amerykańskich najczęściej wiąże się z przyjęciem chińskiego menedżera do zarządu lub chińskiego CEO/CFO. Wynika to z faktu, iż mieszkańcy Państwa Środka wykazują duży popyt na naukę nowoczesnych stylów zarządzania (tzw. western managerial perspective). Wielkie chińskie inwestycje portfelowe to jednak Ameryka Łacińska (przykładowo w produkcji Embrera). Co ciekawe, inwestują oni również z powodzeniem w kraje, w których toczy się wojna. Przykładem są tu liczne chińskie kopalnie w Afganistanie.

Dr Palonka nadmieniła, iż obecnie ma miejsce odwrót od części inwestycji. Wcześniej zachodnie przedsiębiorstwa były zainteresowane inwestowaniem w Chinach ze względu na dostęp do rynku zbytu oraz wpływ na strategię największych chińskich firm, przy założeniu rosnących udziałów w tych instytucjach. Natomiast chińscy partnerzy kładli główny nacisk na naukę naj-



Debata z gośćmi SKN Spraw Zagranicznych często się przedłużają i także po spotkaniu padają odpowiedzi na wiele ważnych pytań. Od lewej: dr Krystyna Palonka, Radosław Pyffel oraz Mateusz Sabat, fot. Gleb Skryпка

lepszych praktyk od tzw. „starszych braci”. Szczególnie wielu inwestorów wycofuje się z inicjatyw o charakterze joint venture, argumentując, że strona chińska przejawia tendencję do pozyskiwania nieproporcjonalnie większego zysku i eksploatacji zachodnich managerów. Jednocześnie po stronie chińskiej rośnie przekonanie, że często nie są oni gotowi aby przekazać pożądaną wiedzę. Zdarza się, że nie znają też lokalnej kultury i tradycji. Co więcej, obecnie chińskie korporacje nie potrzebują dodatkowego kapitału, a w praktyce są w stanie uzyskać wszystkie potrzebne raporty od podmiotów zewnętrznych po niższych kosztach³.

W trakcie debaty zgromadzeni studenci zadali pytanie o chińskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce. Co ciekawe, Polska przykładła dużą wagę do relacji z tym krajem od początku jego istnienia. Jako jedna z pierwszych uznała Chińską Republikę Ludową w 1949, nawiązała współpracę w zakresie wydobycia miedzi oraz utworzyła firmę przewozową Chipolbrok w 1951⁴, będącą pierwszą chińską zewnętrzną joint venture. Co więcej w 2008 r. premier Donald Tusk określił relacje dwóch krajów jako pełne naturalnego zaufania wynikającego z tradycji i wzajemnego poszanowania. Znakiem dobrych stosunków między krajami była między innymi wizyta prezydenta Hu Jintao, jednego z pierwszych przywódców państw, którzy odwiedzili Polskę po wstąpieniu do Unii Europejskiej w 2004 roku⁵. Niestety obecnie brakuje konkretnej odpowiedzi ze strony Polski na chińskie oferty inwestycyjne. Przykładem braku należytej troski o tworzenie powiązań gospodarczych pomiędzy wspomnianymi



Światowy Poniedziałek o Chinach spotkał się z dużym zainteresowaniem ze strony studentów SGH, fot. Gleb Skryпка

krajami są nieznane losy polskiego pawilonu z wystawy EXPO w Szanghaju.

Nadchodzi czas, by Polska właściwie ułożyła sobie relację z Państwem Środka⁶. Istnieją jednak różne koncepcje jak owe więzi powinny się kształtować. Rośnie także liczba ekspertów ds. Chin w Polsce. Dla studenta Szkoły Głównej Handlowej oznacza to, że powinien traktować rynki wschodzące z równą wagą co rynek amerykański i wykorzystać każdą szansę, by pogłębić swą wiedzę na temat Chin. Jest to szczególnie ważne, gdyż w przyszłości wpływ chińskich inwestycji zagranicznych i chińskiego rynku wewnętrznego będzie odgrywał kluczową rolę w biznesie. Szansą dla studentów ciekawych kultury oraz sytuacji gospodarczej Chin będzie „Dzień kultury i gospodarki chińskiej” organizowany przez SKN Spraw Zagranicznych w pierwszym tygodniu kwietnia. Serdecznie zapraszamy na szereg wykładów z wybitnymi specjalistami oraz podróżnikami, które umożliwią lepsze zrozumienie istoty najstarszej kultury świata, a także na

przeгляд filmów związanych z Państwem Środka, degustację potraw chińskich i pokaz chińskiej sztuki tai chi.

Katarzyna Negacz
SKN Spraw Zagranicznych

¹T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 64.

²K. Palonka, *Inwestycje zagraniczne w Chinach – nowy etap?*, <http://www.polska-azja.pl/2010/09/27/krytyka-palonka-inwestycje-zagraniczne-w-chinach-nowy-etap/>, 29.01.2011.

³Ibidem.

⁴K. Palonka, *Economic and trade relations between Poland and China since 2004*, <http://www.polska-azja.pl/2011/01/21/economic-and-trade-relations-between-poland-and-china-since-2004/>, 31.01.2011.

⁵Ibidem.

⁶R. Pyffel, *Egzotyczny sojusz z Chinami: Żadnych marzeń Panie i Panowie, czyli tai ji quan nad Wisłą*, <http://www.polska-azja.pl/2010/10/17/egzotyczny-sojusz-z-chinami-zadnych-marzen-panie-i-panowie-czyli-tai-ji-quan-nad-wisla/>, 29.01.2011.

Autumn Meeting 2010

Zmiany gospodarcze i społeczne po upadku komunizmu w Europie Środkowej i Wschodniej

W dniach od 7 do 10 października 2010 r. SKN Zrównoważonego Rozwoju oikos zorganizowało Autumn Meeting 2010 w Szkole Głównej Handlowej. Jest to cykliczne spotkanie wszystkich członków organizacji oikos International, odbywające się co pół roku w różnych miastach Europy. W roku 2010 zaszczyt organizacji edycji jesiennej przypadł kołu z Warszawy.

Tematem spotkania były *Zmiany gospodarcze i społeczne po upadku komunizmu w Europie Środkowej i Wschodniej*. Został on wybrany nieprzypadkowo, gdyż wielu studentów z zagranicy jest zainteresowanych procesem przeobrażeń Polski i gospodarki rynkowej. Dla uczestników konferencji niezwykle istotne były w nim kwestie dotyczące zastosowania rozwiązań z zakresu zrównoważonego rozwoju. W ramach czterodniowego spotkania poszukiwano odpowiedzi na pytanie czy polska transformacja była i jest zrównoważona. Na konferencję przyjechało ponad 80 studentów z 10 różnych krajów świata, w tym Niemiec, Szwajcarii, Hiszpanii i Indii. Celem spotkania było też wzmocnienie międzynarodowych struktur naszej organizacji. Dodatkowym celem było zapoznanie członków innych oddziałów ze specyfiką polskiej transformacji gospodarczej i ustrojowej.

W czterodniowej konferencji uczestniczyło wielu zagranicznych gości, między innymi władze organizacji z St. Gallen. Wystąpili również znakomici prelegenci, wśród których byli m.in. prof. Stanisław Sitnicki, prezes Ekofunduszu, Sebastian Straube, prezydent Sustainable Business Institute oraz Dariusz Szwed z Partii Zielonych. Spotkanie rozpoczęło wystąpienie profesora Sitnickiego zatytułowane „Social and Economic challenges in Central and Eastern Europe after the collapse of communism. Conversion of post-communism debts into sustainable investments”, które spotkało się z życzliwym przyjęciem zgromadzonej publiczności i wieloma pytaniami studentów zainteresowanych konwersją długów w zrównoważone inwestycje. Tego samego dnia wieczorem odbył się pokaz filmu „Under Rich Earth”. Film opowiadał historię ludzi niezwykle odwagi, plantatorów kawy i trzciny cukrowej w Ekwadorze, którzy zostali zmuszeni do opuszczenia swej ziemi, gdyż rozpoczęto tam realizację projektu górniczego. Następnego dnia miała miejsce dyskusja panelowa związana z tematem przewodnim spotkania. Na-

stępnie Sylwia Wiśniewska z Ministerstwa Gospodarki przybliżyła uczestnikom spotkania temat „Sustainable growth in the light of EU and national economic policy priorities”. Najważniejszym wydarzeniem trzeciego dnia konferencji było szkolenie poprowadzone przez przedstawicieli Accenture oraz wystąpienie Macieja Gurbaty z Katedry Geografii Ekonomicznej zatytułowane „Polish transition from heavy industry to the industry based on new and sustainable technologies”. W trakcie konferencji miały miejsce liczne warsztaty dotyczące pozyskiwania sponsorów, kreatywnego pisania studiów przypadku i prac dyplomowych czy analizy śladu ekologicznego, pozostawianego przez osoby prywatne i przedsiębiorstwa.

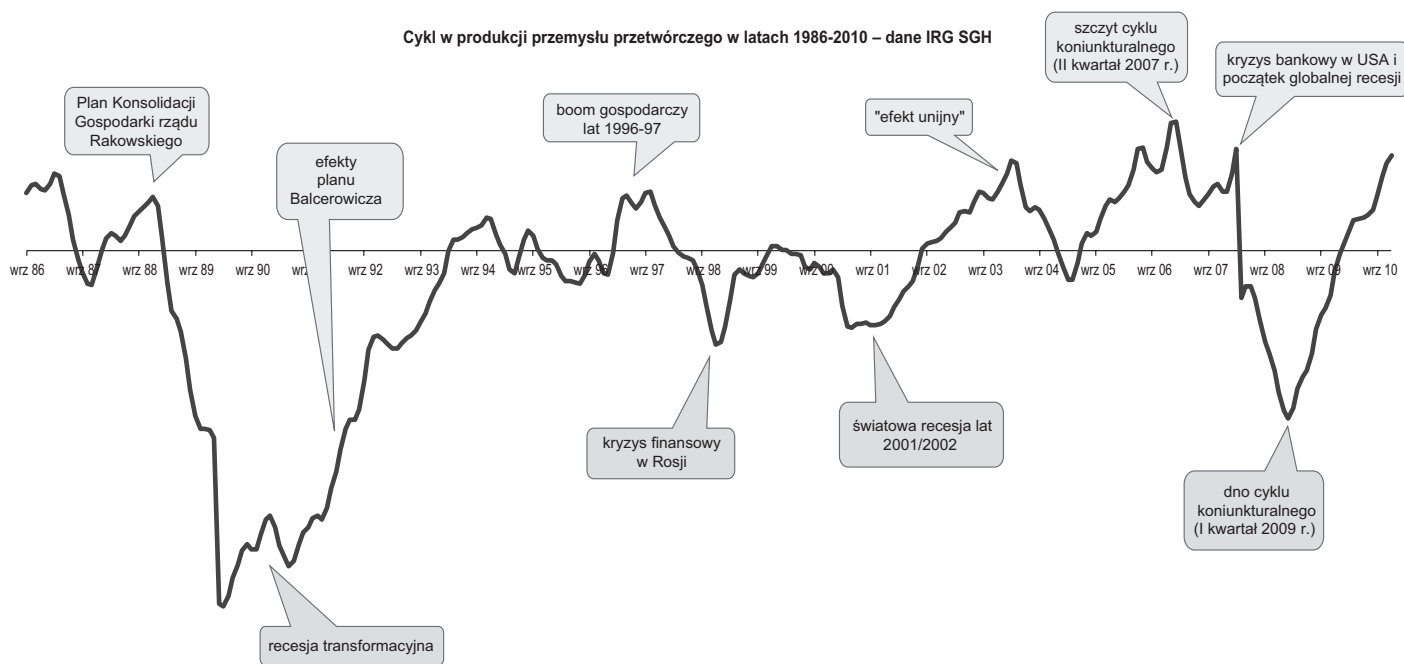
W tym miejscu należy zaznaczyć, iż rok 2010 jest datą szczególną dla SKN Zrównoważonego Rozwoju oikos, gdyż obchodzi on dziesięciolecie swej działalności. W pracach oikos Warszawy w latach 2000–2010 aktywnie uczestniczyło ponad 150 osób (co roku liczba członków Koła wynosi od 15 do 20 osób). Trudno natomiast dokładnie określić liczbę studentów SGH biernie uczestniczących w projektach organizacji (liczba ta dla okresu 2001–2010 szacowana jest na około czterech do pięciu tysięcy osób). Wielu z absolwentów SGH i byłych członków Koła podjęło w praktyce bardzo aktywną działalność między innymi propagując społeczną odpowiedzialność biznesu i popularyzując zasady zrównoważonego rozwoju. Dowodem na to jest opublikowanie powszechnie dostępnego podręcznika w formie e-book *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce* pod redakcją Jakuba Kronenberga i Tomasza Bergiera (Kraków 2010), w którym aktywnie uczestniczył jeden z członków Koła Łukasz Makuch oraz jego autorska publikacja *Instytucje rynku CSR w Polsce 2010*.

W rozmowach z zagranicznymi studentami, którzy uczestniczyli w Autumn Meeting 2010 często powraca temat spotkania. Wielu z nich wspomina, iż była to jedna z najbardziej inspirujących i interesujących konferencji, w jakich uczestniczyli. Cieszy fakt, iż poza pięknem warszawskiego starego miasta i wydarzeń towarzyszących spotkaniu, zapamiętali oni profesjonalizm organizatorów i odrobinę zawiłą historię Polski.

Katarzyna Negacz

Instytut Rozwoju Gospodarczego SGH

Cykl w produkcji przemysłu przetwórczego w latach 1986-2010 – dane IRG SGH



Instytut Rozwoju Gospodarczego powstał w 1972 roku jako międzywydziałowa jednostka naukowo-badawcza w celu integracji badań o charakterze teoriopoznawczym, metodycznym i empirycznym, prowadzonych przez pracowników Uczelni. Utworzony jako samodzielna jednostka, podległa rektorowi, od 1992 roku ze względu na zmianę statutu Uczelni, Instytut wchodzi w skład Kolegium Analiz Ekonomicznych. Jest jednostką badawczą i dydaktyczną. W artykule ograniczymy się do prezentacji aktywności badawczej Instytutu, ona bowiem wywarła największy wpływ na pozycję Instytutu w kraju i za granicą. Instytut jest znany przede wszystkim z prowadzonych od 1986 roku badań koniunktury metodą testu. Wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu tworzy elitarny klub pionierów badania koniunktury w Polsce, traktując tę pozycję jako zobowiązanie do integracji środowiska badaczy koniunktury w Polsce. Współpracujemy ze wszystkimi ośrodkami prowadzącymi badania koniunktury. We współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym z Poznania, NBP, IBnGR, i WSZiA z Zamościa doprowadziliśmy do regularnych spotkań środowiska badaczy koniunktury na konferencjach i seminariach krajowych. Aktywność badawcza Instytutu jest znana i ceniona także w środowisku międzynarodowym. Będąc aktywnym członkiem CIRET, jesteśmy obecni na cyklicznych konferencjach CIRET, uczestniczymy również w pracach statutowych tej organizacji. Obecny dyrektor Instytutu jest członkiem Rady Naukowej CIRET-u z wyboru. Wyrazem uznania dla dorobku Instytutu było powierzenie mu organizacji 27 konferencji CIRET w Warszawie. Członkostwo w CIRET jest także podstawą do współpracy z czołowymi instytutami, zajmującymi się badaniami koniunktury, takimi jak: IFO z Monachium, KOF z Zurychu, ISAE z Rzymu, INSEE z Paryża, Conference Board z Nowego Jorku czy GKI z Budapesztu. Aktywnie uczestniczymy także w licznych konferencjach i warsztatach metodologicznych organizowanych przez KE i OECD. W perspektywie 25-letniej historii prowadzenia badań koniunktury przez IRG widoczny jest znaczący wzrost aktywno-

ści polskich badaczy koniunktury na arenie międzynarodowej. Jest ona dokumentowana w serii wydawniczej PiM IRG SGH.

Z historii

Obecna pozycja Instytutu to efekt współpracy szerokiego środowiska badaczy zarówno z Uczelni, jak i spoza niej. Kontynuuje on bowiem misję przewodzącą mu od początku istnienia: konsolidacji badań o charakterze interdyscyplinarnym, tworzenie zespołów badawczych, skupiających pracowników z różnych jednostek Uczelni.

Już w pierwszym okresie swego istnienia Instytut przyciągnął do współpracy w badaniach znakomite grono profesorów, związanych z różnymi jednostkami organizacyjnymi Uczelni, specjalistów z różnych dziedzin nauk ekonomicznych. Przykładowo: z inicjatywy profesor Barbary Prandeckiej podjęto badania nad ekonomicznymi problemami ochrony środowiska; profesorowie Eugeniusz Gorzelak, Franciszek Tomczak, Augustyn Woś, Witold Rakowski, Sławomir Dyka i inni prowadzili badania nad rozwojem gospodarki żywnościowej, wsi i rolnictwa; profesor Ireneusz Nykowski z zespołem zajmował się wykorzystaniem metod optymalizacyjnych w zarządzaniu, zespół profesor Iry Koźniewskiej prognozował zmiany struktury przemysłu przy użyciu modeli Markowa, zespół profesora Włodzimierza Januszkiewicza prowadził badania nad powiązaniami w trójkącie samorząd–gospodarka–polityka; profesorowie Mieczysław Nasiłowski i Leszek Balcerowicz pracowali nad kierunkami zmian struktury gospodarki polskiej oraz – wraz z profesorem Januszkiewiczem – nad uwarunkowaniami rozwoju gospodarczego kraju.

Badaniami, które wywarły decydujący wpływ na charakter i przedmiot głównej działalności Instytutu były prowadzone w latach 80. badania nad źródłami kryzysu gospodarczego w Polsce. Profesor M. Nasiłowski wraz z dr. A. Bieciem podjęli prace nad wskaźnikami wczesnego ostrzegania. Prace te stały się początkiem pionierskich na owe czasy badań koniunktury w przemyśle. W sierpniu 1986 r. wysłano pierwszą partię ankiet

do 250 przedsiębiorstw państwowych, otwierając nowy rozdział w historii Instytutu. Równolegle pracował zespół pod kierownictwem L. Balcerowicza, który przygotowywał projekt kompleksowej reformy gospodarczej, wdrożonej pod nazwą „planu Balcerowicza”.

Teraźniejszość (stan obecny)

Zakres działalności badawczej Instytutu został istotnie poszerzony w latach 90. Badania koniunktury metodą testu stały się specjalizacją badawczą Instytutu. Znacząco rozszerzono przedmiotowy zakres badań, obejmując nimi przemysł, gospodarstwa domowe, rolnictwo, budownictwo, handel oraz sektor bankowy. Do grona badaczy dołączyli kolejni pracownicy Uczelni: prof. dr hab. Jerzy Małysz i prof. dr hab. Katarzyna Duczkowska-Małysz, którzy zainicjowali badania kondycji gospodarstw domowych. Od 2004 r. badania kondycji gospodarstw domowych prowadzi dr Sławomir Dudek i dr Piotr Białowski. Prof. dr hab. Maria Drozdowicz-Bieć kierowała badaniami koniunktury w przemyśle do 1996 r. Od 1997 roku badaniami kieruje prof. dr hab. Elżbieta Adamowicz. W 2008 r. do zespołu badawczego dołączył dr Konrad Walczyk. Prof. dr hab. Maria Podgórska wraz z prof. dr hab. E. Adamowicz zainicjowały badania koniunktury w budownictwie, od 1997 r. badanie prowadzi prof. M. Podgórska. Prof. dr hab. Eugeniusz Gorzelak prowadził badania koniunktury w przemyśle prywatnym w latach 1992–1997 oraz badania koniunktury w rolnictwie od 1992 r. do chwili obecnej. Prof. dr hab. Adam Noga w latach 1993–1999 kierował badaniami koniunktury w handlu; od 1999 roku badanie prowadzi dr Katarzyna Majchrzak. Zespół zajmujący się badaniami koniunktury w sektorze bankowym, prowadzonymi od 1998 r., cechuje duża zmienność. Uczestniczyli w nich kolejno: dr Stanisław Kluza (współautor koncepcji badania, uczestnik badań w latach 1998–2007), dr Monika Dędyś (pierwszy kierownik projektu), dr Krzysztof Kluza (współautor koncepcji badania), mgr Barbara Kluza, mgr Sebastian Stolorz, dr Piotr Białowski.

W rezultacie prowadzonych badań koniunktury w Instytucie zgromadzono unikatową bazę danych, opisujących zmiany gospodarki polskiej w okresie transformacji. Ciągłość badań zapewnia dostatecznie długie szeregi czasowe, dostarczając badaczom procesów gospodarczych cennego materiału źródłowego. Zharmonizowane metody badawcze pozwalają na wykorzystywanie tych danych do analiz porównawczych w układzie międzynarodowym. Dane gromadzone w badaniach koniunktury mają szczególny charakter. Są zaliczane do grupy danych jakościowych, inaczej określanych też miękkimi. Są one pozyskiwane znacznie szybciej niż dane ilościowe, umożliwiając niejako obserwowanie zmian zachodzących w życiu gospodarczym na bieżąco. Dostarczają także, niedostępnych z innych źródeł, informacji o przebiegu procesów gospodarczych. Dane te wymagają jednak specyficznych metod analitycznych. We współpracy z przedstawicielami różnych dyscyplin naukowych udało się rozwinąć metody badawcze, umożliwiające rozszerzanie zakresu wykorzystania danych, gromadzonych w badaniach koniunktury w analizie i prognozowaniu zmian aktywności gospodarczej. W konsekwencji nastąpiło znaczące pogłębienie wiedzy o przebiegu procesów gospodarczych w Polsce, a zarazem zwiększenie użyteczności danych dla wszystkich zainteresowanych: praktyków gospodarczych, analityków życia gospodarczego i polityków gospodarczych. Główne wątki badawcze objęły:

- Konstruowanie syntetycznych wskaźników koniunktury dla gospodarki polskiej, w tym barometru koniunktury, które prowadzili w latach 90. prof. dr hab. Krzysztof Stanek i dr Zbigniew

Matkowski. Od 2003 roku badania te kontynuuje dr Joanna Klimkowska.

- Analizę efektywności stymulatorów produkcji eksportowej (dr Janusz Biernat).

- Konstruowanie wskaźników wyprzedzających (prof. M. Drozdowicz-Bieć). Z czasem zakres badań został rozszerzony o wykorzystanie wskaźników wyprzedzających do prognozowania głównych agregatów makroekonomicznych: PKB, inflacji i stopy bezrobocia.

- Wykorzystanie modeli Markowa do badania zmian stanu gospodarki (zespół pod kierunkiem prof. M. Podgórskiej).

- Wykorzystanie metod analizy bayerowskiej (zespół prof. dr hab. M. Męczarskiego).

- Wykorzystanie metod mikroekonometrii do oceny zachowań przedsiębiorstw (zespół prof. dr hab. M. Gruszczyńskiego).

- Wykorzystanie metod taksonomicznych do badania koniunktury (prof. dr hab. Wanda Marcinkowska-Lewandowska).

- Konstruowanie miękkich wskaźników stanu koniunktury (prof. dr hab. Marek Rocki).

- Badanie dokładności przewidywań przedsiębiorców (dr Monika Dędyś, dr Anna Decewicz).

- Badania racjonalności oczekiwań przedsiębiorców (dr Emilia Tomczyk).

- Opracowywanie metod doboru prób (dr Barbara Kowalczyk).

W roku 2008 zainicjowaliśmy badania nad synchronizacją wahań cyklicznych w Polsce i strefie euro (zespół w składzie E. Adamowicz, S. Dudek, D. Pachucki, K. Walczyk). Wyniki tych badań stanowiły załącznik do *Raportu na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie unii gospodarczej i walutowej NBP*. W roku 2009 prof. dr hab. Tomasz Kuszewski wraz z zespołem rozpoczął prace nad budową modelu do prognozowania głównych zmiennych makroekonomicznych z wykorzystaniem danych jakościowych. Model taki umożliwi nie tylko bieżące monitorowanie przebiegu działalności gospodarczej, ale również systematyczne formułowanie prognoz makroekonomicznych.

Równolegle z badaniami koniunktury, które zdominowały aktywność badawczą Instytutu, prowadzone są badania nad problemami wsi i rolnictwa. Tymi badaniami kierował i kieruje do dziś, mimo przejścia na emeryturę, profesor Eugeniusz Gorzelak. Ważnym obszarem badawczym są także problemy długofalowej polityki rozwoju, obejmujące elementy ładu rozwojowego, prowadzone przez zespół profesora Janusza Stacewicza.

Szeroko zakrojona działalność badawcza Instytutu jest możliwa dzięki prowadzonej w Kolegium Analiz Ekonomicznych polityce naukowej. Z chwilą włączenia IRG do struktury Kolegium grono jego członków—założycieli uzgodniło, iż Instytut będzie miejscem integracji badawczej pracowników Kolegium, zapewniając zarówno obsługę administracyjną badań, jak i pomoc w pracach merytorycznych. Ten konsensus jest podtrzymywany przez kolejnych dziekanów Kolegium i dyrektorów Instytutu. W konsekwencji Instytut zajmował się zarówno obsługą grantów badawczych, przyznawanych pracownikom Kolegium, jak i projektów finansowanych z innych środków zewnętrznych: funduszu PHARE, środków Banku Światowego i UE oraz pozyskiwanych od innych podmiotów gospodarczych. Kierownikami prowadzonych przez IRG grantów byli profesorowie: Augustyn Woś, Katarzyna Duczkowska-Małysz, Sławomir Dyka, Franciszek Tomczak, Stanisław M. Zawadzki, Janusz Beksiak, Maria Podgórska, Marek Męczarski, Zbigniew Matkowski, Krzysztof Stanek, Maria Bieć, Elżbieta Adamowicz, jak również młodszy pracownicy nauki, wówczas doktorzy: Katarzyna Majchrzak, Teresa Pakulska. Badania finansowane ze środków zagranicz-

nych prowadziły zespoły kierowane przez profesorów: Eugeniusza Gorzelaka (*Stosunek polskich rolników do perspektywy zjednoczenia z UE*), Elżbietę Adamowicz (*Recognising Central and Eastern European Union Centres of RTD: Perspectives for the European Research Area*), Zbigniewa Matkowskiego (*Złożone wskaźniki koniunktury dla gospodarki polskiej, dostosowane do zharmonizowanych standardów UE i OECD*) oraz Jacka Szlachtę (*Practical regional innovation policy in action. The efficient tools for regional catching-up in New Member States*). Należy podkreślić, że udział w tych badaniach brali nie tylko pracownicy innych jednostek SGH, ale także innych uczelni: Uniwersytetu Warszawskiego, Politechniki Warszawskiej, Politechniki Wrocławskiej. Instytut z wyprzedzeniem wprowadzał w życie lansowaną obecnie politykę elastycznego budowania zespołów badawczych do realizacji konkretnych projektów zamiast zwiększania zatrudnienia etatowego. Pozyskanie do współpracy szerokiego grona wybitnych specjalistów z wielu dziedzin nauki było możliwe dzięki posiadaniu profesjonalnego zaplecza organizacyjnego, wspomagającego badaczy w wywiązywaniu się z towarzyszących badaniom formalnych obowiązków. Takie wsparcie jest szczególnie ważne obecnie, kiedy coraz bardziej formalizowane są nie tylko procedury pozyskiwania i rozliczania środków finansowych na badania, ale także wymogi sprawozdawcze. Wymagają one nie tylko czasu, ale i specyficznej wiedzy. Odciążenie z wykonywania takich obowiązków pracowników nauki przyczynia się do bardziej efektywnego wykorzystania ich możliwości badawczych.

Dane gromadzone w IRG są udostępniane pracownikom Uczelni do celów naukowych i dydaktycznych. Na ich podstawie powstało wiele artykułów i referatów publikowanych w kraju i za granicą, a także rozpraw magisterskich, doktorskich i habilitacyjnych.

Współpraca z praktyką gospodarczą

Prowadzone przez Instytut badania koniunktury bazują na kontaktach z przedsiębiorstwami i gospodarstwami domowymi.

To te podmioty są głównym źródłem gromadzonych przez Instytut informacji, nadając im ekspercki charakter. Wysoko ceniąc te kontakty Instytut specjalnie dla wszystkich uczestników badań przygotowuje krótkie informacje o stanie ich najbliższego otoczenia. W 2006 r. podjęta została stała współpraca między IRG SGH a Konferencją Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (KPF). Jej przedmiotem jest prowadzenie regularnych kwartalnych badań, mających na celu diagnozowanie i prognozowanie sytuacji na rynku *consumer finance*. Regularny charakter ma także współpraca badawcza z NBP. Aktywność popularyzatorska Instytutu owocuje rosnącą świadomością użyteczności danych, gromadzonych w badaniach koniunktury dla praktyki gospodarczej. Na zlecenie instytucji publicznych i podmiotów gospodarczych Instytut przygotowuje ekspertyzy, stanowiące dodatkowe, nieocenione źródło wiedzy specjalistycznej.

Z wyników badań koniunktury prowadzonych przez IRG SGH regularnie korzystają instytucje zajmujące się prowadzeniem polityki gospodarczej oraz przedstawiciele władz administracyjnych, zarówno na szczeblu centralnym, jak i samorządowym. Są one na bieżąco publikowane w mediach ekonomicznych i szeroko wykorzystywane przez analityków instytucji finansowych.

Publikacje IRG

Od początku swojego istnienia IRG SGH prowadził aktywną działalność publikacyjną. Obecnie wyniki badań publikowane są w następujących seriach czasopism: ● „Prace i Materiały IRG” ● „Koniunktura w przemyśle. Business Survey” ● „Kondycja gospodarstw domowych. The State of the Households” ● „Koniunktura w bankowości. Business Situation in Banking Sector” ● „Koniunktura w budownictwie. Business Activity in Construction Industry” ● „Koniunktura w handlu. Business Activity in Trade” ● „Koniunktura w rolnictwie. Business Survey in Agriculture”.

Wszystkie wydawnictwa IRG SGH są umieszczone na liście B MNiSzW i punktowane. Aktualne wyniki badań są na bieżąco zamieszczane na stronie internetowej Instytutu: www.sgh.waw.pl/instytut/irg.

Elżbieta Adamowicz

Ocena konkurencyjności uczelni Mazowska na tle polskiego szkolnictwa wyższego¹

Projekt „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza” „Akademickie Mazowsze 2030”, finansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, realizowany jest przez konsorcjum sześciu uczelni warszawskich (Politechnika Warszawska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Akademia Leona Koźmińskiego, Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych), kierowane przez Politechnikę Warszawską.

Jego głównym celem jest opracowanie alternatywnych scenariuszy zmian modelu funkcjonowania uczelni i kształcenia w perspektywie 2030 roku dla Gospodarki Opartej na Wiedzy dla Warszawy i Mazowsza (z możliwością wykorzystania ich przez inne uczelnie w kraju).

W drugim etapie realizacji projektu (w 2010 r.) przygotowana została w SGH diagnoza potencjału mazowieckich uczelni – z uwzględnieniem wszystkich jego aspektów. W skład zespołu wchodził: E. Drogoz-Zabłocka (UKSW), S. Macioł, E. Moskalewicz-Ziółkowska, B. Minkiewicz i M. Romanowska. Liderem merytorycznym projektu jest J. Józwiak, koordynatorem w SGH – L. Tomaszewska. Prezentowany tekst zawiera główne wnioski i rekomendacje z tej diagnozy (więcej: <http://www.akademickiemazowsze2030.pl/>).

Wprowadzenie

Badanie konkurencyjności wymaga zawsze przyjęcia punktu odniesienia. W analizie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa tym punktem odniesienia są inne przedsiębiorstwa działające w tej samej branży (sektorze) i w tym samym obszarze geograficznym, czyli bezpośredni konkurenci. W opracowaniu przyjęto jako punkt odniesienia całe szkolnictwo wyższe w Polsce, choć w wielu jego punktach nie unikano odnoszenia się do uczelni europejskich. Do analizy konkurencyjności uczelni mazowieckich na tle całego polskiego szkolnictwa wyższego najlepiej nadają się, ze względu na ich prostotę i uniwersalny charakter, następujące narzędzia analizy strategicznej: analiza PEST i analiza potencjału konkurencyjnego za pomocą listy kluczowych czynników sukcesu.

Analiza PEST polega na poddaniu analizie, a niekiedy też prognozowaniu, czterech segmentów otoczenia sektora (organizacji): otoczenia polityczno-prawnego (P), otoczenia ekonomiczno-demograficznego (E), otoczenia społecznego (S) i otoczenia technologicznego (T). Jej celem jest określenie czynników najsilniej wpływających na działalność danej organizacji lub grupy organizacji. Analiza potencjału konkurencyjnego określonego podmiotu (przedsiębiorstwa, uczelni) lub grupy podmiotów polega na określeniu listy kluczowych dla danego sektora czynników sukcesu, czyli kryteriów, których spełnienie w wysokim stopniu gwarantuje uczestnikom rynku osiągnięcie dużej przewagi konkurencyjnej nad rywalami i umacnia ich pozycję wobec dostawców, klientów i regulatorów rynku.

1. Analiza otoczenia uczelni Mazowsza

Zgodnie z podanymi wyżej założeniami, analiza otoczenia, w jakim działają szkoły wyższe Mazowsza, została przeprowadzona w oparciu o model analizy PEST. Otoczenie uczelni Mazowsza jest rozumiane szeroko – jako otoczenie krajowe, a także międzynarodowe. Każdy czynnik w otoczeniu, który ma istotny wpływ na warunki funkcjonowania i rozwoju uczelni mazowieckich został w tej analizie uwzględniony.

Analiza otoczenia mazowieckich uczelni wskazuje na dwa obszary otoczenia negatywnie wpływające na sytuację i możliwości rozwojowe uczelni: czynniki ekonomiczno-demograficzne i czynniki polityczno-prawne. Największym zagrożeniem jest negatywny wpływ czynników ekonomiczno-demograficznych. Obszar ten generuje prawie wyłącznie zagrożenia o dużej sile oddziaływania i długotrwałym oddziaływaniu. Zagrożeniem strategicznym jest przede wszystkim malejąca w długim okresie liczba kandydatów na studia, która powoduje wojnę cenową uczelni i pogarszanie się ich wyników. Drugim strategicznym zagrożeniem jest kryzys gospodarczy i malejące strumienie środków przeznaczanych na naukę i szkolnictwo wyższe.

Drugim obszarem otoczenia, który generuje silne zagrożenia są czynniki polityczno-prawne. Czynnikiem zakłócającym racjonalizację zarządzania szkolnictwem wyższym są przepisy prawa tworzące asymetrię działania szkół wyższych, brak dobrych rozwiązań kredytowania studiów i stypendiów, brak politycznej woli budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy i efektywnego wspierania nauki i postępu technicznego. Problemem dla dobrych uczelni jest nadmierna centralizacja zarządzania szkolnictwem wyższym i ograniczenia w kreowaniu przez uczelnie autorskich programów studiów. Pozytywny wpływ na uczelnie w tym obszarze uwarunkowań wywierają dobre i stabilne rozwiązania ustawowe i akceptowane przez środowisko zmiany. Wsparciem dla uczelni w zakresie internacjonalizacji jest silne zaangażowanie się Polski w proces bo-

łoński, a także dostęp do programów unijnych i rządowych wspierających naukę i szkolnictwo wyższe.

Pozostałe dwa segmenty otoczenia – czynniki społeczno-kulturowe i czynniki technologiczne – wywierają na uczelnie wpływ pozytywny, ale o mniejszym znaczeniu. Oceniając ogólnie wpływ otoczenia na uczelnie mazowieckie można określić, że wpływ ten jest raczej negatywny niż pozytywny, co oznacza, że uczelnie Mazowsza działają w trudnym otoczeniu.

2. Potencjał konkurencyjny uczelni Mazowsza

Uczelnie można porównywać między sobą przez pryzmat różnych kryteriów. W prezentowanej tu analizie oceniono następujące cechy uczelni Mazowsza: potencjał kadrowy, potencjał badawczy i innowacyjny, ofertę programową, warunki kształcenia, studentów i absolwentów uczelni, sytuację finansową i zarządzanie finansami, umiędzynarodowienie oraz prestiż. Uznano, że są one kluczowymi czynnikami sukcesu w szkolnictwie wyższym. Punktem odniesienia w ocenie tych parametrów jest polskie szkolnictwo wyższe jako całość, w wielu punktach – szkolnictwo europejskiego obszaru kształcenia.

Potencjał kadrowy. Liczebność kadry nauczycieli akademickich w stosunku do liczby studentów wygląda na Mazowszu nieznacznie lepiej niż w całym kraju, wskaźnik ten był szczególnie wysoki w uczelniach publicznych. W szkołach niepublicznych nasycenia kadrami było znacznie mniejsze, szczególnie w odniesieniu do asystentów i adiunktów. Najmniejsze nasycenie kadrami nauczycieli akademickich miało miejsce na kierunkach pedagogicznych, ekonomii i zarządzaniu. Niekorzystna jest struktura wieku kadry nauczycieli akademickich na Mazowszu. W uczelniach niepublicznych profesorowie emerytowani stanowili 60% wszystkich profesorów. Nieliczna jest grupa samodzielnych pracowników naukowych w przedziale 40–50 lat, która mogłaby w przyszłości zastąpić profesorów przechodzących na emeryturę. Niepokojącym zjawiskiem jest powolny rozwój naukowy kadry. Liczba stopni naukowych nadanych w ostatnich latach na Mazowszu nie wykazuje tendencji wzrostowej i jest niższa niż w całym kraju. Brak jest postępu w tym zakresie w uczelniach niepublicznych – zaledwie 3% stopni doktora nadano w uczelniach niepublicznych Mazowsza. Słabymi stronami sytuacji kadrowej uczelni Mazowsza jest wieloletowość i wielozatrudnienie.

Potencjał badawczy i innowacyjny. Ocena potencjału badawczego uczelni Mazowsza jest wysoka. Świadczy o tym fakt, że ponad 75% ze 111 ocenianych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego jednostek naukowych uczelni otrzymało pierwszą lub drugą kategorię. 95% ocenianych jednostek należało do uczelni publicznych. Środki na badania naukowe dofinansowywane przez MNiSzW w większości skonsumowały uczelnie publiczne, chociaż uczelnie niepubliczne również realizowały projekty. Na Mazowszu występuje wyjątkowa koncentracja środków na badania – trzy uczelnie publiczne zrealizowały aż 75% przyznanych wniosków. Poza dofinansowaniem z budżetu projektów badawczych, uczelnie ubiegały się również o dofinansowanie prac badawczo-rozwojowych. W tym przypadku również gros środków było skierowanych do prestiżowych uczelni publicznych. Ta dysproporcja w rozdziale środków na badania pogłębia jeszcze różnice między poziomem naukowym szkół publicznych i niepublicznych i umacnia te ostatnie w koncentrowaniu się na dydaktyce. Aktywność uczelni niepublicznych była natomiast duża w zakresie realizacji projektów unijnych.

Uczelnie publiczne Mazowsza dominowały w projektach strukturalnych o dużej wartości, natomiast uczelnie niepubliczne realizowały przeważnie projekty wspierające rozwój regionu. Aktywność naukowo-badawcza uczelni jest też mierzona liczbą publikacji naukowych pracowników. W rankingu międzynarodowym Polska jest obecnie na 20 pozycji i pogorszyła swoją pozycję w ostatnich 10 latach. Prawie 99% publikacji przypada na uczelnie publiczne. Na Mazowszu średnia roczna liczba publikacji jest trzykrotnie mniejsza od liczby zatrudnionych nauczycieli, co jest wynikiem słabym, ale lepszym niż wskaźniki dla całej Polski. Sytuacja ta nie ulega poprawie. Miarą innowacyjności uczelni jest skala zachowań przedsiębiorczych. Typowymi dla uczelni projektami przedsiębiorczymi może być rozwój projektów typu spin-off i spin-out, ale takie inicjatywy uczelni w Polsce są rzadkie. Podobnie rzadkie są uczelniane centra transferu technologii. W latach 2007–2009 zatwierdzono do realizacji 37 projektów transferu innowacji, w tym 11 uczelnianych, w tym dwa z Mazowsza. Bardziej popularne są inkubatory przedsiębiorczości – w 2009 roku istniało 36 inkubatorów akademickich, w tym 8 w województwie mazowieckim. Na Mazowszu koncentruje się 1/3 potencjału innowacyjnego i badawczego kraju, większość patentów na wynalazki pochodzi z uczelni. Na liście rankingowej najbardziej innowacyjnych uczelni trzy pierwsze miejsca zajęły uczelnie warszawskie.

Oferta kształcenia. Cechą oferty kształcenia uczelni Mazowsza jest jej ogromna różnorodność. 110 uczelni kształci na wszystkich poziomach kształcenia, w różnych językach, na ogromnej liczbie kierunków. Prawie 2/3 uczelni ma uprawnienia do prowadzenia studiów na poziomie magisterskim. Dotyczy to prawie wszystkich uczelni publicznych i 55% uczelni niepublicznych. Przeważają uczelnie prowadzące zajęcia na 6 i więcej kierunkach. Struktura studentów według kierunków jest podobna jak w całym kraju, najwięcej studentów studiuje na zarządzaniu, administracji, pedagogice, informatyce i ekonomii. Uczelnie traktują dywersyfikację kierunków jako remedium na malejącą liczbę kandydatów na studia. Wiele uczelni poza standardowymi kierunkami oferuje kierunki unikatowe, makrokierunki i studia międzywydziałowe, a także oferuje programy podwójnych dyplomów. Pojawianie się w ofercie uczelni Mazowsza coraz większej liczby kierunków unikatowych trzeba ocenić pozytywnie, ponieważ jest to próba dostosowania oferty programowej do potrzeb gospodarki. Spośród 43 unikatowych kierunków studiów w Polsce aż 10 kierunków prowadzi uczelnie Mazowsza. Uczelnie Mazowsza mają również duży udział w realizacji kierunków zamawianych. Na 80 pozytywnie ocenionych wniosków o dofinansowanie kierunków zamawianych 15 wniosków złożyły uczelnie Mazowsza. Mimo rozszerzenia w ostatnich latach oferty studiów w językach obcych, ogólna ocena stopnia nasycenia programów kształcenia zajęciami w językach obcych w większości uczelni Mazowsza wypada niekorzystnie – większość badanych uczelni nie prowadzi takich zajęć. Niewielka liczba uczelni oferuje studia na odległość przez Internet, liczne uczelnie regionu rozwijają e-learning jako uzupełnienie zajęć tradycyjnych. Poziom i oferta kształcenia uczelni Mazowsza nie odbiegają od poziomu uczelni w kraju. Oceny Państwowej Komisji Akredytacyjnej potwierdzają niską jakość kształcenia kilkunastu uczelni Mazowsza. Z badań przeprowadzonych w 53 uczelniach Mazowsza wynika, że poziom dostosowania kształcenia do potrzeb gospodarki mierzony indeksem ppgd jest przeciętny w 40% badanych uczelni i średnio-wysoki w 34% uczelni². Mocna stroną uczelni

Mazowsza jest też bogata oferta studiów podyplomowych i studiów doktoranckich.

Warunki kształcenia. Uczelnie województwa mazowieckiego wykorzystują fundusz pomocy materialnej dla studentów w większym stopniu niż wszystkie uczelnie w Polsce. Otrzymują ponad 16% środków z krajowego funduszu pomocy materialnej. Ważnym warunkiem kształcenia jest wysokość czesnego. Czesne jest na terenie Mazowsza bardzo zróżnicowane i zależy od lokalizacji uczelni, formy studiów, kierunku i języka wykładowego. Na Mazowszu najtańsze są studia pedagogiczne, najdroższe – prowadzone w językach obcych. Na studiach stacjonarnych I stopnia rozpiętość czesnego wynosiła od 320 zł. do 2150 zł, na studiach II stopnia – od 500 zł. do 2900 zł, na studiach niestacjonarnych różnice były nieco mniejsze. Wysokość czesnego zależała też od lokalizacji uczelni. Najwyższe czesne mają uczelnie zlokalizowane w Warszawie, najniższe – w miejscowościach oddalonych od Warszawy ponad 100 km.

Studenti i absolwenci uczelni. W uczelniach Mazowsza studiuje znaczący odsetek polskich studentów. W związku ze spadkiem populacji kandydatów na studia w ostatnich latach w Polsce, spada również liczebność studentów Mazowsza, ale w tempie wolniejszym niż w całym kraju. Odsetek studentów z zagranicy studiujących na Mazowszu wynosi 1,1%, jest wyższy niż w całym kraju, ale niższy niż w większości krajów Unii Europejskiej. Mazowsze charakteryzuje się większym niż cała Polska odsetkiem studentów studiów niestacjonarnych, którzy częściej studiuje na studiach licencjackich niż magisterskich. Mazowsze jest liderem, jeśli chodzi o liczebność uczestników trzeciego stopnia studiów. Na Mazowszu kształci się 6 tysięcy doktorantów, co stanowi 20% wszystkich doktorantów w Polsce. Większość z nich studiuje w uczelniach publicznych w Warszawie. Szkoły wyższe Mazowsza mają też najbogatszą w Polsce ofertę studiów podyplomowych i skupiają znaczący odsetek słuchaczy tych studiów. Skupione przede wszystkim w Warszawie studia MBA dające prestiżowe międzynarodowe dyplomy przyciągają kandydatów z całej Polski i lokowane są wysoko w rankingach ogólnopolskich. W województwie mazowieckim co roku wchodzi na rynek pracy ponad 76 tysięcy absolwentów wyższych uczelni, w tym większość stanowią absolwenci studiów niestacjonarnych. Badania losów absolwentów uczelni mazowieckich i struktury bezrobocia sygnalizują niepokojące zjawiska. Rośnie udział ludzi z wyższym wykształceniem w populacji bezrobotnych. Stopa bezrobocia na Mazowszu wynosiła w 2009 roku 9% i wzrosła w stosunku do ubiegłego roku. Bezrobocie wzrosło najszybciej wśród osób z wyższym wykształceniem. Najwyższe bezrobocie było w grupie specjalistów od administracji, w zawodzie ekonomisty i wśród absolwentów z zakresu zarządzania i marketingu. Jest to dowód ograniczonej zdolności uczelni Mazowsza przystosowywania oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy w regionie.

Sytuacja finansowa uczelni i zarządzanie finansami. Cechą charakterystyczną polskiego szkolnictwa wyższego jest sposób finansowania uczelni zależny od formy własności, która tworzy „twarde” warunki finansowania dla uczelni niepublicznych i „miękkie” dla uczelni publicznych. Struktura przychodów uczelni Mazowsza jest zbliżona do struktury wszystkich uczelni w Polsce – przychody z działalności dydaktycznej stanowią na Mazowszu ponad 83%, z działalności badawczej – 11,5%. Podobnie zróżnicowana jest struktura przychodów w uczelniach publicznych i niepublicznych. W uczelniach niepublicznych udział działalności dydaktycznej

w przychodach przekracza 92%. W przychodach z działalności dydaktycznej uczelni publicznych 74% stanowi dotacja budżetowa, w uczelniach niepublicznych – zaledwie 3%. Odpowiadają temu różnice w proporcjach studentów stacjonarnych i niestacjonarnych. Mazowieckie skupia 23% polskich uczelni, 18% polskich studentów i prawie 17% nauczycieli akademickich. Co za tym idzie, wiąże znaczącą część środków budżetowych przeznaczonych na finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego oraz znaczącą część opłat wnoszonych przez studentów, doktorantów i słuchaczy studiów podyplomowych. Dotacje na działalność dydaktyczną na Mazowszu kierowane są przede wszystkim do dużych uczelni publicznych. Za skalą działalności nie idzie efektywność działania uczelni Mazowsza. W 2009 roku przychody uczelni Mazowsza wyniosły prawie 4 mld złotych, co dwukrotnie przekroczyło przychody drugiego w rankingu województwa dolnośląskiego. Zysk na działalności operacyjnej stanowił 10%, podczas kiedy województwa dolnośląskiego – prawie 23%. Efektywność działania uczelni Mazowsza znacząco odbiega w dół od średniej krajowej mimo znaczącego udziału Mazowsza w dotacjach na cele dydaktyczne i badawcze. Zysk na działalności operacyjnej na jednego studenta wynosił w kraju 208,9 zł, na Mazowszu – 123,8 zł. Zarzut nieefektywności działania uczelni Mazowsza dotyczy przede wszystkim uczelni publicznych. Efektywność uczelni jest zróżnicowana zależnie od formy własności i wielkości uczelni. Szkoły publiczne mimo finansowania budżetowego są na Mazowszu zdecydowanie mniej efektywne. Koszt działalności operacyjnej na 1 studenta wynosi tu czterokrotnie więcej niż w uczelniach niepublicznych, a zysk na studenta jest 8 razy mniejszy. Najmniej efektywne są uczelnie najmniejsze – do 500 studentów, najbardziej efektywne są uczelnie kształcące od 500 do 1500 studentów i uczelnie w przedziale od pięciu do dziesięciu tysięcy studentów.

Umieźdźnarodowienie uczelni. Polska należy do krajów o małej mobilności studentów – dotyczy to zarówno studentów wyjeżdżających, jak i przyjeżdżających do Polski, a także pracowników uczelni. Studenci wyjeżdżający stanowią 1,2% ogółu studentów Mazowsza, studenci przejeżdżający – 0,6%. Najwięcej studentów uczestniczy w wymianie w ramach programu Erasmus i udział uczelni Mazowsza w tym programie jest znaczący. Na prawie 12 tysięcy zrealizowanych wyjazdów studentów 22% stanowiły wyjazdy uczelni mazowieckich. Studenci z Mazowsza stanowili 77% studentów, którzy wyjechali za granicę bez stypendium. Udział uczelni Mazowsza był wysoki w kategorii przyjazdów studentów z zagranicy – prawie 27% studentów przyjeżdżających do Polski studiowało w uczelniach Mazowsza. Również Mazowsze ma znaczący udział w liczbie wyjeżdżających za granicę nauczycieli akademickich – Mazowsze skonsumowało ponad 27% środków finansowych przeznaczonych na ten cel. Na Mazowszu jest wyraźna przewaga udziału uczelni publicznych w wykorzystaniu środków z programu Erasmus, co jest dowodem ich większej aktywności międzynarodowej. W wymianie międzynarodowej wyraźnie przeważają wyjazdy nad przyjazdami, co oznacza małą atrakcyjność Polski jako miejsca studiowania.

Prestiż uczelni. Prestiż jest czynnikiem, który może być mierzony miejscem uczelni w rankingach, rozpoznawalnością marki, ocenami pracodawców. Formalnym miernikiem prestiżu i akademickości uczelni jest posiadanie uprawnień do doktoryzowania i habilitowania oraz kategoria jednostki naukowej przyznawana przez MNiSZW. Na Mazowszu 20 szkół wyższych (85 jednostek podstawowych) posiada uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego, a 25 uczelni (124 jednostki podstawowe) posiada uprawnienia do nadawania stopnia doktora. Przytłaczająca większość uczelni z uprawnieniami akademickimi to uczelnie publiczne. Pozycja uczelni Mazowsza pod tym względem jest wyjątkowa – uprawnione do nadawania stopni naukowych jednostki uczelni Mazowsza stanowiły 1/5 wszystkich uprawnionych jednostek w Polsce. W badanym okresie na uczelniach Mazowsza obroniono blisko 1500 prac doktorskich, prawie 90% przewodów miało miejsce w 6 publicznych uczelniach warszawskich. Uczelnie Mazowsza można nazwać kuźnią kadr naukowych dla całego kraju.

Wnioski

Na podstawie analizy sytuacji w otoczeniu i przewag uczelni Mazowsza można określić **pozycję konkurencyjną uczelni Mazowsza jako dość dobrą**. Składa się na to w większym stopniu dobry profil konkurencyjny uczelni Mazowsza niż wpływ otoczenia. Obszarami, w których szczególnie widoczna jest ponadprzeciętna konkurencyjność Akademickiego Mazowsza są obszary: umiędzynarodowienie uczelni, prestiż uczelni, studenci i absolwenci oraz warunki kształcenia. W tych obszarach konkurencyjności uczelnie Mazowsza są zdecydowanie bardziej zaawansowane niż całość polskiego szkolnictwa wyższego, co się wiąże z dużym udziałem w sektorze prestiżowych warszawskich uczelni z ich infrastrukturą, dorobkiem naukowym i kadrą. Dwa bardzo ważne obszary działalności uczelni Mazowsza zostały zakwalifikowane jako ich słaba strona – potencjał kadrowy oraz sytuacja finansowa i zarządzanie finansami.

Analiza mocnych i słabych stron uczelni Mazowsza pokazała, że mimo trudnych warunków zewnętrznych uczelnie te zdołały osiągnąć relatywnie dobrą pozycję na polskim rynku szkół wyższych budując i umacniając ważne przewagi konkurencyjne. Działając w podobnych warunkach zewnętrznych jak uczelnie w innych regionach kraju, uczelnie Mazowsza nieco lepiej sobie radzą z zagrożeniami i lepiej wykorzystują istniejące w otoczeniu szanse, dzięki czemu osiągają lepszą pozycję strategiczną i mogą funkcjonować mimo trudnego otoczenia.

Maria Romanowska

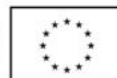
¹ Napisane na podstawie opracowań E. Drogosz-Zabłockiej, S. Maciōła, E. Moskalewicz-Ziółkowskiej i B. Minkiewicz zawartych w: *Analiza szkół wyższych Warszawy i Mazowsza. Raport analityczny na temat potencjału, kluczowych kompetencji, strategii oraz działania szkół wyższych na Mazowszu*, Warszawa 2010.

² Napisane na podstawie opracowania: *Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Raport końcowy projektu, Kutno, czerwiec 2010.



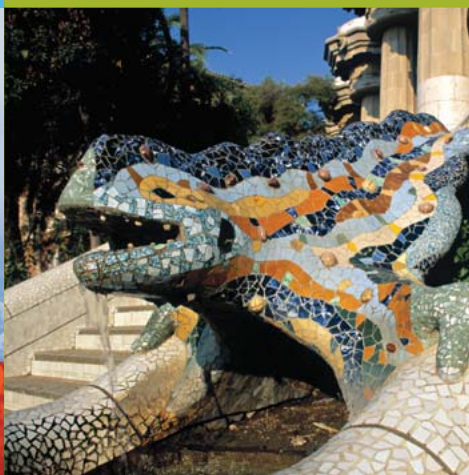
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

McKinsey Day



5 kwietnia 2011 r.
(wtorek)

godz. 9⁰⁰ – 16⁰⁰

Szkoła Główna Handlowa
Al. Niepodległości 162

www.mckinsey.pl

1. Zachłanni na **wiedzę**
2. Nieumiarkowani w **poznawaniu świata**
3. Niepokorni w **wytyczaniu szlaków**
4. Opętani wiarą w **marzenia**

4 grzechy
sukcesu

www.4grzechysukcesu.pl



Doradzamy najlepiej: aplikuj do Ernst & Young

W Ernst & Young poziom mierzymy w pionie. To, jak szybko będziesz się rozwijać, zależy wyłącznie od Ciebie. Potrafimy docenić świeże pomysły, inicjatywę i zaangażowanie. Zapewniamy ścieżkę awansu opartą na obiektywnym i rzetelnym systemie oceny. Oferujemy stabilne warunki zatrudnienia, ambitne projekty i pracę w międzynarodowym środowisku najlepszych specjalistów.

Dołącz do zespołu w dziale audytu, doradztwa podatkowego, doradztwa transakcyjnego lub doradztwa biznesowego. Poszukujemy **Asystentów i Praktykantów** do naszych biur w Warszawie, Katowicach, Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu.

Przygotowaliśmy dla Ciebie:

- ofertę **pracy** - jeżeli masz ukończone studia magisterskie lub właśnie je kończysz,
- **Program Praktyk** - jeżeli kończysz studia magisterskie w przyszłym roku,
- **Program Dwuletni** - jeżeli interesujesz się rachunkowością, kończysz studia licencjackie i planujesz kontynuację nauki na studiach magisterskich.

Aplikuj on-line do 3 kwietnia 2011 roku.

www.ey.com.pl/kariera