

Miesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie



GAZETA SGH

publikacja bezpłatna

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

numer 6/12 (283), czerwiec 2012



W oczekiwaniu na żabi skok

Jubileusz 70-lecia prof. dr. hab. Janusza Kalińskiego



Fot. Maciej Górski



Fot. Maciej Górski



Fot. Julia Kalińska



Fot. Maciej Górski



Fot. Maciej Górski



Fot. Julia Kalińska



Fot. Maciej Górski



Fot. Julia Kalińska

SPIS TREŚCI

AKTUALNOŚCI

Czas na żabi skok	3
Nowe władze uczelniane	4
W 1300 dni dookoła kadencji	5
Prace wykonane lub podjęte w pionie prorektora ds. nauki	15
Podsumowanie i plany rektora Bryxa	20
O współpracy SGH z zagranicą – po 4 latach kadencji	21
Rzecznik prasowy informuje	29

Z ŻYCIA SZKOŁY

Budżetowanie zadaniowe	30
Działania na rzecz budowania więzi z absolwentami...	31
Współpraca z biznesem	32
II Kongres Demograficzny	34
Chór SGH	36
Zachowania ekonomiczne kształtującej się polskiej klasy wyższej	37
Po wyborach w Rosji	39
Project Management Days 2012	40
European Student Business Innovation	41
Brazylia	42
The Negation Challenge	44

BADANIA

O popularności portali internetowych wśród studentów	45
--	----

OBOK

Prezes „Lewiatana”	48
--------------------	----

GAZETA SGH

Miesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
budynek G, pokój 147, tel. 22 564 95 34

Wydawca

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

Redaktor naczelna

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

Z-ca redaktora naczelnego

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

Sekretarz redakcji

Anna Domalewska, e-mail: adomal@sgh.waw.pl

Zdjęcia

Maciej Górski

Serwis internetowy

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

Skład

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ISSN 1644-2237

Nakład 2000 egz.

Czas na żabi skok!

Powoli spada gorączka wyborcza. Gdy publikujemy te słowa, wybierani są dziekani i prodziekani kolegów. To chyba ostatnie decyzje wyborcze, które budzą duże emocje, chociaż nie bez znaczenia dla jutra Uczelni są także wybory senatorów. Zakończymy nasze „rozgrywki” 15 czerwca. Co dalej? Zapewne z wielką przyjemnością wybierzymy się na wakacje. Jeszcze tylko sesja (na szczęście krótka), obrony (na szczęście szybciej) i można będzie odetchnąć. W czasie letnich miesięcy zapewne nie uda się nie myśleć o tym, co nas czeka jesienią. A jest o czym myśleć. Sytuacja nie jest różowa, choć niedługo bardziej różowa będzie SGH. Malowanie fasady przywróci blask budynkowi, ale niestety nie przywróci blasku instytucji, pomimo iluminacji (czy nas na nią stać?). Czas najwyższy również na renesans samej Uczelni.

Wprowadzenie zmian to zmartwienie nowych władz. Jesienią chcielibyśmy opublikować wywiady z członkami nowej ekipy rektorskiej. W numerze wypowiedzi – podsumowania kadencji – ekipy odchodzącej. Polecamy te teksty, gdyż wydaje się, że mogą być one punktem wyjścia do dalszych rozważań i dyskusji nad przyszłością SGH. W tym miejscu przywołamy dwa fragmenty z nich. Pierwszy cytat pochodzi z wypowiedzi rektora Stacewicza: *Za największą porażkę, która spowodowała moją rezygnację z udziału w wyborach rektora, uważam odrzucenie przez społeczność akademicką propozycji stopniowego, ewolucyjnego przekształcania struktury organizacyjnej Uczelni*. Jak widać różnią nas poglądy nie tylko nt. kształtu docelowego struktury SGH, ale i tempa jej przekształcania. O naszych niech świadczy zdjęcie na okładce i tytuł wstępniaka. Jeśli przeorganizujemy się pod klarownie wyznaczone cele, jeśli odblokujemy potencjał, który mamy, to są szanse na duży – żabi – skok. Wydaje nam się, że ewolucja to rozwiązanie dobre dla instytucji wspinających się na szczyt. SGH nie ma na to czasu. Powody ... można znaleźć między innymi we

fragmentie wypowiedzi rektora Bryxa: *Na pewno nie pomoże osiągnąć równowagi budżetowej plan remontów, którego realizację rozpoczęto w tym roku. Można oczywiście sztuczkami księgowymi oddziaływać na wynik, to już robiliśmy, ale jak zapewnić płynność finansową, jeśli wyda się gotówkę? Chyba, że mamy jakieś dodatkowe zewnętrzne źródła finansowania ...* Mocne i bardzo niepokojące. Czy rzeczywiście jest aż tak źle? Wydaje się, że w uczelni ekonomicznej nie powinniśmy zatrzymywać się na takich ogólnikach, i że informacje, które nie są przecież tajne, powinny być udziałem wszystkich, całej uczelnianej społeczności. Aby od tonu i klimatu walki odejść, zachęcamy do przeczucia zdecydowanie bardziej spokojnych i pokojowych tekstów Pań Rektor.

Na koniec jeszcze jeden cytat: *Poszukiwania metody podejmowania decyzji zbiorowej, której wynik najlepiej, najpełniej odzwierciedlałby preferencje indywidualne głosujących, są nierozdzielnie związane z samym głosowaniem*. To z tekstu pod długim tytułem „Wybór większościowy a wybór aprobujący, czyli ...”. Nowy Rektor specjalizuje się w zagadnieniach podejmowania decyzji, a jego środowisko kolegialne zajmuje się tematami, które przywołał wyżej. Może więc do zarządzania Uczelnią uda się wprowadzić więcej mechanizmów demokracji? Ta obecna jest tylko pozorna i sprzyja rozgrywkom różnych koterii, a SGH ... „obsuwa się” (zob. ranking „Perspektywy”, wyróżnienie minister Kudryckiej dla najlepszych kierunków: „zarządzanie” dla ALK). Na forum Gazety z trudem udaje nam się prowadzić dyskusję na ważne tematy (mało chętnych do zabierania głosu). Czas to zmienić. Może uda się wykorzystać mechanizmy znane z rynku internetowego, może wprowadzimy zarządzanie 2.0, by powstała SGH 3.0? Może czas na rewolucję, a nie ewolucję?

Pomyślmy, poczytajmy (w numerze także o wielu wiosennych konferencjach) i odpoczywajmy!

Barbara Minkiewicz, Jacek Wójcik

Autorem zdjęcia na okładce jest Marek Kielar

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

Prodziekani Studium Licencjackiego



Dr Piotr Maszczyk

- adiunkt w Katedrze Ekonomii II Kolegium Gospodarki Światowej
- zainteresowany ekonomią instytucjonalną, a szczególnie problematyką związaną z modelami kapitalizmu. Wcześniejsze publikacje (m.in. w „Ekonomiście” i „Gospodarce Narodowej”) koncentrowały się wokół transformacji systemowej w Europie Środkowej i Wschodniej
- wykładowca na studiach licencjackich, magisterskich i – w zespole – na doktoranckich
- dwukrotnie uhonorowany przez studentów Nagrodą „Inspiracja Roku”



Dr Olga Mikołajczyk

- adiunkt w Katedrze Finansów w Kolegium Zarządzania i Finansów, członek Rady Naukowej KZiF
- absolwentka kierunku Finanse i bankowość SGH, stypendystka Erasmusa
- autorka i współautorka badań naukowych i publikacji z zakresu kapitału wysokiego ryzyka, finansowania innowacji, działalności aniołów biznesu, CSR
- promotor kilkudziesięciu prac magisterskich i licencjackich
- organizator wielu konferencji naukowych



Dr Rafał Towalski

- adiunkt w Katedrze Socjologii Ekonomicznej KES, prodziekan SL w kadencji 2008–2012
- zajmuje się problemami ekonomii instytucjonalnej, dialogu społecznego, społecznych skutków restrukturyzacji oraz przekształceniami w sektorze publicznym
- autor ponad 100 publikacji; ekspert organizacji pracodawców oraz związków zawodowych
- członek grupy roboczej Poverty as a Challenge to Management Education, w ramach projektu Global Compact Principles for Responsible Management Education realizowanego przez ONZ

Prodziekani Studium Magisterskiego



Dr Katarzyna Górak-Sosnowska

- adiunkt w Katedrze Socjologii Ekonomicznej KES, wykładowca na Wydziale Orientalistycznym UW
- absolwentka stosunków międzynarodowych, zarządzania i marketingu (SGH) oraz psychologii (SWPS)
- zajmuje się problemami społeczno-gospodarczymi świata arabskiego oraz islamem w Europie
- członek redakcji „Warsaw Forum of Economic Sociology”, „Studia i Prace” oraz „Bliski Wschód”
- komentatorka bieżących wydarzeń dotyczących Bliskiego Wschodu oraz islamu
- więcej na <http://www.sgh.waw.pl/prywatne/kgorak>



Dr Michał Matuszewicz

- absolwent Szkoły Głównej Handlowej, doktor nauk ekonomicznych
- adiunkt w Katedrze Finansów w Kolegium Zarządzania i Finansów, prodziekan Studium Magisterskiego w kadencji 2008–2012
- autor i współautor wielu publikacji związanych z finansami
- specjalista w dziedzinie finansów międzynarodowych, finansów publicznych, integracji walutowej oraz kryzysów finansowych



Dr Dorota Podedworna-Tarnowska

- absolwentka kierunku Finanse i bankowość SGH; doktorat z ekonomii (z wyróżnieniem); staż naukowy w Stern Business School; Podyplomowe Studia Podatków i Prawa Podatkowego UW oraz International Faculty Program w IESE Business School
- członek kolegiów redakcyjnych „Wealth – International Journal of Money”, „Banking and Finance” oraz „The International Journal of Management”
- publikacje w dziedzinie zarządzania finansami; członek Rady Nadzorczej w Banku BPH



Dr Jarosław Wierzbicki

- adiunkt w Katedrze Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw KNoP, prodziekan Studium Magisterskiego w kadencji 2008–2012
- absolwent Wydziału Prawa i Administracji UW oraz MSGiP w ramach SGH-ScPo, doktorat w zakresie zarządzania w KNoP SGH
- merytorycznie zauroczony prawnymi i ekonomicznymi uwarunkowaniami funkcjonowania administracji publicznej, finansami publicznymi i usługami finansowymi

W 1300 dni dookoła kadencji

Od redakcji

Zamieszczamy tekst, który otrzymaliśmy w kwietniu (pisany 13.04). Ze względu na jego (i *Gazety*) objętość, nie mogliśmy go wcześniej opublikować. Zwracamy uwagę, że ponieważ życie toczy się szybko, niektóre sprawy do załatwienia, które wylicza Autorka, już zostały załatwione np.: wprowadzono nowy – obowiązujący od 1 października 2012 r. – regulamin studiów (Uchwała nr 628 Senatu SGH), wprowadzone zostały zasady przyjęć na studia I i II stopnia w roku akademickim 2013/2014 (Uchwały nr 630 i 631 Senatu SGH).

Prośba o tekst do *Gazety* oraz postawione, przy tej okazji, pytania uświadamia mi, że nadszedł czas podsumowań, swojej inwentaryzacji zrealizowanych, planowanych na początku kadencji działań lub ich braku.

Punktem wyjścia do podjęcia przeze mnie zadań związanych z wypełnianiem funkcji prorektora ds. dydaktyki i studentów była specyfikacja obszarów zadań przedstawiona na spotkaniu z pracownikami SGH, 12 listopada 2008 r., obejmująca jak niżej:

1. Wypracowanie programu studiów I i II stopnia odpowiadającego założeniom strategii rozwoju SGH.
2. Opracowanie koncepcji organizacyjnej studiów w języku angielskim zarówno na I, jak i II stopniu studiów.
3. Praca nad ofertą dydaktyczną studiów w języku angielskim.
4. Wprowadzenie kompleksowego systemu monitorowania merytorycznej i organizacyjnej jakości procesu dydaktycznego.
5. Wspieranie studenckiego ruchu naukowego.
6. Przygotowywanie akredytacji zagranicznych (wspólnie z prorektorem ds. współpracy z zagranicą).

W moim przekonaniu, nie bez znaczenia dla przebiegu tej kadencji w obszarze odpowiedzialności prorektora ds. dydaktyki i studentów był fakt, że praca prorektora godzona była z funkcją przewodniczącej Senackiej Komisji Programowej, co w historii Szkoły zdarzyło się zapewne po raz pierwszy. Ważne było także moje postanowienie, że wszystko, co zaobserwuję w funkcjonowaniu Uczelni, postrzegać będę przez pryzmat procesowo-działaniowy.

Jestem wdzięczna losowi, że pozwolił mi przy tym współpracować z bardzo licznym gronem osób, pracowników naszej Uczelni, którzy z koleżeńskim i profesjonalnym zaangażowaniem rozwiązywali ze mną mnóstwo większych i mniejszych problemów. Praktycznie za każdą zaprezentowaną w tym tekście sprawą kryje się jeszcze ktoś, kto mnie wspomagał, pomagał, realizował. Sama nie byłabym w stanie odpowiedzialnie podjąć obowiązków, które – w dużej liczbie – wpisano w zadania prorektora ds. dydaktyki i studentów oraz przewodniczącej Senackiej Komisji Programowej. Wszystkim tym osobom: pracownikom naukowym i administracyjnym, ale także dużej grupie studentów, bardzo za to dziękuję.

Które z planowanych działań udało się Pani zrealizować?

Odpowiedź na to pytanie wymaga wprowadzenia, aby zrealizowane zadania dostrzec w odpowiedniej perspektywie, która to perspektywa jest także mapą problemów wymagających dalszego doskonalenia. W moim przeświadczeniu, punktem wyjścia dla „być albo nie być” każdej uczelni jest konkurencyjna na rynku oferta dydaktyczna. Aby mogła się ona bronić na rynku musi być adekwatna do potrzeb rynku i wybiegać merytorycznie w przyszłość. Musi być też dostarczana w profesjonalny sposób i trzymać w ryzach koszty z nią związane.

W tym merytoryczno-programowym obszarze, już na starcie kadencji, wykonywałam i/lub koordynowałam prace doprowadzając do **wypracowania nowego programu kształcenia w SGH**, zawierającego poważne zmiany w budowie dotychczasowej oferty programowej Szkoły. Opracowany nowy program z niewielkimi, jak dotąd, zmianami obowiązuje od r.a. 2009/2010. Dotrzymałam tym samym obietnicy złożonej sześciu osobom zaangażowanych w jego tworzenie, a dotyczącej okresowej programowej stabilizacji w naszej Uczelni. Nie ukrywam, że wypracowanie nowego programu kształcenia odpowiadającego założeniom strategii rozwoju SGH, w sytuacji, gdy te założenia dopiero powstawały, stanowiło nie lada wyzwanie.

Nowy plan studiów i program nauczania powstał bowiem w atmosferze niezwykle ożywionej ogólnouczelnianej, krytycznej, ale jednocześnie konstruktywnej dyskusji, z udziałem członków Senackiej Komisji Programowej, wszystkich Rad Kolegiów oraz około 130 osób z kadry wykładowej (wykonujących zadania odcinkowe). Nieocenione w tym wysiłku okazały się kompetencje, zaangażowanie i pomoc merytoryczna dr. S. Macioła, dyrektora ORSE. Stworzenie oferty programowej poprzedzone zostało przeprowadzoną dwukrotnie, środowiskowo rozległą, specjalną konferencją poświęconą rozpoznaniu programów nauczania 13-tu najlepszych uczelni europejskich. Nasza oferta nie odpowiada w 100% tym zachodnim, w aspekcie konstrukcyjnym. I chociaż jest konsensusiem środowiskowym – wprowadza istotne zmiany jakościowe. **Sylabusy wszystkich przedmiotów podstawowych, kierunkowych i związanych z kierunkami zostały bowiem gruntownie środowiskowo zweryfikowane merytorycznie, a cała oferta dostosowana została do konwencji opisu programu kształcenia w języku efektów kształcenia.**

Celem tej weryfikacji było wyeliminowanie powtórzeń treści kształcenia i wprowadzenie – dla każdego przedmiotu – specyfikacji efektów kształcenia, w kontekście kierunkowych efektów kształcenia. Pracę tę wykonano w strukturze hierarchicznej efektów kształcenia odpowiednio dla I i II stopnia studiów. Dzięki temu, że już w 2009 r. nasza oferta programowa **dostosowana została do konwencji opisu programu kształcenia w języku efektów kształcenia** (odbywały się wówczas dwie konferencje z udziałem ekspertów bolońskich zapoznających nasze środowisko z deskryptorami generycznymi), w bieżącym roku akademickim z inną świadomością (ale także i odpowiedzialnością) pracujemy nad wdrażaniem krajowych ram kwalifikacyjnych oraz weryfikacją i walidacją efektów kształcenia, ale także dojrzewamy – gromadząc różne informacje – do potrzeby ponownej weryfikacji treści kształcenia w programach już realizowanych i wprowadzania nowych programów. Na tę okoliczność jesteśmy przygotowani, Senat bowiem przyjął **uchwałę w sprawie wytycznych opisu programów kształcenia w naszej Uczelni i zatwierdził efekty kształcenia dla programów występujących w naszej ofercie dydaktycznej**. Obecnie, w tym obszarze,

moim marzeniem/zamiarem jest doprowadzenie do powstania zarządzenia Rektora, które stanowiłoby narzędzie dobrze wspomagające opis programów kształcenia. Meandry z tym związane są bowiem wielowątkowe i dobrze byłoby „wyrzucić z siebie” to, co może służyć innym, a wymagało sporo pracy.

Zmiany w programie kształcenia przyniosły Uczelni konkretny wymierny efekt finansowy, w postaci znaczącego obniżenia kosztów realizacji oferty programowej, co stało się generalnie za sprawą redukcji o 270 godzin ogólnego wymiaru czasowego studiów I stopnia z 2280 h do 2010 h (przy średnim w kraju standardowym wymiarze 1800 h), w tym: skróceniu dotychczasowego wymiaru godzinowego przedmiotów podstawowych, zmianie relacji godzinowej pomiędzy przedmiotami kierunkowymi i do wyboru, zmniejszeniu wymiaru języków obcych (z 660 do 600 h).

W ślad za powyższymi zmianami poszło m.in.:

1. Zweryfikowanie zakresu zadań dla koordynatorów przedmiotów i rad programowo-dydaktycznych poszczególnych kierunków obejmujący zadania o charakterze zapewniania jakości merytorycznej programu, jak i jego realizacji.
2. Zweryfikowanie procedury zgłaszania gotowości prowadzenia zajęć i seminariów oraz deklarowania „autorskich” wykładów, tzw. do wyboru, nietworzących programów kierunków i specjalności, oraz wypracowanie trybu i kryteriów recenzowania zgłoszeń; (efekt finansowy w pierwszym roku: zmniejszenie liczby przedmiotów do wyboru o 143).
3. Zweryfikowanie zasad opracowywania programów specjalności kierunkowych i międzykierunkowych oraz wypracowanie trybu i kryteriów recenzowania zgłoszeń tych specjalności przez kapitułę konkursową Senackiej Komisji Programowej.
4. Zgłoszenie inicjatywy tworzenia w SGH „Banku Analiz Przypadków” i wspomaganie jej realizacji.
5. Wprowadzenie do programu wszystkich kierunków obowiązkowych praktyk zawodowych, poprzedzone zmianami prawno-merytorycznymi w tym zakresie.
6. Wprowadzenie do programu obowiązkowego szkolenia z zakresu ochrony praw własności intelektualnej (póki co – dzięki pomocy Marcina Dąbrowskiego – dyrektora CREN – w formie e-learningowej)¹.

Oczywiście, że wszystko można zrobić lepiej. „Lepiej” jest jednak sporym krokiem w sytuacji, gdy wykonuje się go na taką skalę i w tylu obszarach jednocześnie, jak to miało miejsce w 2009 i 2010 roku, i w warunkach niekoniecznie łatwych.

Równolegle, dużym wyzwaniem, z którym przyszło mi się zmierzyć już na starcie kadencji, było **pilotowanie sprawy uruchomienia unikatowego kierunku studiów EMLE**. Kierunek ten pojawił się w SGH dzięki inicjatywie prof. Leszka Balcerowicza, doskonale wyczuwającego trendy ważne dla naszej Uczelni i wykorzystującego okoliczności sprzyjające jej rozwojowi. Dzięki tej inicjatywie (i wysiłkowi pokonania w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego „barier na wejściu”) obecnie – jako jedyna uczelnia z Polski – znajdujemy się w ekskluzywnym gronie prestiżowych uczelni zachodnich tworzących konsorcjum EMLE, finansowane ze środków programu Erasmus Mundus II. Cieszę się, że mamy (ja, Jarosław Bełdowski – koordynator EMLE z ramienia SGH i dr Stanisław Macioł) w tym swój udział. W realizowaniu tego kierunku – poza wykładowcami – ma swój udział także dziekan Studium Magisterskiego – prof. Joanna Plebaniak, niektórzy prodziekani i pracownicy DSM, a także pracownicy CPM. Cieszę się również z tego, że ruszyła polskojęzyczna wersja tego kierunku, co stało

się za przyzwoleniem Rektora, pomimo, że limit naboru na ten kierunek jest – póki co – wykorzystany częściowo. Kierunek musi się bowiem „ukorzenie” w naszej Uczelni i myślę, że stanie się to dość szybko, bo jego „wartość rynkowa” jest ewidentna.

Inne wyzwanie dla mnie stanowiło przygotowanie do **akredytacji Państwowej Komisji Akredytacyjnej** aż dla trzech kierunków: finanse i rachunkowość (akredytacja z wyróżnieniem), zarządzanie i ekonomia. Tu w dużej mierze wykorzystane zostało doświadczenie prof. Marii Romanowskiej (poprzedniej prorektor ds. dydaktyki i studentów), która w czasie swojej kadencji przygotowała, wraz z dr. S. Maciołem i prof. S. Doroszewiczem, sprawdzony standard dokumentacyjno-organizacyjny. Nieoceniona okazała się tu także dobra współpraca z dziekanami i pracownikami Studium Licencjackiego i Studium Magisterskiego, ORSE, biurami kolegiów, Działem Nauczania, Centrum Programów Międzynarodowych, Centrum Informatycznym, Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej, Działem Nauki, sekretariatami katedr, no i oczywiście – z dziekanami kolegiów, członkami rad programowo-dydaktycznych. Proszę o wybaczenie, jeśli nie wymieniałam wszystkich komórek lub osób.

Efektom obecności PKA w Uczelni (aczkolwiek nieco ubocznym) była akcja obligatoryjnego przeszkolenia wszystkich pracowników naszej Uczelni w zakresie przepisów bhp i uzupełnienia koniecznej dokumentacji kadrowej. Stało się to za sprawą mojego uporu i wykonania pilotowanego przez kanclerza – dr Witolda Włodarczyka. W ten sposób braki zostały skutecznie usunięte.

W kwestii programowo-merytorycznej powinienem wspomnieć jeszcze o kilku sprawach.

Pierwsza z nich wiąże się z deklaracją złożoną przeze mnie naszemu środowisku w czasie spotkania, o którym piszę na początku mojej „inventaryzacji deklaracji”, odnoszącą się do oferty programów kształcenia w języku angielskim. Jak wiemy, na studiach I stopnia proponujemy obecnie trzy kierunki w języku angielskim: IE, QMEIS i Management. Mój udział w powstaniu tych kierunków jest niewielki, chociaż z prof. Elżbietą Kawecką-Wyrzykowską wykonałyśmy „na starcie” pewną pracę analityczną, związaną z koncepcją prowadzenia kierunków w języku angielskim; o tej analizie można jedynie powiedzieć, że miała charakter absolutnie ramowy. Gross zasług leży tu więc po stronie osób, które podjęły wysiłek postarania się o środki finansowe z funduszy Unii Europejskiej, koordynowania realizowania tych kierunków, dbania o należyte rozliczenia finansowe i inne z nimi związane. Wiodący jest tu udział koordynatorów tych kierunków i prof. Grażyny Wojtkowskiej-Lodej i Jej zespołu, dobrze współpracującego zarówno z koordynatorami kierunków, jak i z kierownikami projektów: Globalna SGH i Młodzi projektują zarządzanie. Ja natomiast – jeżeli jest taka potrzeba – realizowanie tych kierunków wspomagam jedynie funkcyjnie. Jedno, co mogę w tym miejscu dodać, to to, że cieszę się z faktu wzbogacenia oferty programowej Uczelni na I stopniu studiów o kierunki prowadzone w języku angielskim, bo dzięki temu jesteśmy konkurencyjni w kraju, a staniemy się – mam taką nadzieję – rozpoznawalni także za granicą i stąd pozyskamy – być może wkrótce – także kandydatów na studia zarówno I, jak i II stopnia.

Inaczej nieco wygląda sprawa anglojęzycznej oferty programowej na II stopniu studiów. Tu – obok International Business – **od roku 2012/2013 pojawi się w naszej ofercie kierunek Finance and Accounting**. Mam nadzieję, że Państwo będziecie czytać tę zapowiedź już po dniu, w którym Rektor podpisze stosowną umowę. Kierunek ten – realizowany bowiem będzie przy

współdziałale naszego sprawdzonego Partnera – firmy Ernst&-Young. Taka współpraca wynika z faktu, że nasz program kierunku finanse i rachunkowość w wersji anglojęzycznej – oprócz efektów kształcenia przypisanych do tego kierunku – pozwalał będzie absolwentom tego kierunku szybciej uzyskać certyfikat ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), jako że duża część programu kierunku jest – na kilka najbliższych edycji – przez ACCA akredytowana (po tym kilkuletnim okresie, akredytacja może być odnawiana). Finance and Accounting będzie kierunkiem oferowanym szerokiemu gronu kandydatów, zarówno z Polski, jak i zagranicy, na zasadzie odpłatności. Proszę trzymać kciuki za jego powodzenie, bo może to być sposób na znaczący zastrzyk finansowy, oczywiście pod warunkiem, że liczba kandydatów przewyższy (ustalony przeze mnie) ilościowy próg rentowności. Bardzo na to liczę. Nie ukrywam, że w doprowadzeniu do zaistnienia tego kierunku w naszej Uczelni mam spory udział. Ale nie tylko ja. W początkowej fazie wspomagała mnie prof. Ewa Latoszek, w fazie końcowej kwestor – Katarzyna Krępel-Świerkula, kanclerz – dr Witold Włodarczyk, prof. dr hab. Jerzy Menkes i mecenas Piotr Militz. Ale przez cały – długi – okres przygotowania umowy, nad nawet najdrobniejszymi kwestiami, czuwał wraz ze mną dr Stanisław Macioł. Nie bez znaczenia jest tu także wola dalszej współpracy leżąca po stronie Ernst&Young w osobie Marinosa Athanassiou, Urszuli Gąsior oraz Magdaleny Oleksiuk, no i oczywiście – na starcie – przyzwolenie Rektora na podejmowanie takiej inicjatywy. Żałuję tylko, że z różnych powodów – pomimo starań – nie udało się wprowadzić tego kierunku już w roku akademickim 2011/2012.

Druga kwestia w obszarze programowo-merytorycznym to akredytowanie programu kierunków finanse i rachunkowość oraz zarządzanie przez CIMA (Chartered Institute of Management Accountant). Umowa też jest już na finiszu. Doprowadzenie do finału wymagało uprzedniej weryfikacji naszego programu w centrali CIMA, w Wielkiej Brytanii. W świetle przygotowanej umowy, w naszym programie kształcenia **od roku akademickiego 2012/2013 zaistnieją trzy specjalności międzykierunkowe, które kończyć się będą certyfikatami CIMA: SGH & CIMA Certificate in Business Accounting, SGH & CIMA Diploma in Management Accounting, SGH & CIMA Advanced Diploma in Management Accounting.** W tej inicjatywie pierwszy krok wykonała dr Eliza Chilimoniuk-Przeździecka, która nawiązała kontakt z CIMA. Resztą zajęliśmy się wspólnie z dr. Stanisławem Maciołem. W końcówce wspomagała nas dyrektor CPM – Elżbieta Fonberg-Stokłuska i kwestor – Katarzyna Krępel-Świerkula.

W tym miejscu nie mogę nie wspomnieć o **porozumieniu z Krajową Izbą Biegłych Rewidentów (KIBR), które udało się nam wprowadzić odnowić** po wielu miesiącach starań, ale niestety, studenci nie mogą – póki co – korzystać z przywilejów wynikających z tego porozumienia. Otóż Uczelnia nie uzyskała do tej pory odpowiedzi z Komisji Egzaminacyjnej KIBR, co do akceptacji (lub nie) zasad realizacji tego porozumienia. **Jest to moja porażka!** Najgorsze jest to, że jej przyczyny rysują mi się mgliście, nawet wobec okoliczności, że w składzie tej Komisji znajdują się pracownicy naszej Uczelni.

Odrębną kwestią w obszarze programowo-dydaktycznym jest problem wprowadzania do dydaktyki podmiotów z biznesu. Ten obszar wymagał pilnej weryfikacji i znalazł dobre rozwiązanie, bezpieczne w sensie prawnym, programowo i organizacyjnie jednoznaczne. Zawiera je dyskutowany w szerszym gronie i opracowany przeze mnie **zestaw zasad współpracy z podmiotami zewnętrznymi w procesie dydaktycznym.**

Zasady te sprawdziły się już co najmniej kilkakrotnie i stanowią załączek dobrej praktyki w tym ważnym obszarze.

Przechodząc do rachunku sumienia w obszarze deklaracji „wprowadzenia kompleksowego systemu monitorowania merytorycznej i organizacyjnej jakości procesu dydaktycznego” odroczyć nieco odpowiedź, poprzedzając ją koniecznym – według mnie – wprowadzeniem, nakreślającym moje postrzeganie obszaru odpowiedzialności prorektora ds. dydaktyki i studentów w naszej Uczelni, w takim zakresie, w jakim został on na mnie nałożony.

W procesowo-działaniowym podejściu do organizacji funkcjonowania Uczelni, w odniesieniu do prowadzenia studiów I i II stopnia, tj. w obszarze odpowiedzialności prorektora ds. dydaktyki i studentów określonym dla mnie przez JM Rektora we wrześniu 2009 r., wyróżniam:

- A) Trzech docelowych odbiorców (O) efektów pracy wykonywanej w Uczelni w zakresie prowadzenia studiów, tj. kandydata, studenta i absolwenta; to oni wyznaczają trzy zdecydowanie różne – w strukturze działaniowej – subprocesy; chociaż powiązane w sposób potokowy subprocesy te wymagają bezwzględnie jednoznacznie określonych właścicieli, w sensie personalnej odpowiedzialności.
- B) Cztery płaszczyzny (P), na których każda z tych grup (odbiorców pracy w wymienionych subprocesach i ich interesariuszy) powinna być brana pod uwagę: płaszczyzna porządku w prawnych (uczelnianych) regulacjach odnoszących się do danego obszaru, płaszczyzna wewnętrzno-uczelnianej, sprawnej, działaniowej organizacji subprocesu, płaszczyzna ustawicznego monitorowania jakości jego realizowania, płaszczyzna dyscypliny finansowej (głównie w obszarze należytego prowadzenia rozliczeń związanych lub wynikających z subprocesów i w obszarze zarządzania kosztami prowadzenia danego subprocesu, a to ze względu na ograniczone dla tego procesu kompetencje w obszarze promowania oferty ważnej dla przychodów Uczelni).
- C) Wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy (I) wymienionych subprocesów; w pierwszej grupie są władze Uczelni, różne komórki funkcjonalne obsługujące procesy dodatkowe w Uczelni, np. CPM, CI, Dz.N., ORSE, BliP, a także pracownicy naukowo-dydaktyczni z troską obserwujący to, co dzieje się w Uczelni; w drugiej – interesariusze instytucjonalni (ministerstwo, media, GUS i in.), oczekujący okresowych, bądź doraźnych charakterystyk/działań odnoszących się do prowadzenia studiów, w szerokim znaczeniu.

W idealnie funkcjonującej Uczelni, na wszystkich tych płaszczyznach powinno być idealnie, a przejście pomiędzy nimi powinno być płynne, bez zgrzytów, naturalne, proste i niekosztowne. Przedstawiam w tabelarycznym ujęciu obraz organizacji procesu prowadzenia studiów I i II stopnia idealistycznie, ponieważ to jest jedyny, w moim przekonaniu, dobry standard, do którego powinniśmy dążyć, tworząc w naszej Uczelni prawdziwy kapitał organizacyjny. Konieczne jest przy tym wykorzystanie w praktyce wiedzy, którą przekazujemy studentom na wykładach, umiejętne zarządzanie potężnym kapitałem intelektualnym Uczelni (co stanowi, samo w sobie, duże wyzwanie), angażowanie potencjału woli działania i współdziałania wszystkich (albo przynajmniej dużej części) członków społeczności akademickiej. Dla uzmysłowania skali i różnorodności spraw, bardzo syntetycznie proces operacyjny Uczelni – ze szczególną rozbudową tej jego części, za którą przede wszystkim odpowiedzialny jest prorektor ds. dydaktyki i studentów – można przedstawić następująco:

PROCES OPERACYJNY UCZELNI:

prowadzenie badań naukowych					
prowadzenie studiów I stopnia					
O1 – kandydat	O2 – student		O3 – absolwent		
P1 – porządku prawnego	P1 – porządku prawnego		P1 – porządku prawnego		
P2 – działalności organizacji	P2 – działalności organizacji w sferze: obsługi dziekanatowej, funkcjonowania uczelnianych organizacji studenckich, pomocy materialnej i akademików		P2 – działalności organizacji		
P3 – dyscypliny finansowej	P3 – dyscypliny finansowej		P3 – dyscypliny finansowej		
P4 – monitorowania jakości i efektywności działań	P4 – monitorowania jakości i efektywności działań		P4 – monitorowania jakości i efektywności działań		
I1 – wewnętrzni	I1 – zewnętrzni	I1 – wewnętrzni	I1 – zewnętrzni	I1 – wewnętrzni	I1 – zewnętrzni
prowadzenie studiów II stopnia					
O1 – kandydat	O2 – student		O3 – absolwent		
P1 – porządku prawnego	P1 – merytoryczno-programowa i porządku prawnego		P1 – porządku prawnego		
P2 – działalności organizacji	P2 – działalności organizacji w sferze: obsługi dziekanatowej, funkcjonowania uczelnianych organizacji studenckich, pomocy materialnej i akademików		P2 – działalności organizacji		
P3 – zarządzania finansami	P3 – zarządzania finansami		P3 – zarządzania finansami		
P4 – monitorowania jakości i efektywności działań	P4 – monitorowania jakości i efektywności działań		P4 – monitorowania jakości i efektywności działań		
I1 – wewnętrzni	I1 – zewnętrzni	I1 – wewnętrzni	I1 – zewnętrzni	I1 – wewnętrzni	I1 – zewnętrzni
prowadzenie studiów III stopnia					
prowadzenie studiów podyplomowych					
prowadzenie innej aktywności edukacyjnej wynikającej ze współpracy z biznesem					

Prowadzone systemowo i zakrojone na oczekiwaną skalę prace w obszarze zapewnienia jakości procesu kształcenia można było podjąć dopiero po **doprowadzeniu do powołania w Uczelni (w październiku 2009 r.) Zespołu ds. zarządzania jakością kształcenia**. Stało się tym samym zadość wymaganiom prawnym, które od 12.07.2007 roku zobowiązywały Uczelnię do zapewnienia wysokiej jakości kształcenia i stworzenia – w tym celu – wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia. Z merytorycznego punktu widzenia, podstawowym argumentem za powołaniem Zespołu było jego kluczowe zadanie, a mianowicie organizowanie i dostarczenie kierownictwu Uczelni informacji zwrotnej o przebiegu i efektach procesu kształcenia. Ponadto, Zespół ds. zarządzania jakością kształcenia konieczny był (i jest!) ze względu na:

1. Planowane przez nas starania akredytacyjne (krajowe i zagraniczne).
 2. Potrzebę kształtowania wizerunku SGH jako Uczelni należącej do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i dbającej o jakość procesu dydaktycznego, tj. kwestii bardzo ważnej ze względu na kontakty z uczelniami zagranicznymi.
 3. Potrzebę monitorowania w obszarze dydaktyki rozwiązań mających znaczenie dla jakości wykształcenia absolwentów, tj. kwestii istotnej zarówno w świetle pozycji rankingowych (krajowych i zagranicznych) oraz opinii świata biznesu (np. partnerów SGH).
 4. Potrzebę organizowania i realizowania badań naukowych w obrębie jakości kształcenia, istotnych dla rozwoju Uczelni.
- Pod kierunkiem prof. Stefana Doroszewicza, Zespół ten bardzo odpowiedzialnie angażuje się w sprawy związane z opracowaniem i wdrażaniem w naszej Uczelni zestawu jasnych pro-

cedur diagnozowania, oceny i raportowania spraw związanych z jakością kształcenia, tworzeniem programów kształcenia i realizacją procesu dydaktycznego na I i II stopniu studiów.

Za osobiste niepowodzenie poczytuję sobie fakt, że nie udało mi się jeszcze wprowadzić na Senat uchwały zatwierdzającej politykę jakości kształcenia w naszej Uczelni, która – w moim głębokim przekonaniu, obok strategii funkcjonowania Uczelni – jest dokumentem fundamentalnym dla podejmowania przez całą społeczność akademicką pro jakościowych działań. Do końca kadencji zostały jeszcze trzy posiedzenia Senatu, taką próbę podejmę więc jeszcze raz w czerwcu, mam nadzieję, że z powodzeniem. Polityka jakości w SGH jest bowiem gotowa od co najmniej dwóch lat i czeka jedynie na jej przyjęcie.

Za niepowetowaną stratę czasu w tej kadencji uważam to, że regulamin studiów proponowany rok temu, a wypracowywany pod kierunkiem dr. Marka Szmeltera, przez zespół kompetentnych osób, nie uzyskał większościowej akceptacji. Projekt tego regulaminu oceniałam, nie tylko ja, jako trampolinę dla nowej jakości w zakresie uporządkowania organizacji dydaktyki. Od roku można byłoby więc doskonalić ten ważny aspekt funkcjonowania Uczelni. Tylko ja i dwie Panie dziekan wiemy – z iloma problemami przyszło się nam zmierzyć w trwającym roku akademickim, tylko dlatego, że aktualnie obowiązujący regulamin ma wiele braków. W moim przekonaniu, straciliśmy rok, który można było skutecznie wykorzystać, mając na uwadze potężne doświadczenie Pań dziekan i moją wolę wprowadzania zmian. Wyrażam jednak nadzieję, że tym razem projekt regulaminu zostanie przyjęty i w Uczelni w tym obszarze prawno-organizacyjnym również wiele się zmieni.

Dla odmiany, za drobny sukces uważam **wprowadzenie nowej i zarazem oryginalnej w skali kraju procedury badania znamion pracy niesamodzielnej**. Dawny krytykowany system antyplagiatowy zastąpiony został procedurą wygodną zarówno dla studentów, promotorów i pracowników dziekanatu; ograniczenie w liczebności składanych egzemplarzy prac sprzyja właściwemu gospodarowaniu powierzchnią biblioteczną, archiwalną i katedralną. Dość powiedzieć, że od chwili wprowadzenia (notabene: zarządzeniem rektora nr 13) programu do badania znamion pracy niesamodzielnej (notabene: obowiązującego od 1 kwietnia 2010 r.) ani ze strony studentów, ani ze strony kadry naukowo-dydaktycznej, czy też dziekanatów, nie słyszę krytycznych uwag, których nie szczędzono poprzedniej wersji „programu antyplagiatowego”. Przyjęcie pracy dyplomowej zostało skrócone bowiem z tygodni do minut, a w najgorszym razie kilku dni. System SOLAD, bo o nim mowa, funkcjonuje obecnie zarówno w wersji polsko-, jak i angielskojęzycznej, a ponieważ sprawdza się jego funkcjonalność, podjęta została kolejna inicjatywa. Jej realizacja jest właśnie w toku. Operacyjnie pilotuje ją Centrum Informatyczne. Inicjatywa ta ma na celu **wprowadzenie modułu pozwalającego na sprawdzanie w tym programie także różnych prac zaliczeniowych i prezentacji studenckich**. Ze względu na zgłaszane mi przez wykładowców przypadki identyfikowania niesamodzielności lub niechlujstwa dokumentacyjnego w pracach zaliczeniowych, przygotowywanych przez studentów poza salą wykładową, uważam, że będzie to cenne narzędzie prewencyjne.

W odniesieniu do innych – mniejszych (jak np. procedura wspomagania rozliczania studentów podwójnego dyplomu), średnich (jak np. elektroniczna księga dyplomów) i większych (jak np. nowa szata graficzna wirtualnego dziekanatu), które w czasie tej kadencji w pionie prorektora ds. dydaktyki i studentów zaistniały dzięki pracy wielu osób, pragnę dodać, że w osobie Andrzeja Libery – dyrektora CI zawsze odnajdowałam kreatywną gotowość zawodową.

Inne moje inicjatywy i działania odnosiły się do tych obszarów funkcjonowania Uczelni, w których dostrzegałam sposobność wprowadzania jakościowych zmian. To był prosty klucz! Taka sposobność pojawiła się w roku 2010 w październiku i zapoczątkowała nową organizację obsługi spraw związanych z kandydatami na studia w naszej Uczelni. Mówię tu o **reorganizacji procesu rekrutacyjnego w Uczelni** podjętej celem wyeliminowania widocznych dysfunkcji organizacyjnych przejawiających się głównie w rozmyciu odpowiedzialności za proces obsługi kandydatów oraz promocję programu kształcenia, a także wprowadzenia profesjonalnego, wieloetapowego obsługiwanie kandydatów, koniecznego otwarcia się na korzystanie z usług zagranicznych agencji rekrutujących kandydatów. Rekrutacja w każdej liczącej się w świecie Uczelni jest obecnie procesem ciągłym i wymaga ogromnej uwagi, zarówno w sferze prawnej, jak i organizacyjnej.

Reorganizację procesu rekrutacji poprzedziło wprowadzenie nowej jakości w zakresie porządku prawnego odnoszącego się do zasad przyjęć kandydatów na studia I i, odrębnie, II stopnia, w tym także zasad przygotowywanych dla kandydatów–cudzoziemców. Stało się to z dużym zaangażowaniem dr. Marka Szmeltera i z niekwestionowanym udziałem obu Pań dziekan, które przez wiele lat przewodniczyły komisjom rekrutacyjnym. Ich doświadczenie było tu nieocenione.

W płaszczyźnie organizacyjnej proces rekrutacji w nowej wersji zaistniał z udziałem nowo powołanych komisji rekrutacyjnych, z nowo powołaną prof. Urszulą Ornarowicz, jako

przewodniczącą dla obu Komisji i nowo powołanym (po pozytywnej rekomendacji Senatu SGH z 22 grudnia 2010 r.) Biurem Rekrutacji, którego organizację powierzyłam – za zgodą Rektora – Annie Kozińskiej. Wszystkie te nowo powołane osoby, w nowych warunkach, musiały zorganizować proces rekrutacji praktycznie od podstaw. Przewodnicząca komisji w krótkim czasie musiała stworzyć wszystkie założenia dla Systemów Internetowej Rejestracji Kandydatów, zorganizować pracę w komisjach, ustalać tryb podejmowania decyzji, wykonywać na bieżąco wiele innych prac zapewniających realizację procesu rekrutacyjnego. Kierownik Biura z kolei, w tym samym czasie musiała pozyskać profesjonalnych pracowników, odpowiednie wyposażenie i organizować pracę w zakresie przypisanych mu zadań, wśród których płaszczyzny współpracy z komisjami rekrutacyjnymi i innymi komórkami organizacyjnymi Uczelni, dopiero się krystalizowały. Proces rekrutacji na rok akademicki 2011/2012 był w wielu momentach sprawdzianem dla wielu osób z naszej Uczelni i w wielu płaszczyznach. Mnie osobiście dostarczał wielu doświadczeń, z którymi liczyłam się podejmując ryzyko potężnej zmiany w warunkach ograniczonych zasobów i okoliczności generalnie niezbyt sprzyjających zmianom i piętrzących się trudności, których w wielu przypadkach można było uniknąć. Zgromadzone doświadczenia komisji rekrutacyjnych (pod kierunkiem prof. Urszuli Ornarowicz) i prace wykonane już przez komisje pod przewodnictwem dr. Jacentego Siewierskiego i dr. Joanny Ruteckiej, ustalenie w Biurze Rekrutacji logistyki działań w tym procesie, będą procentowały nową jakością, co do tego nie mam wątpliwości. Nie mam też obaw co do tego, że profesjonalni pracownicy Biura Rekrutacji będą mieć problem ze sprostaniem rosnącym wymaganiom konkurencyjnego otoczenia i organizacyjnego doskonalenia procesu rekrutacji, czy też z obsługą kandydatów–cudzoziemców, którzy od niedawna – dzięki projektowi przygotowanemu przez Biuro Rekrutacji, a wykonanemu przez CI – mogą rejestrować się w naszym systemie rekrutacyjnym z najbardziej odległych regionów świata. Uważam, że nasza Uczelnia zasługuje na proces rekrutacji zorganizowany na światowym poziomie i tylko ten kierunek wyznaczać powinien dalsze doskonalące zmiany w tym obszarze. Mogę uznać, że solidne fundamenty pod taki właśnie proces zostały już wykonane. Wprawdzie stało się to za moją sprawą, ale przy udziale wielu wspaniałych osób, pracowników naukowych i administracyjnych.

Nie ukrywam, że był taki moment w mojej kadencji, kiedy w Uczelni krążyła opinia o tym, że prorektor Karmańska tworzy kolejne biura. Czy dziś wyobrażacie sobie Państwo funkcjonowanie Uczelni bez Biura ds. Absolwentów? Bez tego, co to Biuro robi na rzecz utrzymywania dobrych relacji z absolwentami, pracodawcami i w zakresie tworzenia – przecież tak niezwykle ważnych dla różnych rankingów – baz danych o absolwentach. Bez nich trudno mówić o śledzeniu losów absolwentów, co obecnie jest dla Uczelni już zadaniem wynikającym z ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. Uważam, że **stworzenie (30 kwietnia 2010 r.) Biura ds. Absolwentów było dobrym krokiem** w kierunku otworzenia przed Uczelnią nowych możliwości, ważnych dla jej przyszłości. Każda szanująca się uczelnia o światowej renomie wyjątkowo uważnie pielęgnuje relacje z absolwentami. Informuje o tym, co dzieje się w Alma Mater, i przy jakich okazjach mogą do niej wracać albo osobiście, albo poprzez swoje dzieci, znajomych... Komunikowanie dobrych zmian w Uczelni jest ważne dla absolwenta, ponieważ ciągle przekłada się

na bieżącą wartość jego dyplomu, pomimo tego, że mury Uczelni opuścił nawet trzydzieści lat temu. Identyfikowanie się z Uczelnią to ważna sprawa także dla samej Uczelni i jej przyszłości. Dlatego też – pragnąc, aby nasi studenci dobrze w pamięci zachowali lata spędzone w SGH – podjęłam **inicjatywę organizowania przez Biuro ds. Absolwentów corocznej graduacji absolwentów**. Wpisy w książce *Moja SGH*, liczne serdeczne maile i inne komentarze mówią same za siebie, zarówno o Uczelni, jak i o organizatorze tego wyjątkowo uroczystego wydarzenia, o Biurze, które pracując „garstką osób”, pod kierunkiem dr Andżeliki Kuźnar, radzi sobie nadzwyczajnie dobrze i tworzy taki klimat w relacjach z absolwentami, na którym obu stronom tej relacji tak samo zależy. Uważam, że stworzenie Biura ds. Absolwentów wypełniło potężną lukę organizacyjną w Uczelni, stało się ono bowiem jednoznacznie identyfikowaną, dedykowaną wyłącznie absolwentom platformą organizacyjną, na której wspaniale rozwija się inicjatywa Biura – Klub Absolwenta i wiele działań z nim związanych oraz doskonalą nieoceniony i profesjonalny serwis Kariera.

Moim marzeniem jest, aby kiedyś Biuro Rekrutacji (z udziałem dziekanatów) było organizatorem rokrocznej immatrykulacji, w czasie której duża liczba świeżo upieczonych studentów, a praktycznie cały rocznik, mogłaby składać uroczyste ślubowanie przed władzami Uczelni i dostojnym gronem dziekanów. To byłoby coś! Ślubowanie, wypowiedziane na głos (poparte wręceniem kodeksu etyki studenta SGH) miałoby według mnie zupełnie inną wartość, niż to podpisane i złożone w teczkę dokumentów przebiegu studiów.

Moja kadencja obfitowała w wydarzenia i prace różnego kalibru i na różnych frontach. Ważniejsze należy w tym miejscu wymienić.

1. Celem klarownego podziału kompetencji w zakresie obsługi studentów, wyraziłam zgodę na **zlikwidowanie Biura ds. studiów w języku angielskim**, zajmującego się przede wszystkim studentami kierunku International Business. Chociaż tym krokiem nie zaskarbiłam sobie sympatii studentów International Business, trwam przy słuszności tej decyzji chociażby ze względu na przekonanie o potrzebie równego traktowania wszystkich studentów naszej Uczelni. Starania w tym obszarze – w odniesieniu do obsługi studentów tego kierunku – leżą obecnie przede wszystkim w gestii dziekana Studium Magisterskiego.
2. Nie mało problemów wiązało się także z **likwidacją Dziekanatu Studiów Zaocznych**. Nieszczęśliwe zbiegi okoliczności spowodowały, że w krótkim czasie konieczne było wypracowanie dość złożonej od strony prawnej procedury związanej z likwidacją tego dziekanatu. Nie była ona bowiem przygotowana na czas tejże likwidacji. Wiele zdrowia straciłyśmy z Panią dziekanem i pełnomocnikami rektora ds. likwidacji Dziekanatu Studiów Zaocznych, aby sprawy należycie pozamykać. Media nas wówczas nie oszczędzały. Działo się to w dużej mierze także za sprawą samych studentów. W tej chwili taka sytuacja to prawdziwa rzadkość i nie ma w tym mojej szczególnej zasługi. Sami studenci podjęli bowiem cenne inicjatywy, o których głośno w Uczelni, i które zmieniają w dobrym kierunku relacje student–Uczelnia.
3. Inną zupełnie kwestią jest **uporządkowanie i zdyscyplinowanie stosowania stawek godzinowych dla osób spoza SGH** zatrudnianych na umowę o poprowadzenie

zajęć dydaktycznych. W efekcie tego nastąpiło utrzymanie stawek za godzinę zajęć dydaktycznych na umiarkowanym poziomie, z dopuszczeniem możliwości zmiany stawek tylko w szczególnych przypadkach i to za zgodą Rektora. To w praktyce spowodowało, że przypadki stosowania stawek indywidualnych są absolutnie wyjątkowe i dzięki temu zaważalne są nie tylko oszczędności finansowe, ale transparentne są również zasady wynagradzania takich osób.

4. Kolejna trudna sprawa, to **uporządkowanie zasad i stawek wynagradzania lektorów zatrudnionych w CNJO**. Duża redukcja stawek za godzinę zajęć dla osoby spoza SGH, a zatrudnianej na umowę o dzieło w CNJO dała znaczący efekt finansowy. Praktycznie w każdym przypadku, gdy mówię o korzyściach finansowych, bądź kosztach dysponuję stosownymi wyliczeniami i symulacjami skutków podjętych działań. Ważna tu była także redukcja dodatków godzinowych wraz z uporządkowaniem relacji funkcyjnych i zakresu zadań, oraz zweryfikowanie zasad wynagrodzeń koordynatorów językowych i ustalenie na poziomie odzwierciedlającym obciążeniu zadaniami wynikającymi z tego koordynowania. To były trudne rozmowy z uwagi na charakter sprawy. Niemniej jednak – to muszę przyznać – kultura tych niełatwych negocjacji była bez zarzutu. Dziękuję za to dyrektor CNJO – dr Elżbiecie Majewskiej-Barkowiak i Paniom lektorkom uczestniczącym w tych rozmowach. Dziękuję za to, że pilnując bardzo interesu CNJO, przyjmowały one do wiadomości rozsądne argumenty i negocjowały wprawdzie z determinacją, ale jednocześnie i z dbałością o sprawy Uczelni.
5. Podobny problem rozwiązywałam również w **Centrum Wychowania Fizycznego i Sportu**. I tu usunięcie z zasad rozliczania pensum przelicznika 1,5 dla zajęć terenowych, przyjęcie zasady „obozy sportowe generalnie muszą same się finansować”, nieuwzględnianie w rozliczeniu pensum godzin dodatkowych za zajęcia fakultatywne (tzn. dostępne tylko dla studentów i wykraczające poza program nauczania i plan studiów, jak np. przygotowanie do różnych rywalizacji sportowych), nieuwzględnianie w rozliczeniu pensum godzin dodatkowych za zajęcia dodatkowe (tj. dostępne dla studentów i jednocześnie dla pracowników), a także wprowadzenie karnetów dla studentów i pracowników za korzystanie z takich dodatkowych zajęć dało Uczelni również namacalne (wcale niemałe) oszczędności. I w tym przypadku, kulturze załatwiania spraw należy wystawić ocenę celującą. Nie mogłam przy tym nie zauważać i nie doceniać tego, co ekipa CWFis, pod kierunkiem Anny Kęski, oferuje naszym studentom i pracownikom w trudnych warunkach lokalowych. Cieszę się więc, że dzięki uporczywemu nagabywaniu kogo trzeba udało się finalnie pozyskać nowy nabytek, w postaci bezpiecznej maty, którą możemy zobaczyć w auli spadochronowej przy okazji różnych wydarzeń sportowych. Tu przydały się też dobre relacje dr Renaty Pajewskiej-Kwaśny z firmą PZU, która to firma de facto jest sponsorem tejże maty. Inny mój pomysł (przekazany do wiadomości właściwym komórkom Uczelni), sformalizowany na piśmie i pod hasłem „**Biznes na rzecz krzewienia kultury fizycznej w SGH**” niestety ciągle czeka na okoliczności sprzyjające jego realizacji.
6. Również z obszaru finansowego wywodzi się **uporządkowanie kwestii wynagradzania koordynatorów przedmiotów podstawowych, opiekunów kierunków oraz**

- przewodniczących rad programowo-dydaktycznych. Sprowadzało się ono przede wszystkim do skrócenia czasu otrzymywania wynagrodzenia do 10 m-cy oraz początkowego obniżenia stawek miesięcznych. Działania te – dla mnie niepopularne – stały się jednak konieczne, aby zachować proporcje pomiędzy wykonywaną pracą i otrzymywanym wynagrodzeniem, w warunkach ujawnionej złej kondycji finansowej Uczelni.
7. Podobnie niepopularnym krokiem wykonanym przeze mnie **była gruntowna weryfikacja przeliczników ustalonych w celu rozliczenia pracownika z wykonania pensum**. Weryfikacja ta miała na celu zachowanie uzasadnionych wkładem pracy relacji pomiędzy przelicznikami, które oceniałam w niektórych przypadkach jako wyjątkowo zawyżone. Zmiany w tym obszarze odczuło sporo osób, ale odczuła również i Uczelnia, w postaci bez mała milionowej oszczędności w rocznych wypłatach wynagrodzeń za zajęcia ponad pensum. W wymienionych 5-ciu wcześniejszych obszarach bardzo pomocne okazywały się opracowania przygotowywane przez Tadeusza Bednarczyka, kierownika PZOD.
 8. Sprawą – z pozoru – zupełnie drobną, ale taką, która przed jej załatwieniem stanowiła poważne utrudnienie w sprawnym działaniu co najmniej kilku komórek w pionie prorektora ds. dydaktyki i studentów (oraz wybranych komórek z innych pionów), było **uporządkowanie kwestii organizowania profesjonalnego tłumaczenia na różne języki obce uczelnianych dokumentów prawnych, oficjalnych komunikatów i innych tekstów**. Powołanie Koordynatora zespołu tłumaczy w CNJO bardzo dobrze sprawdza się w naszej praktyce i skutecznie rozwiązało wiele problemów natury organizacyjnej, z tym związanej.
 9. Na liście „spraw drobnych, ale jedynie z pozoru” zamieścić można:
 - a) **Ustalanie procedury współpracy między różnymi komórkami merytorycznymi Uczelni w obszarze przygotowania sprawozdawczości statystycznej i innej, ważnej w pionie prorektora ds. dydaktyki i studentów**. Sprawozdawczość tę koordynuje Bogumiła Lubaszewska, która ma prawo oczekiwać informacji z innych – niż Dział Nauczania – komórek operacyjnych, które to informacje powinny być opatrzone podpisem osób odpowiedzialnych za ich przygotowanie. Taki ważny drobiazg, a ciągle w niektórych budzi opór.
 - b) **Ustalenie bardzo sprawnej procedury weryfikowania zrealizowanego w SGH programu studiów, której celem było ustalenie, czy istnieje podstawa do wydania danemu absolwentowi naszej Uczelni zaświadczenia, ważnego dla jego zawodowej aktywności i liczącego się w Ministerstwie Finansów**. Procedura ta wymagała uprzedniej bardzo odległej w czasie analizy porównawczej historycznych programów nauczania w SGPiS i SGH, co okazało się zadaniem niezwykle trudnym, ze względu na ograniczoną dokumentację archiwalną w tym zakresie.
 - c) **Śledzenie skali, zasadności i kosztów zatrudnienia do prowadzenia zajęć dydaktycznych doktorantów i osób spoza uczelni oraz wprowadzenie w życie dokumentów dyscyplinujących to zatrudnianie**. Dość powiedzieć, że liczba zawieranych umów zmalała bardzo znacząco, co przełożyło się widocznie na obniżenie kosztów wynikających z tego zatrudnienia.
 - d) **Definitywne wyeliminowanie wieloletniej i niebezpiecznej, w perspektywie finansowej, nieprawidłowości związanej ze „stypendiami za staż naukowy”**.
 - e) **Przyczynienie się do uporządkowania sfery wypłat świadczeń pomocy materialnej dla studentów**, w tym do gruntownej weryfikacji zasad przydzielania tej pomocy (udział w tym obszarze ma Mariusz Kostka, Renata Jaksa-Wilczyńska, Tomasz Pszczoła i Adam Grajber).
 - f) **Uporządkowanie kwestii ważnych w odniesieniu do stypendystów Programu Kalinowskiego**.
 - g) **Uporządkowanie kwestii związanych z Varsavianistyką**, co – w efekcie – zaowocowało nowymi perspektywami współpracy z dr. Markiem Ostrowskim (UW) i władzami w Urzędzie Miasta Warszawa, możliwością rozwoju oryginalnych na skalę światową programów/inicjatyw, w których SGH będzie mogła intensywnie uczestniczyć.
 10. Do listy spraw o znaczącym ciężarze gatunkowym należy dopisać:
 - a) **Uporządkowanie kwestii związanych z funkcjonowaniem uczelnianych organizacji studenckich i usunięcie nieprawidłowości zagrażających dobremu imieniu Szkoły**; nowe zasady funkcjonowania organizacji studenckich są gruntownie zmienione; zostały także uporządkowane aspekty rozliczeń finansowych związanych z funkcjonowaniem tych organizacji; mają w tym swój równorzędny i niewątpliwy udział studenci, Adam Grajber – kierownik Biura Samorządu Studentów i Doktorantów, Kwestura, Zespół Radców Prawnych, Biuro Współpracy z Biznesem (w osobie dr Elizy Chilimoniuk), prof. Jerzy Menkes i Barbara Maciejewska z Zespołu Obsługi Władz Akademickich. W ramach tego uporządkowania mieści się też inna drobna sprawa, a mianowicie dookreślenie kryteriów przydzielania środków z Funduszu Ruchu Studenckiego, celem dofinansowania podejmowanych projektów. Procedura dyskutowania „ogólnorodowiskowej wartości projektów” – w świetle transparentnych kryteriów określania tej wartości i pilnowanie spraw związanych z funkcjonowaniem tych organizacji – to dobra praktyka, w której studenci i Biuro Samorządu Studentów i Doktorantów, bardzo dobrze się odnajdują, stąd moje – nie ukrywam – duże zaufanie do zgłaszanych przez nich propozycji. **Za osobistą porażkę** uważam jednak to, że pomimo „wielu podejść” nie udało mi się doprowadzić do końca sprawy dopracowania zasad prawnego umocowania, w relacjach z Uczelnią, współpracy ze stowarzyszeniami zrzeszającymi studentów lub pracowników naukowych, często mylonych z uczelnianymi organizacjami studenckimi. W ten sposób problem byłby „załatwiony” kompleksowo. Sprawa została uporządkowana w trybie wyłącznie roboczym, to jest w postaci stworzonych przeze mnie ram i procedury odnoszących się do tej współpracy i rozpowszechnionych wśród stowarzyszeń, które zidentyfikowałam, jako współpracujące z Uczelnią. Czekam na podjęcie działań, których zainicjowanie niestety nie leży wyłącznie w moich kompetencjach. W obszarze funkcjonowania uczelnianych organizacji studenckich, **za kolejną osobistą, może nie tyle porażkę, co utracą korzyść**, uważam to, że nie mogłam fizycznie uczestniczyć w wydarzeniach organizowanych przez SKN i inne uczelniane organizacje studenckie, w takiej

skali, w jakiej oczekiwano tego ode mnie i na jaką samą miałabym ochotę. Niestety, elastyczność moich – jako prorektora ds. dydaktyki i studentów – ram czasowych wykorzystana była w 100%.

- b) **Opracowanie koncepcji budowy tabeli opłat za studia na I i II stopniu studiów pobieranych od studentów krajowych i zagranicznych** podporządkowanej wymaganiom ustawowo pojęciu „usługi edukacyjnej”, poprzedzone gruntowną analizą zasadności tytułów opłat, aspektów organizacyjnych związanych z terminami ich wnoszenia oraz łatwości korzystania z tego dokumentu z perspektywy studentów i pracowników dziekanatów. Uporządkowanie przy tej okazji kwestii czasokresu obowiązywania tabel wydanych wcześniej. Praca ta wymagała wręcz niezwyklej staranności i uwagi; dzięki niej możemy w tej chwili powiedzieć, że nasze tabele opłat są zgodne z prawem, czytelne i przyjazne w użyciu; co inaczej mogą oceniać studenci, dla których bardziej ważne są kwoty opłat, ale dzięki przejrzystości tabel, także studenci bardziej świadomie podejmują różne decyzje, często poważne, życiowe. Porządkowaniu spraw odnoszących się do tabel szczególnie pomocne były – oczywiście poza wypracowaniem koncepcji ich budowy, żmudnymi prawnymi ustaleniami tytułów opłat i wielu innych kwestii – uwagi zgłoszone przez obie Panie dziekan, lub osoby przez nie oddelegowywane: dr Małgorzatę Stawicką, dr. Jarosława Wierzbickiego. Nieoceniona była tu również praca dr. Mirosława Jarońskiego, Alicji Ogłoblin i pracowników ZOWA oraz mecenasa Piotra Militza z Zespołu Radców Prawnych. Przy tej okazji dodam, że na podpis Rektora czeka też projekt zarządzenia, przygotowany wspólnie z Elżbietą Fonberg-Stokłuską – dyrektorem CPM, a dotyczący **opłat pobieranych od studentów innych uczelni, realizujących wybrane fragmenty programu studiów oferowanego przez SGH, ale bez prawa do uzyskania dyplomu (tzw. *freemovers*)**. Wprowadzenie tego zarządzenia w życie sprawę opłat zamknie kompleksowo. Przede mną jednak, ale także przed Kanclerzem i Kwesturą, jest jeszcze zmierzenie się z tabelami opłat na rok 2012/2013. Spodziewać się można zmian w wysokości czesnego. Uważam, że na takie zmiany przyszedł już czas.
- c) **Dostosowanie zasad postępowania, na szczeblu prorektora dydaktyki i studentów, do obowiązujących w zakresie formy wydawania różnych decyzji postanowień Kpa**. Wymaga to ogromnego nakładu pracy, który mam nadzieję przybliży Państwu przytoczona w dalszej części statystyka odnosząca się do liczby spraw załatwianych praktycznie w 90% jednoosobowo przez prorektora ds. dydaktyki i studentów.
- d) **Przedstawienie do uwzględnienia we wprowadzanych zmianach w zakładowym planie kont, projektu raportu zarządzającego z obszaru controllingu przychodów Uczelni** (stało się to w związku ze zidentyfikowaną pilną potrzebą sprawowania kontroli zarządczej w obszarze rozliczeń finansowych występujących pomiędzy Uczelnią i studentami I i II stopnia; notabene uważam, że problem wykracza także poza ramy tych studiów) oraz – niezwykle użytecznego decyzyjnie – **projektu raportu z indywidualnego stanu rozliczeń finansowych studenta**. Obydwa projekty wykonane były

przeze mnie wobec faktu stwierdzenia poważnych braków w systemie rozliczeń finansowych studentów. Nie można się bowiem godzić na korzystanie z systemu niekompletnego modułowo, nie ergonomicznego, nieformującego jednoznacznych i komunikatywnie podanych informacji, absolutnie niezbędnych w podejmowaniu, przy rozpatrywaniu podań i próśb studentów, indywidualnych decyzji finansowych w odniesieniu do studentów, z których praktycznie każdy znajduje się w innej sytuacji życiowej, w innym trybie wnoszą opłaty (pomimo podpisanych umów, zobowiązujących go do przestrzegania określonych terminów). Żadne moje doraźnie wymyślane rozwiązania (takie jak służbowe info o studencie, czy specjalnie wypełniany arkusz rozliczeniowy) nie wchodziły dalej w grę. W zaprojektowanych raportach (w szczególności w tym drugim) skonsumowałam doświadczenie pozyskane z setek godzin spędzonych nad decyzjami finansowymi dotyczącymi studentów, wiem czego mi brakowało do ich podejmowania, wiem o co musiałam dopytywać w DSL i DSM, wiem ile razy zmuszona byłam wracać do sprawy (sic! na nowo sobie ją odtwarzać!), którą mogłabym załatwiać niemal „od ręki”, gdybym posiadała „pod ręką” informacje użyteczne w takich decyzjach. Wobec tego wysiłku, byłabym naprawdę niepokieszona, gdyby to moje doświadczenie zostało najzwyczajniej w świecie zmarnowane, zignorowane, zaprzepaszczone... Znając jednak Panią kwestor, ufam, że i tej sprawy też dopilnuje.

- e) **Przedstawienie (do wykorzystania przez kompetentne w tym zakresie jednostki organizacyjne Uczelni) zwartej koncepcji zmian w organizacji systemu odpłatności związanych z procesem kształcenia w SGH**, która to koncepcja jest na dobrą sprawę poważną reinżynierią w tym zakresie, ale ma za zadanie **uszczelnienie systemu kontroli oraz ewidencji opłat wnoszonych przez studentów. To ostatnie ma całkiem niebanalnym wymiar finansowy dla Uczelni!** Syntetycznie rzecz ujmując, uważam że zapewnienie prawidłowej, kompleksowej obsługi obowiązujących opłat wymaga powierzenia zadań ich kontroli wyspecjalizowanym służbom, w pionie Kanclerza. Podporządkowanie ich Kwestorowi, stwarzałoby możliwość rzetelnego prowadzenia i nadzorowania – stosownie do wymagań dyscypliny finansów publicznych – spraw finansowych związanych z wywiązywaniem się studentów i słuchaczy z obowiązujących ich opłat na rzecz Uczelni.

Sprawy, które czekają na bezwzględne załatwienie jeszcze przed wakacjami, lub znajdują się jeszcze w opracowaniu to:

- a) Wprowadzenie nowego regulaminu studiów (co powinno stać się stosowną uchwałą Senatu SGH, najpóźniej do 30.04.2012 r., w przeciwnym razie na kolejny rok Uczelnia pozostanie z regulaminem niezgodnym z prawem o szkolnictwie wyższym).
- b) Wprowadzenie zasad przyjęć na studia I i II stopnia w roku akademickim 2013/2014 (co powinno stać się stosowną uchwałą Senatu SGH, najpóźniej do 31.05.2012 r.).
- c) Ustalenie dla rocznika immatrykulowanego na studia w roku akademickim 2012/2013 złożonych tabel opłat, co powinno stać się praktycznie już teraz (dla celów rekrutacyjnych konieczna jest bowiem znajomość opłat czesnego już w kwiet-

niu), a formalnie najpóźniej do 31.07.2012 r.; tu uzależniona jestem od ustaleń Kwestury, które związane są z pogłębioną analizą ponoszonych kosztów. Mam nadzieję, że niedługo już otrzymam oczekiwane informacje.

Z kolei wśród spraw, którym nadałam bieg, a są jeszcze niezakończone (poza tymi sygnalizowanymi we wcześniejszych fragmentach niniejszego tekstu), i co do których nie mam pewności, czy zdążę je sfinalizować warto wspomnieć o:

a) **Opracowaniu założeń do racjonalizowania obciążeń dydaktycznych**, polegającym generalnie na umiejętnym alokowaniu przedmiotów w semestrach i zarządzaniu obsadą dydaktyczną („umiejętnym” oznacza: bez naruszania praw studenta do wyboru przedmiotu i semestru jego studiowania, ale podyktowaną uzasadnioną merytorycznie sekwencją studiowanych przedmiotów). Koncepcja przekazana została m.in. do Centrum Informatycznego, celem przygotowania stosownych baz informacyjnych. Niestety – jest jeszcze niezrealizowana, chociaż jest ona w mojej ocenie dla Uczelni ewidentnie korzystna, bo może wyraźnie pościć tzw. „kominy w wynagrodzeniach”.

b) Przygotowaniu – wspólnie z prof. E. Kawecką-Wyrzykowską, CPM i CNJO – **projektu powołania do życia „Szkoły językowej SGH”** dla zagranicznych (i nie tylko) kandydatów na studia; adresatami tej Szkoły mogliby być także nasi studenci, którzy pragnęliby się uczyć dodatkowo, poza programem studiów, jeszcze jakiegoś języka obcego. Myślę, że przystępne ceny i profesjonalizm lektorów, nauka w murach Uczelni, bardzo urozmaicona oferta programowa (w tym także lektoraty „sprofilowane”) mogą być dla wszystkich dobrą zachętą i ważnym atutem rekrutacyjnym dla obcokrajowców.

c) **Ciągle niesfinalizowanej próbie wypracowania i wprowadzenia w życie „Zasad dobrej praktyki w funkcjonowaniu jednostek podległych prorektorowi ds. dydaktyki i studentów”**.

W najbliższym czasie, może warto byłoby zrealizować także inne pomysły różnego kalibru.

Jednym z nich jest chociażby **wprowadzenie transparentnych kryteriów motywacyjnych i zarządczej okresowej oceny pracowników administracyjnych** w pionie prorektora ds. dydaktyki i studentów. Obawiam się, że tu jest pewna bariera kompetencyjna, którą może usunąć jedynie Rektor.

Masowość „zjawiska” obowiązkowych praktyk zawodowych wymaga technicznego wsparcia. Elegancka **elektroniczna wersja obiegu i archiwizowania dokumentów** związanych ze sprawą praktyk zawodowych odbywanych przez studentów to nie tylko wygodne rozwiązanie organizacyjne, to także bazy danych o firmach, w których nasi studenci takie praktyki odbywają. A ta ostatnia informacja jest bardzo cenna w różnych aspektach zarządczych.

Jaka to była kadencja? Co wpisałaby Pani na listę swoich największych sukcesów, a co na listę porażek?

Ponieważ sukcesy i porażki wymieniałam naprzemiennie powyżej, w tym miejscu pozwolę sobie jedynie na krótkie podsumowanie.

W czasie tej kadencji czułam się jak zegarmistrz, który (z bardzo różnych powodów, ale również i dlatego, że do końca nie potrafi tego uczynić) nie może sam wymienić mechanizmu napędowego cennego dla niego zegara. Ufając więc w to, że starym mechanizmom można przywracać sprawność godną pozazdroszczenia, wymieniam to co może i oliwi małe, średnie i większe trybiki, czekając na sygnał o dostawie no-

wych sprężyn. Na tę chwilę stwierdzam, że sporo części jest naprawionych, wymienionych lub usprawnionych, ale wiele jeszcze wymaga dalszej uwagi, lub uwagi po raz pierwszy, a na dostawę nowych, ważnych, sprężyn czekamy. Jestem tego świadoma.

Nie odkryję Ameryki, jeśli powiem, że praca zegarmistrza jest żmudna, ale daje wiele satysfakcji, jeżeli kolejne mechanizmy odzyskują sprawność lub wymienione zaczynają dobrze, po nowemu, funkcjonować i mimo braków w częściach zamiennych, zegar pracuje, nawet może trochę lepiej niż wcześniej. Może wręcz przestaje się spóźniać i szybko nadrabia opóźnienia. Zegarmistrz chciałby oczywiście, aby wszyscy obserwatorzy i użytkownicy zegara zauważali nową jakość w jego funkcjonowaniu, ale jest też świadomy, że nowa jakość daje o sobie znać dopiero po pewnym czasie i zauważalna jest tylko wówczas, gdy „jakość” w bardzo wielu obszarach skumuluje się w jedną JAKOŚĆ.

Czy wśród planowanych działań było takie (jakie?), na którego realizację zabrakło Pani czasu? Innymi słowy, czy chciałaby Pani mieć do dyspozycji jeszcze jedną kadencję? Jeśli tak, to jakie priorytety zapowiedziałaby Pani na starcie?

Wiem, że na to pytanie – w atmosferze przedwyborczej – można oczekiwać nieco innej odpowiedzi, niż ta, którą podaję poniżej.

Tak. Jest taka aktywność, czy też działania, na które zabrakło mi czasu, ale nie żałuję, że tak się stało. Na początku kadencji założyłam sobie, że wypełnianie funkcji prorektora ds. dydaktyki i studentów będę starała się pogodzić z pracą naukową. Niestety, nie udało się. Nie znajdowałam czasu na odpowiednią koncentrację na badaniu naukowym, czy też na referacie. Środowisko wytyka mi wręcz, że od czasu, gdy zostałam prorektorem przestałam pracować naukowo! A tymczasem, z trudem znajdowałam czas na wykonywanie recenzji doktoratów i prac habilitacyjnych, a przecież za tymi pracami stoją ludzie i ich przyszłość. Oczekują oni należytej uwagi i sumienności w opiniowaniu. Każda pozycja otrzymywana do recenzji z Centralnej Komisji Kwalifikacyjnej lub z jakiegś uczelni, czy też wydawnictwa, to był dla mnie nie „merytoryczny”, ale „organizacyjny” stres.

Gdybym miała mieć jeszcze jedną kadencję, zaczęłabym od postawienia bardzo jasnych warunków w zakresie wykonywania (zbyt) wielu zadań przypisanych do funkcji prorektora ds. dydaktyki i studentów, nie wspominając tu o funkcji przewodniczącej Senackiej Komisji Programowej. W innych Uczelniach ten obszar zadań wykonywany jest bowiem przez trzy osoby, mające ponadto do dyspozycji po dwie–trzy kolejne osoby każda. Zdarzyło mi się usłyszeć, że zapewne jestem źle zorganizowana i dlatego wychodzę z Rektoratu ciemną nocą. To organizacja pracy w zakresie obsługi władz uczelnianych – i to w szczególności prorektora ds. dydaktyki i studentów – jest zorganizowana w standardzie nigdzie niepowtarzalnym. Jego zmiana była jednak, pomimo usilnego zabiegania, poza moim zasięgiem. Jeżeli jeszcze na to nałoży się fakt, że bardzo rzadko proszę o coś dwa razy, to zapracowanie jest 100%.

W drugiej kadencji – gdyby była – chciałabym być blisko nowych programów nauczania, bliżej projektów prowadzonych przez studentów i bardziej wykorzystać w pionie dydaktyki i studentów kompetencje w obszarze rachunkowości zarządczej. Ufam bowiem, że te trzy sprawy dobrze służyłyby Uczelni jako całości.

Kandydatów na rektora SGH różni m.in. wizja struktury Uczelni. Jaka by była Pani wizja, gdyby mogła Pani dokonać zmian/zaproponować zmiany w tym zakresie? albo: która z nich jest najbliższa Pani wyobrażeniom o przyszłej SGH?

Pytanie jest jednocześnie łatwe i trudne. Łatwe dlatego, że można puścić wodze wyobraźni i proponować rozwiązania, których nigdy nie będzie się samemu wprowadzać. Z drugiej jednak strony rozwiązania te dotyczą Uczelni, mojej SGH, a to zadany problem stawia już w innym świetle, w szczególności, jeśli odpowiedzi oczekuje się od osoby, która była blisko osób proponujących zmiany organizacyjne w naszej Uczelni, chociaż de facto nie była ich autorem.

W rachunkowości zarządczej jest takie określenie jak „docelowy rachunek kosztów”. W tym miejscu ważny jest przymiotnik „docelowy”, czyli „tworzący standard wyznaczający kierunek skoncentrowania absolutnie wszystkich wysiłków”. Określenie docelowej wizji organizacyjnej Uczelni wymaga poważnych wielowątkowych analiz i z całą pewnością u ich podstaw nie powinna być akcja dzielenia dydaktyki. Jakość dydaktyki, jej adekwatność do potrzeb rynkowych i przyszłości świata, jest pochodną badań naukowych. Tak więc uważam, że pierwszoplanowe w kolejnej kadencji powinno być skoncentrowanie na rozwoju potencjału badawczego w naszej Uczelni i tak naprawdę jest obojętne, czy będzie to trzy, czy pięć szkół, w gruncie rzeczy liczy się bowiem wola wspólnej (ponad szkołami) aktywności badawczej. Rozumiem jednak, że określenie Krajowy Ośrodek Wiodący może być przyporządkowane jedynie instytucjonalnie (tj. do kolegium/wydziału) i z tego chociażby powodu należy wyróżniać w Uczelni podstawowe jednostki organizacyjne. Podchodząc do sprawy semantycznie zdecydowanie preferuję „kolegia”. Określenie to ma dla mnie z gruntu pozytywny wydźwięk! W przeciwieństwie do „wydziałów”, które zawierają pierwiastek znaczeniowy wyalienowania. Wolę pracować w kolegium, z kolegami z mojego kolegium i z kolegami z innych kolegiów mojej Uczelni, niż „na wydziale”, który nie wiadomo czemu kojarzy mi się przede wszystkim z produkcją. Mając na uwadze to, że jesteśmy Uczelnią niedużą, uważam, że trzy kolegia, reprezentujące trzy wyraziste szkoły badawcze to dobre rozwiązanie.

Na tym tle uważam, że problem z organizacją naszej Uczelni ma – według mnie – podwójną naturę: finansową i kadrową. Najmniej – dydaktyczną, w sensie organizacji wyborów studenckich, harmonogramowania zajęć i obsługi studentów, chociaż i tu jest pole do rozwoju i działań doskonalących. Uważam, że stworzenie przemyślanych zasad alokacji odpowiedzialności kolegiów (lub nawet katedr) za obsadę kadrową prowadzonych przedmiotów, wydyskutowanie obowiązujących zasad gospodarki finansowej dla poszczególnych kolegiów, administracji centralnej, i jednostek ogólnouczelnianych, sprawowanie kontroli zarządczej w każdym z tych obszarów, profesjonalne (co wcale nie oznacza rozbudowane i kosztowne!) raportowanie zarządcze i controllingowe, wprowadzanie jasnych i bardzo prostych procedur i rozwiązań (przyjaznych dla ludzi i łatwych w użyciu) – jest słusznym kierunkiem koniecznego postępowania. Przy tym wszystkim należy unikać jak przysłowiowego ognia – w moim głębokim przekonaniu – zniekształcających obraz finansowego status quo, umownych kluczy rozliczeniowych w obszarze kosztów. Każdy bowiem powinien odpowiadać jedynie za te koszty, na które ma zarządczy wpływ. (Są to tak zwane koszty kontrolowalne. Z perspektywy całej Uczelni, wszystkie koszty poddają się kontroli, z tym tylko, że na różnych poziomach odpowiedzialności za-

rażdziej). Uważam, że powinniśmy nie tylko zaciskać pasa, co nie zawsze jest dobrym rozwiązaniem, bo wydawane pieniądze często przyciągają znacznie większe sumy. Powinniśmy przede wszystkim z należytą uwagą przyglądać się stałym (zarówno bezpośrednim, jak i pośrednim) kosztom w naszej Uczelni, szukać i eliminować te z nich, które nie dodają nam wartości, a wręcz ją konsumują. Taka diagnoza wymaga wysiłku i rzetelnej informacji, a wprowadzenie zmian na jej podstawie – w pewnym sensie wizjonerstwa ale także i dużej odwagi cywilnej. Nie jest jednak niemożliwe, w przypadku naszej Uczelni – jest konieczne!

Jedną z kluczowych dla Uczelni kwestii jest przywrócenie równowagi budżetowej. Gdzie, zdaniem Pani rektor, możemy szukać jeszcze oszczędności i jakie źródła przychodu możemy uruchomić?

Na to pytanie chyba odpowiedziałam powyżej. Podpisuję się pod wszystkimi programami wyborczymi wszystkich kandydatów na Rektora SGH, w tych fragmentach ich programów, które odnoszą się do kosztów i przychodów Uczelni. W każdym wyróżnianym przez nich obszarze jest potencjał, który wykorzystany odpowiednio ma znaczenie dla równowagi budżetowej.

Żeby w to uwierzyć, najpierw trzeba nieco tę równowagę poczuć, a potem ją utrzymać i nie zmarnować. Nic tak nie zachęca do wysiłku jak nawet najmniejszy pożądaný efekt. W naszym przypadku – niestety – musi być to znaczący efekt finansowy!

Z jakimi problemami/barierami związanymi z funkcjonowaniem organizacji (np. zależności, uprawnienia, podział kompetencji) przy wykonywaniu funkcji prorektora musiała Pani się zmierzyć/musiała Pani pokonywać?

Generalnie mogę mówić o dwóch barierach.

Pierwsza z nich wiąże się z moim procesowo-działaniowym postrzeganiem Uczelni. W tym postrzeganiu pierwsze skrzypce grają: ludzie, współpraca, identyfikowanie się z interesem Uczelni, jednoznacznie wskazana odpowiedzialność za działania i logistyka organizacji, ale także transparentność i etyka w pracy. Najgorzej bywało, gdy zawodziła: współpraca, identyfikowanie się z interesem Uczelni i transparentność w działaniu. Wszystko inne można było przeżyć. (Wcale nie bezkosztowo!).

Druga – bardzo poważna bariera – zilustrowana będzie tu przeze mnie pewną statystyką, która nawet mnie zaskoczyła!

W 2008 r. – od 1 września do 31 grudnia – na moje ręce i głowę wpłynęły – 684 pisma, w 2009 r. – 2063 pisma, w 2010 r. – 2313 pisma, w 2011 r. – 2378 pisma, w 2012 r. – od 1 stycznia do 10 kwietnia – 884 pisma. Łącznie 8.322 pisma, z czego ok. 7074 dotyczących indywidualnych spraw studenckich (około 85% całej korespondencji). Tyle fragmentów z życia naszych studentów! I tyle samo odpowiedzi!

Kiedyś taką korespondencję obsługiwało dwóch prorektorów. W tej kadencji tę pracę wykonywałam tylko ja. Na dodatek podejmując próbę wprowadzania nowego jakościowo standardu (zgodnie z Kpa) prezentowania decyzji, wykonując osobiście postępowanie wyjaśniające, często bardzo złożone, wymagające ogromnej ostrożności prawnej, w sytuacji obowiązywania w Uczelni regulaminu studiów pozwalającego na wielość interpretacji i nadinterpretacji, oraz innych wewnętrznych i zewnętrznych przepisów prawnych (łącznie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym). Praca przy rozpatrywaniu

spraw potencjalnie konfliktowych jest wyczerpująca i bardzo żałuję, że nie mogłam jej przerzucić na czyjeś barki. Sama natomiast doświadczałam wielokrotnie ciężaru pracy przerzuconej. To wymaga zmiany.

8.322 pisma, z których 50% nie powinno znaleźć się na biurku prorektora ds. dydaktyki i studentów, a postępowaniem wyjaśniającym w pozostałych przypadkach powinny zająć się służby operacyjne, i inne prawne, specjalnie do tego oddelegowane. Tak pracują inne uczelnie. Prorektor ma tam czas na spotkania, od których zależą nowe działania w uczelni w obszarze dydaktyki, na bycie ze studentami, na rozpoznaniu benchmarkowych standardów, spotkania z zagranicznymi gośćmi, rozmowy z ludźmi z biznesu ważnego dla dydaktyki, na studiowanie przepisów prawnych, które zmieniają się jak w kalejdoskopie, na proponowanie i wdrażanie nowych rozwiązań i przedsięwzięć.

A tymczasem, Owidiusz powiedział „Zrobiłem, co mogłem, ci, którzy potrafią, niech zrobią lepiej”. Tak więc każde nowe doświadczenie powinniśmy witać z zaciekawieniem, bo czegoś nowego się uczymy i dzięki temu potrafimy więcej i lepiej.

Wszystkim Państwu i tym wymienionym i niewymienionym w powyższym tekście, ale wdzięcznie zachowanym w mojej pamięci, serdecznie dziękuję za wielokrotnie okazaną sympatię i gotowość do współpracy w ciągu tych 1300 dni dookoła kadencji.

Anna Karmańska
13 kwietnia 2012 r.

¹Przy tej okazji: mała zmiana w postaci nowego projektu graficznego sylabusu przedmiotu wykładowego w naszej Uczelni, dostosowanego do opisu efektów kształcenia, nowy projekt (niekompromitującego wizerunkowo Uczelni) transkryptu wydawanego naszym zagranicznym studentom, to małe kroczki–trybiki, także wizytówki naszej Uczelni.

PRACE WYKONANE LUB PODJĘTE W PIONIE PROREKTORA DO SPRAW NAUKI

Mijającą kadencję oceniam jako pracowitą i owocną, ponieważ dzięki wspólnym wysiłkom władz Uczelni udało się uniknąć zapaści finansowej, wdrożyć postanowienia nowej ustawy o szkolnictwie wyższym oraz rozpocząć jawną, publiczną dyskusję o przyszłości Szkoły.

W pionie prorektora do spraw nauki, pomijając działania rutynowe, podjęte prace dotyczyły pięciu głównych bloków spraw.

1. Reforma szkolnictwa wyższego

- stanowisko w sprawie środowiskowego projektu Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w latach 2010–2020;
- uwagi w sprawie zasad podziału dotacji dla uczelni publicznych (projekt);
- uwagi do projektów rozporządzeń wykonawczych MNiSzW do nowej Ustawy;
- harmonogram działań związanych z koniecznością dostosowania regulacji wewnętrznych do nowej Ustawy.

2. Strategia rozwoju Szkoły

- opracowanie projektu przyjętej przez Senat *Misji i Założeń strategii rozwoju SGH na lata 2008–2012*;
- uruchomienie badania opinii społeczności akademickiej w sprawie modelu rozwoju Uczelni;
- konsultacje z dziekanami, przedstawicielami związków zawodowych, doktorantami oraz studentami;
- opracowanie projektu *Zarysu strategii rozwoju SGH na lata 2010–2016*;
- spotkania z pracownikami kolegiów, inicjujące ogólnouczelnianą dyskusję o przyszłości Szkoły.

3. Badania naukowe

- opracowanie i wdrożenie nowej koncepcji „grantów rektorskich” prowadzące do uruchomienia nowej serii wydawniczej;
- wstępna koncepcja specjalizacji i priorytetów badawczych Uczelni (Senacka Komisja ds. Nauki);
- wzorowa, w świetle audytu wewnętrznego i zewnętrznego organizacja procesu badań na Uczelni (Dział Nauki).

4. Pracownicy naukowo-dydaktyczni

- rekonstrukcja kwestionariusza ocen pracowników;

- zarys koncepcji włączenia wyników działalności badawczej do oceny pracowników (Senacka Komisja ds. Nauki);
- powołanie zespołu do spraw parametrycznej oceny pracowników oraz dostosowania kwestionariusza ocen do nowych wymagań (zatwierdzone zostały wstępne założenia projektu).

5. Doktoranci

- opracowanie i wdrożenie nowego programu pierwszego, wspólnego roku stacjonarnych studiów doktoranckich;
- ujednolicenie kryteriów rekrutacji oraz zasad odwołań;
- opracowanie nowego regulaminu studiów oraz zarządzenia regulującego ich funkcjonowanie;
- opracowanie koncepcji Biura ds. doktorantów;
- systematyczne prace nad ujednoliceniem dokumentacji oraz systemem kontroli przebiegu studiów.

Za swój największy sukces uważam opracowanie i przyjęcie przez Senat *Misji i Założeń strategii rozwoju SGH na lata 2008–2012* oraz opracowanie projektu *Zarysu strategii rozwoju SGH na lata 2010–2016*, który zainicjował ogólnouczelnianą dyskusję nad przyszłością Szkoły. Za największą porażkę, która spowodowała moją rezygnację z udziału w wyborach Rektora, uważam odrzucenie przez społeczność akademicką propozycji stopniowego, ewolucyjnego przekształcania struktury organizacyjnej Uczelni. Ponieważ dokument ten nigdy nie został opublikowany, przedstawiam go w całości w wersji pierwotnej z października 2010 roku, pod rozprawę nowych władz Szkoły Głównej Handlowej oraz jako odpowiedź na większość pytań zadanych przez Redakcję.

Zarys strategii rozwoju Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na lata 2010–2016 / projekt /

1. Założenia i przesłanki wyjściowe

Dnia 26 listopada 2008 roku Senat SGH podjął Uchwałę nr 61 w sprawie przyjęcia *Misji i Założeń strategii rozwoju Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na lata 2008–2012*.

Dokument ten zawierał uaktualnioną misję Szkoły oraz założenia strategii rozwoju, obejmujące przesłanki i sposób podejścia do opracowania strategii, diagnozę podstawowych wyzwań rozwojowych, mocnych i słabych stron Uczelni oraz pozycji konkurencyjnej w podstawowych obszarach działalności, a także główne kierunki działania i ich uwarunkowania realizacyjne.

W świetle tego dokumentu Uczelnia wymaga zmian, ponieważ jej dotychczasowy model funkcjonowania ulega stopniowemu wyczerpaniu; kluczowym elementem w procesie realizacji strategii rozwoju jest elastyczność jej struktur organizacyjnych, a podstawowym warunkiem sukcesu jest gotowość wszystkich pracowników, zarówno naukowo-dydaktycznych, jak i administracyjnych oraz studentów i doktorantów, do postrzegania siebie jako członków jednej społeczności, której interesy rozwojowe są przedmiotem wspólnej troski.

Jakkolwiek stanowisko takie podziela większość pracowników, studentów i doktorantów Uczelni, to opinie na temat przyczyn obecnego stanu rzeczy oraz pożądanych kierunków zmian są krańcowo różnicowane. Z jednej strony bowiem formułowany jest pogląd, że źródłem trudności jest system funkcjonowania Uczelni wprowadzony w latach 90., który okazał się kosztowny, nieefektywny i demoralizujący; z drugiej natomiast, że powodem zniechęcenia i obaw całego środowiska jest sposób wprowadzenia dwustopniowego systemu kształcenia, zarówno z programowego, jak też organizacyjnego punktu widzenia. W związku z tym formułowane są różnicowane postulaty reformatorskie, od powrotu do wydziałów w wersji pierwotnej, poprzez różne formy decentralizacji podstawowych obszarów działalności Uczelni, do zachowania uelastycznionej formuły bezwydziałowej.

Władze rektorskie, podzielając pogląd o konieczności zmian i zdecydowane te zmiany przeprowadzić, także ze względu na trudną sytuację finansową Szkoły spowodowaną między innymi dotychczasowym sposobem jej funkcjonowania, mają jednak świadomość, że obecna sytuacja jest efektem działania bardzo wielu czynników i okoliczności, a niezbędne zmiany wymagają zrozumienia i akceptacji. W związku z tym, z uwagi na występujące różnicowanie poglądów, podjęta została próba ich zbadania w ramach projektu badawczego *Doskonalenie instytucjonalnej struktury SGH*, zrealizowanego przez Katedrę Socjologii Ekonomicznej przy współpracy Katedry Socjologii. Badanie to zostało poprzedzone rozmowami z byłymi rektorami Uczelni oraz dziekanami kolegiów i studiów. Objęło ono samodzielnych pracowników naukowych, adiunktów oraz studentów i umożliwiło usystematyzowanie ocen dotyczących obecnej sytuacji oraz opinii na temat możliwych kierunków rozwoju Uczelni.

I tak, w ocenie samodzielnych pracowników naukowych Szkołę charakteryzuje wielowymiarowa dezintegracja, powodująca powszechny brak identyfikacji z SGH, roszczeniowy stosunek do Uczelni i zanik etosu nauczyciela akademickiego; nieprzyjazny stosunek do studentów, chaos w dydaktyce, prowincjonalizacja i wąskie uzawodowienie edukacji ekonomicznej.

W ocenie adiunktów studenci mają nadmierną swobodę wyboru, ponieważ Szkoła rezygnuje z ukierunkowywania i profilowania dokonywanych wyborów; system organizacji ścieżek kształcenia jest zawiły i niejasny, dziekanaty działają nieefektywnie i generują sytuacje konfliktowe, a program studiów ma coraz mniej wspólnego z kształceniem akademickim.

Wreszcie w ocenie studentów SGH staje się stopniowo „szkołą biznesową”, marginalizującą w kształceniu podsta-

wy ekonomii, nauki ścisłe i społeczne; treści wykładów są często nieaktualizowane oraz wielokrotnie powielane, a studia nie wymagają systematyczności i nadmiernego wysiłku co sprawia, że opinia na temat SGH systematycznie się pogarsza.

Formułowane oceny, wśród których powtarza się krytyka nadmiernego uzawodowienia procesu kształcenia, prowadzą do rozbieżnych postulatów pod adresem pożądanych kierunków rozwoju. Postulaty te można sprowadzić do trzech modeli rozwoju, a mianowicie uczelni „bezwyziałowej”, o różnym stopniu autonomii kolegiów, uczelni „wydziałowej” oraz uczelni jako „wiązki autonomicznych szkół”.

2. Kierunki rozwoju możliwe w świetle postulatów

Uczelnia bezwydziałowa

Kolegialno-kierunkowe studia magisterskie

Studia I stopnia pozostają niezmienione, natomiast studia magisterskie zostają przejęte przez kolegia, które kreują kierunki. Rekrutacja odbywa się na kierunki, które mają limity przyjęć. Za propozycje programowe biorą odpowiedzialność rady kolegiów, które powinny dbać o ich rynkową atrakcyjność. To pod kątem kierunków należy dokonywać zmian strukturalnych, włącznie z ewentualnymi przekształceniami struktury kolegialnej. Studenci powinni być traktowani jako klienci, o których dba jednolity dziekanat dla studiów magisterskich, co wymagałoby jednak zmian w postawach pracowników dziekanatów. Konieczna jest rekonstrukcja dziekanatu studiów zaocznych. Dziekani powinni odpowiadać za zatrudnienie nauczycieli akademickich oraz wykonanie pensum. Uczelnia powinna stanowić strukturę maksymalnie otwartą w ramach dydaktyki i szukać przewag konkurencyjnych poprzez rozwój studiów niestacjonarnych, doktoranckich i podyplomowych oraz wszelkiego rodzaju kursów.

Uczelnia kolegialno-kierunkowa

Układ kolegiów i dziekanaty studiów zostają zachowane, natomiast zasadnicza zmiana dotyczy relacji pomiędzy elementami struktury i sposobu kontroli procesu dydaktycznego. To kolegia bowiem mają tworzyć kierunki studiów i odpowiadać za nie w wymiarze programowym zarówno na poziomie licencjackim, jak i magisterskim. Rekrutacja powinna się odbywać na kierunki studiów, a programy studiów powinny ustalać rady kolegiów, a nie rady programowo-dydaktyczne, które są organami pozastatutowymi. Dla zachowania integralności procesu dydaktycznego proporcje części obligatoryjnej i dowolnej powinny być kształtowane przez dziekanów. Przekazanie tych kompetencji kolegiom umożliwi pełne wykorzystanie w dydaktyce kapitału ludzkiego, jakim dysponują. W kolegiach należy powołać dwóch prodziekanów, odpowiedzialnych odpowiednio za naukę i dydaktykę. Prodziekan odpowiedzialny za dydaktykę byłby przedstawicielem kolegium w dziekanacie studium licencjackiego i magisterskiego, koordynując dany kierunek studiów, co pozwoliłoby racjonalnie rozwiązać kwestie wyborów i wykorzystania pracowników. Ponadto w tym wariancie podkreśla się konieczność ograniczenia swobody wyboru na studiach niestacjonarnych i dostosowania rozwiązań programowych i organizacyjnych do ich specyfiki.

Uczelnia wydziałowa

Reforma z lat 90. była logicznie niespójna i żadne częściowe modyfikacje aktualnej struktury nie wyeliminują zaistniałych zjawisk patologicznych i deformacji /żadna polska uczelnia nie naśladowała rozwiązań przyjętych w SGH i nigdzie na

świecie uczelnia porównywalnej wielkości nie zrezygnowała z wydziałów/. W związku z tym należy zlikwidować kolegia i powołać wydziały odpowiadające w ogólnym zarysie aktualnej strukturze kolegialnej, ponieważ powołanie pięciu wydziałów w najmniejszym stopniu naruszy zastane interesy. Byłby to wydział ekonomii, wydział międzynarodowych studiów gospodarczych, wydział finansów, wydział zarządzania oraz wydział nauk społecznych, co wiązałoby się jednak z koniecznością dokonania przesunięć niektórych katedr oraz instytutów. Każdy wydział prowadziłby co najmniej dwa kierunki studiów, co oznacza konieczność wprowadzenia limitów przyjęć na studia. Możliwe są tutaj dwa warianty: pierwszy oznaczałby uruchomienie jedynie 10 kierunków podstawowych, w drugim możliwe byłoby kierunki dodatkowe o mniejszej liczbie miejsc niż podstawowe, odpowiadające profilowi wydziału lub kształtowane dowolnie. Kierunki powinny być raczej jednolite na I i II poziomie studiów. Dopuszcza się jednak możliwość otwierania kierunków dodatkowych, specyficznych dla studiów licencjackich i magisterskich oraz kierunków międzywydziałowych. Spójność takiego systemu miałby zapewnić podział dziekanatów studiów na dziekanaty wydziałowe oraz przejęcie przez dziekanów wydziałów pełnej odpowiedzialności za dydaktykę i politykę kadrową. Zasada wyboru prowadzącego zajęcia zostałaby zachowana, przy równoczesnym wprowadzeniu limitów na zajęcia, pozwalających na bardziej równomierne obciążenie wykładowców, bez gwarancji prowadzenia danego przedmiotu przez wszystkich.

Uczelnia jako wiązka autonomicznych szkół

Taki kierunek rozwoju oznaczałby głęboką rekonstrukcję struktury Uczelni związaną z przemieszczeniem poszczególnych katedr oraz instytutów. Powstałyby bowiem w ramach SGH trzy autonomiczne szkoły: szkoła ekonomii, szkoła zarządzania oraz szkoła nauk społecznych. Szkoły te miałyby co prawda ze sobą współpracować, nie byłyby to jednak duże wydziały, lecz raczej „subuczelnie”. Pozostaje natomiast kwestia otwartą, czy szkoły te powinny bazować na wspólnej rekrutacji oraz programie wyjściowym i potem się wyodrębnić, czy też przyjmować charakter odrębnych struktur organizacyjnych i programowych od początku. Zwolennicy tego kierunku rozwoju mają wprawdzie świadomość, że jest on mało realistyczny, podkreślają jednak, że SGH może wyjść z obecnego kryzysu jedynie wówczas, gdy zostaną zburzone ustabilizowane struktury interesów, związane z kolegiami. Kolegia są bowiem repliką dawnych wydziałów SGPiS, które trzeba było zachować, żeby społeczność akademicka zgodziła się na przeprowadzenie reformy w latach 90. Reforma ta stworzyła wprawdzie zręby nowoczesnej uczelni, jej strukturę należało jednak modyfikować systematycznie, zaczynając to wiele lat wcześniej. Obecna sytuacja stanowi zatem w znacznym stopniu rezultat niedokończonej transformacji.

3. Długofalowa wizja Szkoły i sposób jej realizacji

Istniejąca scentralizowana struktura organizacji procesu dydaktycznego jest w coraz większym stopniu przeszkodą w szybkim dostosowywaniu oferty dydaktycznej do zmian na rynku edukacyjnym. Tymczasem doświadczenia ostatnich lat wskazują, że w dziedzinie studiów podyplomowych i doktoranckich podstawowe jednostki organizacyjne są w stanie kreować popyt na te usługi. W związku z tym uzasadnione wydaje się dążenie do dania im większej swobody w dziedzinie kształtowania oferty kierunkowej także na studiach I i II stopnia.

Obecny sposób organizacji procesu dydaktycznego powoduje także tendencję do wzrostu zatrudnienia ponad rzeczywiste potrzeby oraz możliwości wynikające z liczby posiadanych pomieszczeń dydaktycznych. Powoduje to równoległe występowanie dwóch procesów bezpośrednio lub pośrednio pogarszających sytuację finansową Uczelni, a mianowicie narastanie różnic w dziedzinie wykonywania pensum, przy jednoczesnym wzroście liczby osób niewykonywujących pensum lub wykonujących je w niewielkim stopniu oraz wzrost zagrożenia obniżeniem jakości procesu dydaktycznego. W istniejącym stanie prawnym procesy te mogą być tylko w niewielkim stopniu korygowane przez decyzje rektorskie. W związku z tym konieczne wydaje się wprowadzenie większej samodzielności finansowej podstawowych jednostek organizacyjnych.

Wprowadzenie większej odpowiedzialności podstawowych jednostek organizacyjnych w dziedzinie dydaktyki oraz finansów mogłoby, w świetle przedstawionych modeli rozwoju Szkoły, przebiegać w bardzo różny sposób. Modele te można jednak potraktować zarówno jako wykluczające się, alternatywne drogi rozwoju, jak też jako etapy procesu prowadzącego w określonym kierunku. Tak więc można, pomijając ryzykowną i nierealistyczną wizję SGH jako wiązki szkół, wyobrazić sobie przyszłość Uczelni jako sekwencję etapów rozwojowych, obejmującą etap kolegialno-kierunkowych studiów magisterskich, etap struktury kolegialno-kierunkowej oraz etap pełnej autonomii naukowo-dydaktycznej, kadrowej i finansowej kolegiów.

Intencją władz rektorskich Uczelni jest zapoczątkowanie tego procesu, prowadzącego do wyraźnego wyprofilowania pięciu jednostek podstawowych odpowiedzialnych za pięć obszarów badań i dydaktyki, a mianowicie za ekonomię, zarządzanie, finanse, międzynarodowe stosunki gospodarcze oraz nauki ekonomiczno-społeczne. Pierwszym krokiem prowadzącym w tym kierunku byłoby przejęcie przez rady naukowe kolegiów odpowiedzialności za programy kierunkowe na studiach magisterskich, przy zachowaniu naboru na kierunki w przypadku tych studiów i naboru na Uczelnię oraz wspólnego programu kształcenia podstawowego w przypadku studiów licencjackich. Zapewnieniu jakości kształcenia służyłaby standaryzacja i centralny egzamin ze wszystkich przedmiotów podstawowych i kierunkowych wraz z wprowadzeniem zasady jednoosobowej odpowiedzialności koordynatora.

Nadrzędnym celem tych zamierzeń jest wizja Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie jako uczelni elitarniej, o znaczącym stopniu umiędzynarodowienia w dydaktyce i badaniach naukowych, spełniającej oczekiwania pracodawców i stwarzającej możliwości dalszego rozwoju i doskonalenia umiejętności zawodowych swoim absolwentom.

Realizacja takiej wizji Uczelni wymaga znalezienia odpowiedzi na pytanie, jak dokonać niezbędnych zmian, zachowując to, co jest warte zachowania z dotychczasowych doświadczeń i nie powodując dalszej destabilizacji funkcjonowania oraz pogłębienia niezadowolenia, frustracji i zniechęcenia całej społeczności akademickiej. Odpowiedzią władz rektorskich Uczelni na to pytanie jest koncepcja ewolucyjnego procesu przekształceń, opartego na trzech zasadach: solidarności, dialogu oraz kompromisu.

Zasada solidarności oznacza rezygnację z poszukiwania winnych obecnego stanu rzeczy i konieczność wspólnego podjęcia wyzwań stojących przed Uczelnią. Zasada dialogu wyrasta z przekonania, że nikt nie posiada monopolu na dobre pomysły i oznacza gotowość rozmowy ze wszystkimi, którzy chcą rozmawiać. Wreszcie zasada kompromisu oznacza rezygnację

z krańcowych rozstrzygnięć i poszukiwanie rozwiązań możliwych do zaakceptowania przez wszystkich zainteresowanych.

Realizacja zarysowanej długofalowej wizji Szkoły przebiegałaby w trzech etapach. W etapie pierwszym, przypadającym na rok akademicki 2011/2012, rady kolegiów przejęłyby odpowiedzialność programową za kierunki na studiach magisterskich. W etapie drugim, przypadającym na rok akademicki 2012/2013, rady kolegiów przejęłyby odpowiedzialność programową za kierunki na studiach licencjackich. Równocześnie, w trakcie tych dwóch etapów, trwałyby prace przygotowawcze do wprowadzenia samodzielności finansowej kolegiów oraz ich wyraźnego wyprofilowania w dziedzinie badań i dydaktyki. Wreszcie trzeci etap, przypadający na lata 2014–2016, byłby przeznaczony na ukształtowanie pełnej autonomii naukowej, dydaktycznej, kadrowej i finansowej kolegiów.

4. Strategiczne cele i zadania

Dydaktyka

W wyniku prac Senackiej Komisji Programowej powstał i jest realizowany nowy, kompleksowy program studiów obejmujący m.in. kompletną ofertę programową, zestaw opracowanych od nowa sylabusów, koncepcję opracowywania ścieżek oraz „Banku Analiz Przypadków” oraz koncepcję deklarowania wykładów do wyboru nietworzących kierunków i specjalności. Program ten w wymiarze merytorycznym wymaga jedynie koncepcyjnego dopracowania do końca. Jego realizacja wiąże się natomiast z koniecznością podjęcia określonych działań o charakterze administracyjnym. Dotyczy to przede wszystkim organizacji procesu rekrutacji – docelowym rozwiązaniem wydaje się tu powołanie odrębnej jednostki organizacyjnej, skupiającej niezbędne kompetencje w tym zakresie. Wiąże się z tym konieczność poprawy kultury obsługi kandydatów i zachowań osób włączonych w proces rekrutacji. Konieczne jest także usprawnienie pracy dziekanatów w zakresie obsługi studentów, zwłaszcza zagranicznych; organizacji harmonogramowania i organizowania obron prac dyplomowych oraz wydawania dyplomów, a także potwierdzania wykonania pensum, współpracy z Centrum Informatycznym i administrowania stroną internetową. Konieczne jest stworzenie profesjonalnego systemu obsługi absolwentów i wypracowanie zasad postępowania w tej dziedzinie. Istnieje także pilna potrzeba wypracowania nowej koncepcji organizacji harmonogramowania zajęć, usprawnienia intranetowego wspomagania procesu dydaktycznego oraz wprowadzenia w życie polityki jakości kształcenia wraz z niezbędnymi procedurami systemowymi.

Badania

Badania naukowe nie stanowią nadal kluczowego obszaru w działalności Uczelni, zarówno w sensie finansowym, jak też z punktu widzenia indywidualnego nakładu pracy poszczególnych pracowników. Rozproszenie tematyczne, powtarzające się wątki oraz brak współpracy międzykolegialnej grożą zmniejszeniem dopływu środków w związku z wchodzącymi w życie zmianami legislacyjnymi. W tej sytuacji konieczne jest przede wszystkim przywrócenie właściwych relacji pomiędzy badaniami a dydaktyką, określenie długofalowego profilu badawczego Uczelni oraz przygotowanie jej do zmian w organizacji i finansowaniu badań naukowych. Podjęte w tym celu przez Senacką Komisję Nauki prace zmierzają, obok stałego monitorowania przygotowywanych i wchodzących w życie aktów legislacyjnych, do wypracowania parametrycznego systemu

oceny pracowników, uwzględniającego w większym stopniu dorobek naukowy oraz określenia priorytetów badawczych. Prace te należy zintensyfikować. Rozważenia wymaga natomiast kwestia utworzenia kilku uczelnianych instytutów badawczych skoncentrowanych na jasno określonej problematyce, umożliwiającej tworzenie konsorcjów naukowo-przemysłowych oraz powołania w kolegiach prodziekanów do spraw nauki. Konieczne jest także rozstrzygnięcie kwestii skali oraz jakości kształcenia na niestacjonarnych studiach doktoranckich.

Współpraca z zagranicą

Podstawowym celem w tym obszarze jest dalsze rozszerzenie i pogłębienie umiędzynarodowienia Uczelni. W realizacji tego procesu powinny zostać włączone wszystkie jednostki poprzez wypracowanie spójnych i przejrzystych procedur oraz regulaminów działania. Realizacja tego celu w sferze dydaktyki powinna uwzględniać zwiększenie liczby zagranicznych profesorów oferujących pełne wykłady, kontynuację organizacji letnich szkół z programem dostosowanym do potrzeb konkretnych odbiorców, inicjowanie dalszych programów podwójnego dyplomu oraz wspólnych programów studiów, zwiększenie liczby studentów zagranicznych na studiach kończących się dyplomem SGH oraz zaoferowanie możliwości studiowania za granicą możliwie dużej liczbie studentów. Międzynarodowa wymiana studencka powinna zostać uznana za kluczowy element edukacji na wszystkich poziomach studiów, a program CEMS powinien pozostać flagowym projektem SGH, o bardzo dobrej jakości i wysokim prestiżu. Natomiast w sferze badań naukowych umiędzynarodowienie powinno uwzględniać zwiększenie zaangażowania pracowników Uczelni w międzynarodowe projekty badawcze, lepsze wykorzystanie członkostwa SGH w międzynarodowych organizacjach i sieciach biznesu oraz większy wysiłek na rzecz przygotowania Szkoły do wymogów międzynarodowych rankingów wyższych uczelni.

Infrastruktura

Negatywny wynik ekspertyzy w sprawie możliwości dalszego wykorzystywania budynku F oznacza konieczność wypracowania długofalowej polityki inwestycyjnej i remontowej Szkoły. Po dokonaniu remontu akademika „Hermes”, i wyprawieniu wszystkich użytkowników budynku F, trzeba dokonać jego przebudowy, zgodnie z oczekiwaniami konserwatora zabytków i potrzebami Uczelni. Oznacza to konieczność pozyskania środków finansowych, prawdopodobnie w formie partnerstwa publiczno-prywatnego oraz pokonania trudności związanych z miejscowym planem przestrzennego zagospodarowania. Po zakończeniu rozbudowy budynku F możliwy będzie powrót do koncepcji budowy nowego budynku S. Konieczna jest także dalsza informatyzacja Uczelni, a w szczególności integracja wykorzystywanych systemów informatycznych, określenie działań realizowanych przez jednostki organizacyjne w ramach procesów objętych informatyzacją oraz wprowadzenie elektronicznego systemu obiegu informacji i dokumentów. Konieczne jest także doprowadzenie Centrum Informatycznego do stanu w pełni zadowalającego użytkowników, co oznacza zabezpieczenie skuteczności jego pracy przez zatrzymanie najlepszych pracowników i wyposażenie w odpowiedni sprzęt, wprowadzenie nowego wirtualnego dziekanatu oraz nowej technologii Sharepoint, pozwalającej oddzielić treści dla użytkownika zewnętrznego i wewnętrznego. Docelowo należy także wyposażyć każdą salę dydaktyczną w zestaw do pracy obejmujący komputer, rzutnik, ekran i zasłony.

Zarządzanie

Realizacja wyodrębnionych strategicznych celów i zadań nie jest możliwa bez sprawnego zarządzania Uczelnią. Osiągnięcie wysokiej sprawności organizacyjnej wiąże się jednak z koniecznością wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania oraz nowoczesnego systemu kreowania i przetwarzania informacji zarządczej. Wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania wymaga wdrożenia podejścia procesowego do zarządzania Uczelnią, ujednolicenia procedur i dopasowania procesów do strategii, zastąpienia dokumentacji papierowej elektronicznym obiegiem i wymianą informacji, wdrożenia nowego systemu finansowo-księgowego, wprowadzenia systemu budżetowania i mechanizmów controllingu oraz zwiększenia poziomu samodzielności finansowej podstawowych jednostek organizacyjnych. Natomiast wprowadzenie nowoczesnego systemu kreowania i przetwarzania informacji zarządczej wymaga przygotowania i wdrożenia zasad aktywnego zarządzania i kontroli stanu i przepływu środków pieniężnych, zasad mierzenia i kontroli kosztów kształcenia według form kształcenia, zasad mierzenia i kontroli jednostkowych kosztów kształcenia, wykorzystania controllingu kosztów i inwestycji na każdym poziomie podejmowania decyzji oraz stworzenia systemu informacji zarządczej.

5. Uwarunkowania finansowe

Obecna sytuacja finansowa Szkoły charakteryzuje się, według opinii Senackiej Komisji Budżetu i Finansów, utrwalaniem tendencji do powiększania deficytu, co grozi utratą płynności i nie sprzyja realizacji zarysowanych strategicznych celów i zadań.

Przyczyny tej niekorzystnej sytuacji mają zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny charakter. Podstawową przyczyną zewnętrzną jest spadek przychodów z działalności dydaktycznej. Przyczyny wewnętrzne to wzrost wydatków, a zwłaszcza wynagrodzeń; brak dyscypliny w realizacji budżetu, spowodowany nawykami z okresu uzyskiwania znacznie wyższych przychodów; niedostateczny monitoring sytuacji finansowej, spowodowany błędami w sposobach księgowania oraz brak koordynacji zakupów materiałowych i inwestycyjnych finansowanych z różnych źródeł.

Podjęte dotychczas działania naprawcze, takie jak racjonalizacja systemu dodatków do wynagrodzeń finansowanych ze środków pozadotacyjnych, kompresja stanowisk w kierownictwie administracji oraz redukcja funduszu nagród z okazji Dnia Edukacji Narodowej mają charakter doraźny i są niewystarczające. Równocześnie w ciągu najbliższych dwóch lat istnieje niewielka szansa na zasadnicze zwiększenie środków trafiających do Uczelni w postaci dotacji, a wielkość tych środków będzie w coraz mniejszym stopniu zależała od prostych czynników ilościowych, takich jak liczba studentów i pracowników. Coraz większą rolę będą natomiast odgrywały czynniki jakościowe, takie jak udział studentów zagranicznych w całkowitej liczbie studentów, liczba programów dydaktycznych w językach obcych, czy liczba profesorów tytularnych. Niewielka jest także szansa uzyskania unijnych środków na inwestycje i remonty, co wynika ze stosowania kryteriów praktycznie pozbawiających uczelnie ekonomiczne możliwości ubiegania się o te środki.

Uzyskiwanie przychodów ze środków pozabudżetowych także będzie utrudnione z powodu sytuacji na rynku edukacyjnym, wynikającej z niekorzystnych tendencji demograficznych

oraz stałej obecności uczelni prywatnych i państwowych uczelni nieekonomicznych. Zwiększenie przychodów pozabudżetowych wymaga stałej dbałości o jakość kształcenia oraz szybkiego i elastycznego reagowania na zmiany popytu, a przede wszystkim zapewnienia właściwych proporcji między studiami stacjonarnymi wszystkich stopni, studiami podyplomowymi oraz studiami w języku angielskim. Za potrzebą szybkiego reagowania na zmiany popytu na rynku edukacyjnym przemawiają także zapowiadane zmiany legislacyjne w szkolnictwie wyższym, a zwłaszcza dużo większa swoboda w kształtowaniu oferty kierunków studiów i ich programów.

Podejmowanie wysiłków na rzecz zwiększenia wpływów ze środków pozabudżetowych nie oznacza, że nie są konieczne pilne działania na rzecz zmniejszenia wielkości środków przeznaczanych na płace, stanowiące podstawowy i stale rosnący składnik kosztów. Przemawia za tym relacja liczby studentów do pracowników naukowo-dydaktycznych i pracowników administracji do pracowników naukowo-dydaktycznych oraz nieprawidłowości w strukturze płac w administracji. Za korektami w systemie płac przemawia także tendencja do nadmiernej koncentracji wysiłku kadry naukowo-dydaktycznej na najłatwiejszym sposobie powiększania dochodów, czyli na ekstensywnej dydaktyce, przy zaniedbywaniu badań naukowych i zdobywania tytułu profesora oraz małej aktywności w przygotowywaniu programów dydaktycznych w języku angielskim.

Działania zmierzające do poprawy sytuacji finansowej Uczelni muszą zatem objąć swym zakresem większość obszarów jej funkcjonowania. Można je podzielić na przedsięwzięcia krótkookresowe, przynoszące efekt finansowy na przełomie 2010 i 2011 roku, przedsięwzięcia średniookresowe, przynoszące efekt głównie w roku 2011 oraz przedsięwzięcia długookresowe, przynoszące efekt w roku 2011 i w dłuższej perspektywie.

Przedsięwzięcia krótkookresowe obejmują doraźny przegląd zatrudnienia, obowiązków i wynagrodzeń w administracji; powstrzymanie wzrostu zatrudnienia w grupie nauczycieli akademickich, w tym ograniczenie zatrudnienia emerytów; zmiany limitów w korzystaniu z telefonów i faksów, oszczędności materiałów eksploatacyjnych, zmniejszenie prenumeraty czasopism, liczby baz danych i wyszukiwarek oraz restrukturyzację Oficyny Wydawniczej.

Przedsięwzięcia średniookresowe obejmują modyfikację systemu narzutów na studiach podyplomowych i doktoranckich, modyfikację systemu organizacji dydaktyki i zasad rozliczania pensum dydaktycznego w nadchodzącym roku akademickim oraz zmianę warunków zatrudnienia w przypadku osób wykonujących mniej niż 50% pensum i niepodlegających rotacji.

Wreszcie przedsięwzięcia długofalowe obejmują przyjęcie zasad polityki kadrowej regulujących m.in. umowy z emerytami, wprowadzenie własnego systemu płacowego, przyjęcie zasad okresowych ocen pracowników niebędących nauczycielami akademickimi oraz podjęcie przygotowań do wprowadzenia samodzielności finansowej podstawowych jednostek organizacyjnych.

Realizacja przedstawionego programu przedsięwzięć oszczędnościowych wymaga solidarnego wysiłku całej społeczności SGH, a istotnym warunkiem jego powodzenia jest kontynuacja zapoczątkowanej już przebudowy systemu księgowego i informatycznego oraz całego systemu zarządzania Uczelnią.

Janusz Stacewicz

Podsumowanie i plany rektora Bryxa

W wypowiedzi Pana rektora dla Gazety SGH dot. planowanych działań na tę (kończąca się) kadencję znalazły się m.in.: (1) silna chęć wdrożenia zmian i wizja nowoczesnej SGH, (2) stworzenie baz danych, z których można będzie je importować do różnych sprawozdań i potrzeb, (3) uproszczenie i otwarcie przez cały rok formularza sprawozdania pracownika, (4) współpraca z partnerami biznesowymi SGH, (5) poszukiwanie źródeł finansowania na nowy obiekt na ul. Batorego, (6) stworzenie nowej strony internetowej, (7) stworzenie bazy danych absolwentów. Bardzo prosimy o odpowiedź, które z nich udało się zrealizować?

(1) Wizja nowoczesnej SGH przyświecała i przyświeca mi cały czas. Akcentowałem ją szczególnie w kampanii wyborczej. Niestety, ani studenci, ani w znacznej mierze pracownicy naukowi jej nie podzielili. Trudno. Mimo to uważam, że nic nie stoi w miejscu. Albo uczelnia się rozwija, unowocześnia, albo się cofa. Ranking Perspektyw pokazał, że chyba występuje to drugie zjawisko. Można oczywiście się zachwycać, że nadal jesteśmy pierwsi w rankingu kierunków ekonomicznych, jak to zrobił „Magiel” piórem Ewy Stempniewskiej, albo zając inne stanowisko, jak Redaktor Nieodpowiedzialny w tym samym numerze. Ale udawać, że nic się nie stało w sytuacji, gdy jesteśmy już w drugiej dziesiątce uczelni polskich i oddaliśmy pierwszą pozycję wśród uczelni ekonomicznych, to gorzej niż chowanie głowy w piasek. Z tym, że pozycja uczelni zależy od rektora o tyle, o ile będzie on w stanie zespolić społeczność akademicką i stworzyć jej warunki do skoncentrowania wysiłków na stworzeniu nowoczesnej uczelni. Nikt nie zniszczy marnotrawstwa jego pracy, a z tym mamy w SGH do czynienia permanentnie. To rozprasza aktywność naszych pracowników i odciąga ich od działań w SGH i dla SGH.

(2) Baza danych jest gotowa od kilku miesięcy. Była prezentowana kolegium rektorskiemu, a wdrożona będzie dopiero wtedy, kiedy Kanclerz odblokuje ćwierć miliona złotych, zawarte w planie wdrażania Sharepointa. Tyle bowiem kosztują niezbędne licencje, ale to nie jest przewidziane na ten rok, gdyż ważniejsze jest malowanie kwestury (około miliona złotych) oraz elewacji – 4,8 miliona zł. Strumieni wydatków tego rzędu, dokonywanych woluntarystycznie, nie będę komentował.

(3) Żeby wpisywać dane do bazy w dowolnym momencie, a potem zaciągać je z bazy danych do sprawozdania trzeba uruchomić Sharepointa. Szczegóły – wyżej.

(4) Doprowadziłem do likwidacji Centrum Karier i Fundraisingu i powołania w zamian Biura Współpracy z Biznesem (BWB) oraz Biura ds. Absolwentów (BA). Znalazłem środki europejskie na rozwój BA. Baza absolwentów rośnie, ale że wpisywać się muszą do niej sami, dobrowolnie, to powoli. Nie wiem jednak co będzie dalej, bo środki projektowe się kończą, a w budżecie SGH, z tego co mi wiadomo, chwilowo nic dla BA nie ma. Podobnie BWB, które dostarcza rocznie ok. 1 miliona złotych dla Uczelni ma dziś kłopoty kadrowe i finansowe. Mimo to prowadzimy wspólnie z przedstawicielami biznesu jedną ścieżkę i sześć przedmiotów, a dwa nowe przedmioty powstają we współpracy z bankiem i firmą. Oba biura czekają na wsparcie ich działań.

(5) Działania na rzecz zmiany budynku na ul. Batorego miały dwa etapy. Najpierw przygotowano dobre materiały na konkurs Infrastruktura szkolnictwa wyższego. Niestety, środki z tego konkursu przydzielono wielu uczelniom. Część z nich będzie miała kłopot co zrobić z wybudowanymi obiektami w sytuacji niżu demograficznego. Jednak ani SGH, ani żaden z uniwersytetów ekonomicznych tych środków nie mogły otrzymać. Powód był prosty – przyjęte kryteria. Żeby otrzymać te pieniądze należało mieć prawo doktoryzowania na dwóch kierunkach studiów. My i inne UE mamy tylko jeden kierunek – ekonomia (zarządzanie to dyscyplina, czyli też ekonomia, tak jak towaroznawstwo czy finanse). Moja kilkumiesięczna korespondencja z Panią minister, której tłumaczyłem, że doktoraty z ekonometrii to bardziej matematyka niż ekonomia, zakończyła się dość skromnym sukcesem, tzn. połowicznym przyznaniem mi racji, ale pieniędzy nie przyniosła, bo nie mogła.

Podjąłem wówczas najtańszą możliwą próbę uzyskania koncepcji architektonicznej budynku, który spełniałby oczekiwania SGH oraz miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Za pulę nagród wynoszącą zaledwie 50 tysięcy złotych otrzymaliśmy cztery ciekawe koncepcje, w tym dwie nadające się do natychmiastowego wdrożenia. Są one własnością SGH i w każdej chwili można do nich wrócić.

Prace nad tym nowym obiektem zostały jednak przerwane, gdyż wybuchła sprawa budynku F i cały wysiłek, (tzn. jednego pracownika) został skoncentrowany na rozbudowie kampusu.

(6) Platforma pod nową stroną internetową jest gotowa od kilku miesięcy, ale jej uruchomienie jest także uzależnione od wdrożenia Sharepointa i uzupełnienia treścią nowych stron przez społeczność akademicką. Ostatni raport mówił o tym, że powinna się ona zmienić na przełomie sierpnia i września, ale mam wątpliwości czy termin ten będzie dotrzymany. Nie zapłaciliśmy bowiem dotąd za narzędzia, które już użytkujemy. Nie buduje to dobrych relacji z dostawcą. A raczej wręcz przeciwnie...

(7) O tym już było, w pkt. 4.

Ponadto, jak wszystkim wiadomo, stworzyłem od zera małe Biuro Funduszy Europejskich, które pomogło pozyskać dla Uczelni ponad 42 miliony złotych. Jednak ważniejsze od pieniędzy są dokonane, dzięki kilkunastu projektom unijnym, inwestycje w kapitał ludzki. Przykładowo – 73 półroczne stypendia zagraniczne, lektorki, które pierwszy raz mogły poznać w Cambridge autorów podręczników, z których u nas uczą angielskiego, oprzyrządowanie dla niepełnosprawnych studentów i wiele, wiele innych.

Czy wśród planowanych działań było takie (jakie?), na którego realizację zabrakło Panu rektorowi czasu? Inny mi słowo, czy chciałby Pan mieć do dyspozycji jeszcze jedną kadencję? Jeśli tak, to jakie priorytety zapowiedziałby Pan rektor na starcie?

Jak wiadomo, dostałem od losu jeszcze jedną kadencję. Zrobię to co szef – nowy Rektor – uzna za priorytetowe. Na razie wiem, że zależy mu na uporządkowaniu spraw dotyczących

rozwoju kampusu, zastąpienia budynku F czymś sensownym. Resztę na pewno uzgodnimy w najbliższych tygodniach.

Kandydatów na rektora SGH różniła m.in. wizja struktury Uczelni. Jaka by była Pana wizja, gdyby mógł Pan dokonać zmian/zaproponować zmiany w tym zakresie? albo: która z nich jest najbliższa Pana wyobrażeniom o przyszłej SGH?

Mam program pracy dla SGH na kilka lat. Wynika on z wizji, która jest mi najbliższa, mojej wizji – wzmacniania kolegów i usprawniania procedur. Krok po kroku, bez rewolucji, ale systematycznie i konsekwentnie. Jak uzyskamy sprawność funkcjonowania, a w ślad za tym integrację pracowników wokół celów SGH, możemy rozpocząć dyskusję o koniecznych zmianach. Taka jest moja opinia, którą głosiłem publicznie i się jej nie wyparłem. Nie stworzyłem jej bowiem na potrzeby kampanii wyborczej, lecz widzę ją jako najważniejszą potrzebę Uczelni. Oczywiście jeśli Rektor–elekt będzie realizował wizję „Trzech szkół” może liczyć na moje wsparcie. Pierwsze nie wyklucza drugiego, a wręcz przeciwnie – wspiera.

Jedną z kluczowych dla Uczelni kwestii jest przywrócenie równowagi budżetowej. Gdzie, zdaniem Pana Rektora, możemy szukać jeszcze oszczędności i jakie źródła przychodu możemy uruchomić?

Na pewno nie pomoże osiągnąć równowagi budżetowej plan remontów, którego realizację rozpoczęto w tym roku. Można oczywiście sztuczkami księgowymi oddziaływać na wynik, to już robiliśmy, ale jak zapewnić płynność finansową, jeśli wyda się gotówkę? Chyba że mamy jakieś dodatkowe zewnętrzne źródła finansowania ... ale nie mam wiedzy na ten temat.

Z jakimi problemami/barierami związanymi z funkcjonowaniem organizacji (np. zależności, uprawnienia, podział kompetencji) przy wykonywaniu funkcji prorektora musiał Pan się zmierzyć/ musiał pokonywać/pokonać?

O tym mówiłem wiele razy w kampanii wyborczej i nie będę o tym mówił kolejny raz. Nie chodzi o sensację, ale o zmianę. Kto nie słyszał, zapraszam na www.bryx.pl, lub Światowa SGH na facebook.

Marek Bryx
(tytuł redakcji)

O współpracy SGH z zagranicą – po 4 latach kadencji

Jak to zwykle bywa, moja 4-letnia kadencja prorektora ds. współpracy z zagranicą upłynęła bardzo szybko.

Dziękuję wszystkim osobom, które ze mną współpracowały, ale w szczególności ogromne podziękowania kieruję do dyrektor Elżbiety Stokłuskiej-Fonberg. Bez Niej, a także całego zespołu, kierowanego przez nią, Centrum Programów Międzynarodowych oraz kilku innych osób (w tym, dr Izabeli Bergel, pełnomocnik rektora ds. PPD), wielu rzeczy nie dałoby się zrobić.

Co uznaję za swój największy sukces?

Z punktu widzenia całej Uczelni, za najważniejsze działania uważam dwie sprawy: a) utrzymanie członkostwa SGH w programie CEMS MIM (*Master in International Management*), a następnie wzmocnienie tej pozycji, b) uzyskanie akredytacji CEEMAN wiosną 2011 r.

CEMS, to program traktowany zawsze jako program flagowy SGH, zapewniający nam szczególną pozycję na rynku edukacyjnym z uwagi na swój wysoki poziom (potwierdzony bardzo wysoką pozycją w rankingu *Financial Times*), jak też fakt, że tylko jedna uczelnia z danego państwa może być w sieci CEMS. W warunkach braku – do ub. roku – jakiegokolwiek akredytacji zagranicznej dla SGH, CEMS był – i nadal jest – istotnym certyfikatem jakości całej Uczelni, pozwalającym też łatwiej rozpoznać SGH na międzynarodowym rynku edukacyjnym. Program jest nie tylko prestiżowy, ale i bardzo wymagający, zarówno dla studentów, jak i wykładowców. Ci pierwsi muszą spełnić różne kryteria, by zakwalifikować się do programu; ci drudzy podlegają co semestr wnikliwej ocenie według standardowych procedur CEMS. Ocenie takiej podlega też sam sposób zarządzania programem. U progu mojej kadencji okazało się, że program został oceniony przez władze CEMS bardzo słabo i tylko radykalny program naprawczy mógł uchronić nas przed bolesnymi konsekwencjami. Udało się to zrobić!

Co więcej, w ciągu następnych lat poprawiliśmy zdecydowanie swoją pozycję: m.in. uzyskujemy wyższe noty za większość prowadzonych w ramach CEMS zajęć dydaktycznych.

Nie mniejsze znaczenie ma fakt, że długotrwałe poszukiwania zaowocowały pozyskaniem wiosną 2011 r. dwóch partnerów korporacyjnych dla programu CEMS. Dzięki temu poprawił się wizerunek SGH jako uczelni radzącej sobie z zobowiązaniami CEMS (w ostatnich trzech latach SGH była jedyną uczelnią CEMS bez partnera korporacyjnego). Zaoszczędzone też zostały środki finansowe: w sytuacji braku partnera korporacyjnego, SGH z własnych środków finansowała poprzednio składkę jednego partnera. Od 2012 r. trzeba by pokrywać składkę za 2 partnerów, czyli łącznie ok. 46 tys. EUR).

Jeśli chodzi o akredytację CEEMAN, to warto przypomnieć, że międzynarodowe akredytacje spełniają przynajmniej cztery, wzajemnie powiązane, funkcje:

1. Pierwsza, pewnie najważniejsza, to fakt, że akredytacje działają jak certyfikat jakości, a więc potwierdzają, że akredytowana uczelnia (lub program) spełnia określone wymogi dotyczące sprawnego funkcjonowania, przyzwoitego poziomu dydaktyki i badań naukowych, stabilności finansowej itp.
2. Związany z tym jest fakt, że akredytacje przyciągają studentów zagranicznych, ponieważ dają im czytelny znak, że w akredytowanej uczelni uzyskają przyzwoitą wiedzę i umiejętności oraz dyplom ukończenia studiów, który liczy się na rynku edukacyjnym.
3. Studenci akredytowanej uczelni są lepiej postrzegani i chętniej akceptowani przez uczelnie zagraniczne, zwłaszcza jeśli jest tam ograniczona liczba miejsc, np. w ramach wymiany z najlepszymi uczelniami, czy też przy ubieganiu się przez naszych studentów o studia za granicą (to ostanie zjawisko jest już odczuwalne na rynku edukacyjnym).

4. Uczelnia z międzynarodową akredytacją ma dużo większe szanse na podpisanie umowy o wymianie studenckiej i o innych formach współpracy (także badawczej) z dobrymi partnerami zagranicznymi.

Na międzynarodowym rynku liczą się trzy akredytacje (tzw. korona akredytacji):

AMBA (*Association of MBAs*),

EQUIS (*European Quality Improvement System*),

AACSB (*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*).

CEEMAN jest głównie akredytacją o znaczeniu regionalnym (ubiegają się o nią w pierwszej kolejności uczelnie Europy Środkowej i Wschodniej oraz państw WNP, które nierzadko nie są jeszcze przygotowane do spełnienia trudniejszych wymogów trzech ww. akredytacji). Certyfikat CEEMAN jest zwykle pierwszym krokiem, po którym rozpoczynają się przygotowania do którejś z trzech bardziej liczących akredytacji. Uzyskaliśmy go w 2011 r. – zgodnie ze standardową procedurą na trzy lata. A więc już niedługo trzeba będzie myśleć o organizacji prac w celu jego przedłużenia.

Proces przygotowań do akredytacji, w tym sporządzenie ponad 100-stronicowego *Self Assessment Report*, jak też sam przebieg rozmów z członkami Komisji CEEMAN pokazały, że pracownicy niemal wszystkich jednostek SGH (bo pytania, na które trzeba było udzielić odpowiedzi w raporcie i w spotkaniach z Komisją dotyczyły niemal wszystkich dziedzin funkcjonowania SGH) są w stanie zmobilizować się i mówić „wspólnym głosem”, oceniając słabości i silne strony dydaktyki, pozycji finansowej Uczelni, sposobu zarządzania nią itp. Bez wykazania, że stanowimy sprawnie działający zespół, kierujący się wspólnymi wartościami, nie mielibyśmy szansy na pozytywną ocenę.

Znaczenie współpracy z zagranicą dla Uczelni

Główną myślą przewodnią moich działań w obszarze współpracy z zagranicą była idea, że bez trwałych kontaktów z najlepszymi uczelniami biznesu SGH nie będzie mieć dobrej pozycji, tak na krajowym, jak i międzynarodowym rynku edukacyjnym (pozycję tę w dużej mierze odzwierciedlają międzynarodowe rankingi, np. ranking *Financial Times*). Przemawia za tym kilka argumentów:

1. Udział w międzynarodowych badaniach to nie tylko możliwość skonfrontowania własnych poglądów na szerszym od krajowego forum partnerów zagranicznych, ale też warunek konieczny zdobycia liczącej się pozycji w badaniach oraz awansu pracownika naukowego, zwłaszcza w świetle wymogów nowej ustawy (np. w procedurze habilitacyjnej).
2. We wszystkich rankingach międzynarodowych, a także niektórych krajowych dużą rolę odgrywa intensywność powiązań międzynarodowych, zarówno badawczych, jak i dydaktycznych.
3. Współpraca z zagranicą (zagraniczni studenci i wykładowcy) może być źródłem znaczących dochodów, i to z dwóch powodów: a) przekłada się ona na wyższą dotację budżetową (jest wyżej punktowana w ministerialnym algorytmie), b) studenci zagraniczni płacą za studia (czesne, opłaty *free movers* itd.).

Co równie ważne, „zwykła” wymiana studencka już nie wystarcza do wykorzystania wszystkich szans, jakie daje współpraca z zagranicą. Niezbędne są m.in. umowy o podwójnym (lub potrójnym dyplomie), które dają studentowi możliwość uzyskania w trakcie toku studiów dyplomu SGH oraz uczelni partnerskich. Bez tego jesteśmy mało atrakcyjni nie tylko dla studentów zagranicznych, ale i dla najlepszych polskich

studentów, którzy poszukują uczelni oferujących im dwa lub trzy dyplomy i tym samym znaczącą poprawę ich pozycji na rynku pracy. Wprowadzenie systemu bolońskiego wymusiło potrzebę zmiany poprzednich zasad (w „starym” systemie mieliśmy dwie takie umowy). Obecnie SGH realizuje trzy tego typu umowy (z Nowa Lisboa, Uniwersytetem w Viadrinie oraz z Kolonii; dwie dalsze umowy – z Uniwersytetem w Moguncji oraz Duisburgu – są w trakcie procedury podpisywania). Wszystkie dotyczą studiów magisterskich. Ważnym zadaniem będzie zwiększenie ich liczby, jak też uzgodnienie tego typu umów na poziomie studiów I stopnia.

Jeszcze lepszym rozwiązaniem – z punktu widzenia studentów – są wspólne programy, które kończą się wspólnym dyplomem kilku uczelni. Przed wejściem w życie obecnej ustawy o szkolnictwie wyższym ich wynegocjowanie było prawie niemożliwe, z uwagi na nasze minima programowe. Obecnie obowiązująca ustawa daje dużo większą elastyczność działania w tym względzie. Nadal jednak umowy takie są trudne do uzgodnienia, biorąc pod uwagę różnice w programach i formalnych wymogach, obowiązujące w Polsce i w innych państwach/uczelniach.

Co jeszcze udało się zrobić w ciągu kadencji?

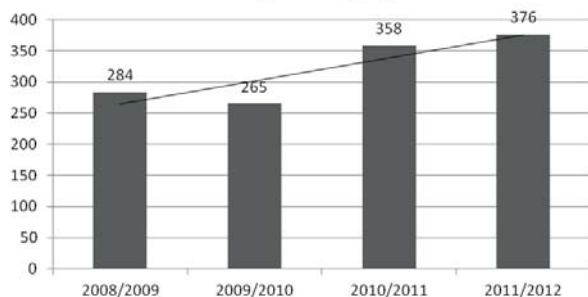
1. Wypracowane zostały zasady funkcjonowania stron internetowych jednostek Uczelni w języku angielskim oraz ujednolicono zostało tłumaczenie podstawowego słownictwa, wspólnego dla wielu jednostek (nazwy jednostek, rodzaje studiów, nazwy kierunków studiów itp.). Oczywiście dużo jest jeszcze do zrobienia, choćby stworzenie systemu składającego wszystkie jednostki do regularnego aktualizowania danych.
2. Ustalono zostały czytelne zasady finansowania wyjazdów zagranicznych pracowników ze środków rektora na współpracę zagraniczną, co pozwoliło na oszczędności finansowe.
3. W wyniku dyskusji powstał projekt studiów doktoranckich w języku angielskim (zasady, program studiów itp.). Na jego podstawie przygotowano wniosek o sfinansowanie takich studiów ze środków europejskich w ramach konkursu Kapitał Ludzki. Wniosek zyskał akceptację komisji konkursowej i jesienią 2010 ruszyła I edycja tych studiów na zasadach nieodpłatnych (edycja studiów stacjonarnych i niestacjonarnych). Obecnie realizowana jest też pierwsza edycja takich studiów na warunkach komercyjnych i trwa nabór na kolejną edycję w roku 2012/2013. Jest to pierwszy kompleksowy program studiów doktoranckich w języku angielskim w SGH. Wzmacnia to znacząco ofertę dydaktyczną Uczelni na rynku edukacyjnym (obecnie wszystkie trzy cykle studiów, tj. licencjackie, magisterskie i doktoranckie mają wersję anglojęzyczną). Niemniej istotne jest, że mając studia doktoranckie w języku angielskim SGH może aktywniej i bardziej wiarygodnie uczestniczyć w pracach międzynarodowych organizacji, których jest członkiem i które tworzą ramy nawiązania współpracy w tym obszarze poprzez wymianę doświadczeń, wykładowców, słuchaczy studentów itp.
4. Szkoły letnie: W wyniku reorganizacji programu i zasad kierowania nim oraz bardziej zdecydowanych działań promocyjnych zwiększyła się istotnie liczba uczestników szkoły letniej SGH w języku angielskim SUW (w 2011 r. – po raz pierwszy w historii programu – wprowadzono górny limit uczestników na poziomie 45 osób, wynikający ze względów logistycznych). W 2011 r. zorganizowana została po raz pierwszy szkoła letnia w języku niemieckim, przy finansowym wsparciu DAAD (na podstawie przygotowanego wniosku). Odbędzie się ona

na początku września. Przedsięwzięcie to jest realizowane także w bieżącym roku akademickim. Na rok. 2012 DAAD przyznała stypendia dla niemal dwukrotnie większej liczby słuchaczy.

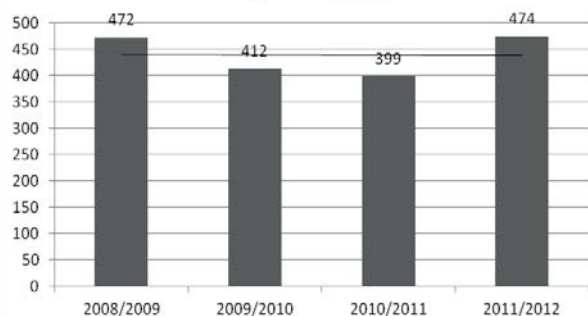
5. Dokonano analizy kryteriów kwalifikowania programów w corocznym rankingu *Financial Times* (FT) dotyczącym najlepszych programów magisterskich i uczelni oferujących te programy. Na tej podstawie zmieniono zestaw informacji przekazywanych do FT, co poprawiło punktację SGH i było jednym z elementów poprawy pozycji SGH na liście rankingowej.
6. Jesienią 2010, na mocy uchwały Senatu, powołana została Rada Konsultacyjna Partnerów Biznesowych SGH. Do zadań tego ciała należy doradzanie rektorowi SGH w sprawach strategicznych kierunków rozwoju SGH, wzmacniania pozycji naszej Uczelni na międzynarodowym rynku edukacyjnym oraz budowy sieci współpracy naukowo-badawczej SGH z biznesem. Liczące się szkoły biznesu w Polsce i za granicą mają takie Rady. Są one pomocne w wypracowywaniu strategii działania Szkoły i wspieraniu jej realizacji, współpracy przy dostosowywaniu programu studiów do oczekiwań rynku pracy, pozyskiwaniu środków od partnerów biznesowych na realizację projektów badawczych itp. Powołany wcześniej Klub Partnerów SGH ma inny charakter i wypełnia ww. zdania w bardzo ograniczonym zakresie. Rada wzmocniła też pozycję SGH w prestiżowym rankingu dziennika „Financial Times” *Global Masters in Management*, w którym uwzględniane jest 65 najlepszych uczelni biznesowych na świecie.

Umiedzynarodowienie SGH z perspektywy studenckiej

Przyjeżdżający



Wyjeżdżający



1. Zwiększyła się liczba studentów przyjeżdżających na podstawie umów programu ERASMUS ze 168 w roku akad. 2008/09 do 268 w roku akad. 2011/12. Liczba studentów wyjeżdżających na podstawie umów programu Erasmus po spadku w roku akad. 2010/11 (z 290 do 241 w stosunku do

roku akad. 2008/09) ponownie uległa zwiększeniu do 334 studentów w roku akademickim 2011/12.

2. Łączna liczba studentów zagranicznych przyjeżdżających do SGH na studia nie kończące się dyplomem (ERASMUS oraz inny tryb wymiany) ulega stałemu wzrostowi (z 284 w roku akad. 2008/09 do 376 w roku akad. 2011/12), za wyjątkiem roku akad. 2009/2010, w którym liczba studentów spadła do 265 w wyniku ograniczenia oferty wykładów w języku angielskim.
3. Ogólna liczba studentów SGH wyjeżdżających na przynajmniej semestr studiów za granicę po okresie spadków (z 472 w roku akad. 2008/09 do 412 w roku akad. 2009/10 i 399 w roku akad. 2010/11) związanych m.in. z wprowadzeniem systemu bolońskiego oraz światowym kryzysem finansowym, znacząco wzrosła w roku akademickim 2011/12 – do 474 studentów.

SGH realizuje obecnie 3 projekty unijne „Erasmus Mundus” powstałe w wyniku współpracy CPM z konsorcjami przygotowującymi wnioski projektowe.

Pierwszy projekt – SCEE (*Founding the Siberian Center of European Education*) funkcjonuje w ramach Akcji 3 nakierowanej na działania promujące europejskie szkolnictwo wyższe na świecie (finansowanie w latach 2011–2014). Koordynatorem po stronie rosyjskiej jest Baikal National University, Irkutsk, Russia, a po stronie europejskiej uniwersytet francuski Montpellier. W jego ramach powołane zostanie Syberyjskie Centrum Edukacji Europejskiej promujące i wspierające współpracę naukową pomiędzy państwami Unii Europejskiej a uniwersytetami na Syberii. Centrum zorganizuje trzy konferencje dotyczące współpracy pomiędzy UE a regionem syberyjskim, jak również opracuje materiały wspólnych kursów e-learningowych o tematyce integracji europejskiej. Projekt pozwoli m.in. promować programy SGH w syberyjskiej części Rosji oraz stworzyć platformę do realizacji wspólnych przedsięwzięć edukacyjnych i badawczych. Udział SGH w projekcie jest ważny również ze względu na fakt, że w Irkucku znajduje się największe skupisko Polaków w tym rejonie.

- Dwa wnioski projektowe zostały złożone w ramach Akcji 2 – partnerstwo z uczelniami wyższymi krajów trzecich i stypendia na mobilność. Celem projektu zatytułowanego *ONE MORE STEP (OMS)*, realizowanego w ramach Lotu 13 (Laos, Kambodża and Wietnam, Mongolia, Chiny, Indonezja, Malezja i Tajlandia) jest promowanie rozwoju instytucji naukowych wymienionych wyżej krajów trzecich poprzez wymianę akademicką na poziomie licencjackim, magisterskim, doktorskim oraz wymianę wykładowców. Projekt zakłada wspieranie rozwoju lokalnego w regionie dzięki wspólnym nowatorskim inicjatywom naukowym i transferowi wiedzy. Koordynatorem projektu jest Uniwersytet w Trento, a SGH jest partnerem projektu. Projekt *WELCOME (Widening Egyptian and Lebanese Cooperation and Mobility with Europe)*, koordynowany przez Politecnico di Torino, Włochy, skierowany jest na wzmocnienie współpracy pomiędzy europejskimi instytucjami szkolnictwa wyższego a uczelniami w Egipcie i Libanie poprzez realizację dwustronnej wymiany studentów, doktorantów oraz pracowników naukowych. Jego zadaniem jest poprawa jakości kształcenia w obu państwach oraz pełniejsze ich włączenie w europejski obszar szkolnictwa wyższego.
- SGH realizuje także projekt EMLE (*European Master in Law and Economics*) – wspólne studia magisterskie lub doktoranckie z zakresu ekonomicznej analizy prawa. Pro-

gram jest koordynowany przez University of Hamburg, oraz Erasmus University Rotterdam. W jego ramach 100 studentów odbywa trzy trymestry rocznego programu w wybranych przez siebie uczelniach – członkach konsorcjum, do którego należy 9 uczelni z Unii Europejskiej, Indii, Izraela i USA. Absolwenci programu otrzymują dyplomy magisterskie z każdej uczelni, w której realizowali studia. Projekt EMLE realizowany jest od roku akademickiego 2010/2011, a w jego ramach w SGH studiowało 11 studentów.

Długofalowym efektem realizacji wszystkich tych projektów powinny być w ciągu najbliższych kilku lat zwiększone przyjazdy studentów zagranicznych na płatne programy studiów w SGH (w języku angielskim) i wymiana wykładowców. Obie formy wymiany dają nie tylko szansę uzyskania dodatkowych środków finansowych dla Uczelni (za studia płatne), jak też skutecznej promocji tych programów za granicą (w uczelniach objętych obydwoma projektami), ale też przełożą się na dodatkowe środki finansowe z tytułu algorytmu Ministerstwa (zagraniczni studenci i wykładowcy – po spełnieniu pewnych warunków – podwyższają środki przyznawane uczelniom przez Ministerstwo).

Czego się nie udało zrobić?

Za główną swoją porażkę uznają to, że nie udało mi się zachęcić większej liczby pracowników SGH do zaangażowania się we współpracę badawczą z zagranicą, do składania większej liczby wniosków, aplikowania do większej liczby instytucji itd. Niestety, współpraca z partnerami zagranicznymi nadal jest traktowana jako coś „dodatkowego”, a nie jako podstawowy filar działalności badawczej SGH, który jest warunkiem jej wysokiego poziomu merytorycznego, źródłem dodatkowych środków finansowych oraz instrumentem ułatwiającym pracownikom naukowym zdobywanie kolejnych awansów itp. Zbyt mało osób korzysta z możliwości krótkich wyjazdów w ramach programu Erasmus w celu wymiany i nabycia nowych doświadczeń dydaktycznych, „sprawdzenia się” jeśli chodzi o umiejętność wykładania w języku obcym. Największym problemem i wyzwaniem jest jednak to, że nadal niskie jest zainteresowanie i zaangażowanie pracowników w międzynarodowe projekty badawcze. Zdecydowanie za mało mamy też wykładowców zagranicznych. Jedyną skuteczną metodą wzrostu zaangażowania w międzynarodowe projekty badawcze wydaje się być powiązanie tego z doroczną oceną pracowników i systemem nagród/kar. Punkty uzyskane za współpracę z zagranicą powinny być kryterium zachęty/wsparcia pracy badawczej (np. zagwarantowania sfinansowania wyjazdu zagranicznego w roku następnym).

Bolesną sprawą było wypowiedzenie we wrześniu 2010 r. przez Carlson School of Management Uniwersytetu Minnesota łączącej ją z SGH umowy o wspólnym prowadzeniu programu *Warsaw Executive MBA (WEMBA)*. W ślad za tą decyzją władze SGH podjęły, trwające kilka miesięcy, negocjacje z partnerem amerykańskim w sprawie poszukiwania sposobów zapewnienia kontynuacji programu. Nie udało się tego zrobić i w roku 2011/2012 uruchomiona została ostatnia edycja programu WEMBA.

Co jest najpilniejsze czy też najważniejsze w najbliższym okresie w obszarze współpracy z zagranicą?

Kluczowa, ale i najtrudniejsza jest sprawa podjęcia przygotowań do uzyskania jednej z trzech wymienionych wyżej, liczących się akredytacji. Ze względu na naszą specyficzną strukturę organizacyjną i brak jasno określonych jednostek odpowiedzialnych za programy dydaktyczne, nie będzie to łatwe. Ale bez akredytacji nie mamy szansy na to, że partnerzy będą się z nami liczyć. Co więcej, mamy silnego polskiego konkurenta w postaci Akademii Leona Koźmińskiego, która – jako jedyna w Polsce – ma pełną koronę akredytacji (AMBA, EQUIS oraz AACSB). Już teraz widać, że uczelnia ta jest nierzadko atrakcyjniejsza – niż SGH – partnerem do współpracy dla uczelni zagranicznych.

A to oznacza, że priorytetowym zadaniem władz SGH w najbliższym czasie powinno być uzyskanie przynajmniej jednej z tych akredytacji. Bez tego nie tylko trudne, czy wręcz niemożliwe będzie podpisanie następnych umów (lub odnowienie obecnych) z liczącymi się partnerami zagranicznymi, ale też szybko zauważymy spadek zainteresowania studiami w SGH wśród zagranicznych studentów. Dla nich bowiem kryterium podjęcia decyzji o wyborze uczelni jest najczęściej posiadanie akredytacji.

Na pewno warto zawrzeć więcej umów o podwójnym dyplomie, o których już wspomniałam, zwłaszcza na poziomie studiów I stopnia, by uatrakcyjnić naszą ofertę dla polskich i zagranicznych studentów.

Najwyższej troski, i to w sposób systematyczny, wymaga niewątpliwie CEMS i jego partnerzy korporacyjni. Utrzymanie obecnej pozycji, a zwłaszcza jej poprawa nie dokona się samodzielnie. Tym bardziej, że w 2014 r. przewidziana jest regulaminowa odnowa akredytacji.

Pożądana jest też regularna wymiana wykładowców pomiędzy SGH i uczelniami zagranicznymi i zwiększenie liczby wykładowców zagranicznych w SGH.

Międzynarodowa wymiana studencka (w obie strony) powinna być uznana za kluczowy element edukacji na wszystkich poziomach studiów. Poprawiłoby to znacząco atrakcyjność studiowania w SGH dla najlepszych kandydatów z Polski. Taki cel mamy zresztą zapisany w Misji SGH: „Nadrzędnym celem tych zamierzeń jest wizja SGH jako uczelni elitarniej, spełniającej oczekiwania pracodawców i stwarzającej możliwości dalszego rozwoju oraz doskonalenia umiejętności zawodowych swoim absolwentom”. Dobrze byłoby uzupełnić ją o stwierdzenie, iż SGH „stwarza też studentom szerokie możliwości udziału w programach wymiany z uczelniami zagranicznymi”.

Na koniec, chcę złożyć najlepsze życzenia mojemu następcy. Życzę prof. Markowi Gruszczyńskiemu determinacji w realizowaniu przyjętych celów, wysokiej skuteczności działania na tym polu, a także dużo satysfakcji z wykonywanej pracy.

Elżbieta Kawecka-Wyrzykowska

Program CEMBA drugi w Polsce według Rankingu MBA Perspektywy 2012 – najwyżżej oceniony przez pracodawców

Wystawa obrazów młodych artystów "Wolność!"



7 maja 2012 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie odbyła się uroczysta inauguracja wystawy obrazów pt. „Wolność!” organizowanej przez Forum Obywatelskiego Rozwoju, SGH, ASP oraz Law & Art. Na III piętrze budynku głównego SGH przez 2 tygodnie wystawiane były prace młodych artystów z Pracowni Rysunku

ku prof. Mariana Nowińskiego oraz Pracowni Kompozycji Projektowej dr. Artura Krajewskiego z Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie.

W wernisażu wzięli udział rektorzy SGH i ASP oraz prof. Leszek Balcerowicz, przewodniczący Rady Forum Obywatelskiego Rozwoju oraz opiekunowie młodych artystów. W swoich wystąpieniach podkreślili kluczowe znaczenie wolności zarówno gospodarczej, jak i twórczej dla nowoczesnego społeczeństwa. Zastanawiali się także, dlaczego wolność i poglądy liberalne są dla artystów mniej popularnym tematem niż wartości lewicowe.

Inauguracja wzbudziła duże zainteresowanie studentów SGH, którzy tłumnie przyszli na III piętro Uczelni, by wysłuchać wystąpień gości honorowych oraz przyjrzeć się dziełom swoich kolegów z ASP.

Obrazy były prezentowane na III piętrze SGH do 18 maja 2012. Wystawie towarzyszyły wykłady otwarte i debaty. 9 maja dr Mikołaj Iwański wygłosił wykład „Symbioza, obojętność, manipulacja – sztuka wobec i wewnątrz zjawisk rynkowych”. 16 maja odbyło się spotkanie otwarte ze znanym przedsiębiorcą oraz kolekcjonerem Krzysztofem Musiałem poświęcone inwestowaniu w dzieła sztuki, a 24 maja w Forum Obywatelskiego Rozwoju seminarium podsumowujące wystawę „Czy sztuka jest towarem? Czy artyści wolą być urzędnikami niż sprzedawcami?”

Więcej zdjęć z wydarzenia oraz wszystkie obrazy można obejrzeć także na: www.for.org.pl

Mateusz Sabat, koordynator ds. fundraisingu FOR
Lukasz Dąbroś, współpracownik FOR



Fot. Mateusz Sabat



IV edycja Warsztatów Fotograficznych FLESZ

19–22 kwietnia miała miejsce już IV edycja Warsztatów Fotograficznych [FLESZ]. Cztery dni warsztatów skierowanych zarówno do pasjonatów, profesjonalistów, jak i kompletnych laików. Uczestnicy w ramach projektu przygotowanego przez Samorząd Studentów SGH mogli wziąć udział w prelekcjach wykładowców Akademii Nikona, mieli szansę zgłębić tajniki Photoshopa, jak i również pod czułym okiem profesjonalistów rozwijać swoje zainteresowania – fotografowanie! Zdjęcia profesjonalnych modelek w oryginalnej restauracji Kosmos Kosmos, gdzie radą służył Wojciech Rudzki, zarządanie swoją pasją przez Michała Dembińskiego w studio Produkcja Artystyczna, praca w studio Wojciecha Welnickiego, czy może zajęcia Przemysława Wierchowskiego z fotografii sportowej podczas zawodów driftingowych, na bemowskim lotnisku – to i przede wszystkim dobra zabawa, kryło się pod tegorocznym hasłem [FLESZ]. Dziękujemy wszystkim uczestnikom, którym udało się wpstryknąć na przygotowane przez Samorząd Studentów SGH warsztaty i zapraszamy za rok na V edycję!

Katarzyna Oleksiuk



Fot. Marek Skiba – warsztaty u Michała Dembińskiego



Fot. Mariusz Dunda – background, Kosmos Kosmos



Fot. Mariusz Dunda – background, warsztaty u Michała Dembińskiego



Fot. Daria Nolbrzak – warsztaty u Michała Dembińskiego



Fot. Michał Frącek – warsztaty u Michała Dembińskiego



Fot. Mariusz Dunda – warsztaty u Wojtka Rudzkiego



Fot. Sylwia Pniewska – warsztaty u Michała Dembińskiego



Fot. Daria Nolbrzak – warsztaty u Michała Dembińskiego



Fot. Mariusz Dunda – warsztaty u Wojtka Rudzkiego



Fot. Michał Frącek – warsztaty u Michała Dembińskiego



Fot. Mariusz Dunda – background, Kosmos Kosmos



Fot. Agnieszka Skiepmo – warsztaty u Michała Dembińskiego



Fot. Samorząd Studentów SGH

Rzecznik prasowy SGH informuje

Prof. Anna Karmańska członkiem Zarządu EFAA

W czasie rocznego Walnego Zgromadzenia Europejskiej Federacji Księgowych i Audytorów Małych i Średnich Przedsiębiorstw (EFAA) odbywającego się 11 maja 2012 r. w Rzymie, prorektor ds. dydaktyki i studentów, **prof. Anna Karmańska** – przewodnicząca Komisji Etyki Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, została wybrana do Zarządu EFAA. Zgłoszona przez Stowarzyszenie kandydatura prof. Karmańskiej została przyjęta jednogłośnie. Prof. Karmańska będzie odąd reprezentować SKwP we władzach EFAA w ciągu dwuletniej kadencji Zarządu z możliwością reelekcji.

Kierunek Finanse i rachunkowość – wśród najlepszych w Polsce

Kierunek Finanse i rachunkowość prowadzony przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie znalazł się w gronie 28 najlepszych kierunków studiów, które zostały wyłonione przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego do specjalnego dofinansowania z nowej dotacji projakościowej. Każdy z nagrodzonych kierunków prowadzonych w całej Polsce otrzyma przez najbliższe trzy lata nawet milion złotych rocznie (łącznie maksymalnie 3 mln zł) na realizację kształcenia i dalszy rozwój.

W pierwszej edycji finansowania najlepszych kierunków studiów, biorąc pod uwagę wyróżniające oceny Polskiej Komisji Akredytacyjnej i wskaźniki efektywności naukowej, wyłoniono kierunki ścisłe, techniczne, społeczne, humanistyczne i przyrodnicze. Fundusze przeznaczone na finansowanie nagrodzonych kierunków studiów pochodzą ze specjalnej dotacji projakościowej wprowadzonej w reformie szkolnictwa wyższego, na którą MNiSW uzyskało dodatkowe środki w wysokości 230 mln złotych w 2012 roku. Z dotacji finansowane będą także Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące, najlepsze programy studiów przygotowane zgodnie z Krajowymi Ramami Kwalifikacji oraz studia doktoranckie w uczelniach niepublicznych.

Więcej informacji na stronie: <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artikul/stawiamy-na-jakosc/>

Srebrny medal dla Chóru SGH

W dniach 16–21 maja 2012 **Chór SGH** reprezentował Szkołę Główną Handlową na VIII Międzynarodowym Festiwalu Chóralnym w Zadarze w Chorwacji. Chór SGH, pod dyrekcją Tomasza Hynka, wykonał niezwykle trudny, różnorodny i bardzo dopracowany program konkursowy, zdobywając 94,7 na 100 możliwych punktów i srebrny medal w kategorii chórów mieszanych, w której startowało aż 13 zespołów. Chór SGH dosłownie otarł się o pierwsze miejsce, gdyż zaledwie o 0,3 punktu więcej otrzymał od jury zwycięzca – North Dakota State University College Choir.

Więcej informacji o festiwalu na stronie: <http://www.natjecanjezborova.com/>

Student SGH wygrał konkurs „Twoja Perspektywa”

Student trzeciego roku zarządzania w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, **Bartosz Moszczeński**, zwyciężył w konkursie Twoja Perspektywa organizowanym przez Orange Polska. W finale, który odbył się 15 maja 2012 r. pokonał 8 konkurentów z 6 uczelni z całej Polski.

Więcej informacji o konkursie znajduje się na stronie: <http://twojaperspektywa.pl/static/konkurs-twoja-perspektywa/>

Marcin Poznań



AKTUALNOŚCI REKRUTACYJNE

W kwietniu bieżącego roku odbyła się rekrutacja na studia magisterskie – rozpoczynające się od semestru zimowego roku akademickiego 2012/2013 – dla studentów ostatniego semestru studiów licencjackich i absolwentów SGH na podstawie średniej ocen. Do rekrutacji przystąpiło 455 kandydatów. Na studia zakwalifikowanych zostało 386 osób, w tym:

- 300 osób na studia stacjonarne
- 27 osób na studia niestacjonarne popołudniowe
- 59 osób na studia niestacjonarne sobotnio-niedzielne

Oznacza to, że w rekrutacji na podstawie średniej ocen, przyjętych zostało 85% kandydatów zarejestrowanych w Internetowym Systemie Rekrutacyjnym. Średnia ocen na studia

stacjonarne, od której przyjmowano kandydatów wyniosła odpowiednio dla:

- studiów stacjonarnych – 4,09
- studiów niestacjonarnych popołudniowych – 3,15
- studiów niestacjonarnych sobotnio-niedzielnych – 3,42

Obecnie trwa nabór na studia magisterskie rozpoczynające się w semestrze zimowym roku akademickiego 2012/2013, w trybie naboru powszechnego – sprawdzian z wiedzy o gospodarce.

Zgodnie z harmonogramem rekrutacji na studia II stopnia, od 27.04.2012 r. do 06.07.2012 r. kandydaci mają możliwość rejestrowania się w Internetowym Systemie Rekrutacyjnym. Sprawdzian z wiedzy o gospodarce odbędzie się 27.06.2012 r.

Przemek Ratyński BR

Budżetowanie zadaniowe Korzyści i bariery wdrażania



20 kwietnia 2012 r. odbyło się sympozjum naukowe na temat: Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków, zorganizowane przez Katedrę Skarbowości (Kolegium Ekonomiczno-Społeczne) oraz Departament Reformy Finansów Publicznych (Ministerstwo Finansów). Sympozjum otworzyli: JM Rektor SGH – prof. dr hab. Adam Budnikowski, dziekan Kolegium Ekonomiczno-Społeczne – prof. dr hab. Joachim Osiński, kierownik Katedry Skarbowości – prof. dr hab. Bogusław Pietrzak oraz dyrektor Departamentu Reformy Finansów Publicznych w Ministerstwie Finansów – dr Marta Postuła.

Sympozjum cieszyło się dużym zainteresowaniem i stanowiło forum dyskusji naukowej, w której wzięli udział przedstawiciele uczelni ekonomicznych z całego kraju oraz pracownicy administracji rządowej i samorządowej. Uczestnicy Sympozjum otrzymali książkę pt. *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, pod red. Barbary Woźniak i Marty Postuły, w której autorzy licznych referatów tam zawartych przedstawili wyniki prowadzonych badań i analiz porównawczych dotyczących budżetu zadaniowego. W czasie Sympozjum odbyły się dwie sesje naukowe, podczas których wystąpili wybrani autorzy referatów oraz zaproszeni goście.

Pierwszą sesję zatytułowaną „Zarządzanie środkami publicznymi – budżet zadaniowy”, prowadziła prof. dr hab. Teresa Lubinińska z Uniwersytetu Szczecińskiego, była minister finansów i autorka pierwszych projektów związanych z wprowadzaniem w Polsce budżetu zadaniowego na szczeblu centralnym, która przedstawiła także swoje stanowisko na temat budżetu zadaniowego w kontekście nowoczesnych zasad budżetowych. W ramach tej sesji swoje opinie i uwagi zaprezentowali również prof. dr hab. Elżbieta Chojna-Duch, członek Rady Polityki Pieniężnej, prof. dr hab. Stanisław Owsiak z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz prof. dr hab. Eugeniusz Ruśkowski z Uniwersytetu w Białymstoku. Ich prezentacje dotyczyły zakresu działań oraz głównych problemów związanych z wprowadzaniem budżetowania zadaniowego w celu lepszego gospodarowania środkami publicznymi, wobec ich chronicznego niedoboru i utrzymującej się nierównowagi strukturalnej w finansach publicznych.

W Polsce prace związane z wdrożeniem budżetu zadaniowego na szczeblu centralnym rozpoczęto w 2006 r. Jak pokazują doświadczenia zagraniczne, np. Francji, Wielkiej Brytanii i Holandii, jest to proces wieloetapowy, bardzo skomplikowany, ale stwarzający przesłanki do racjonalnego wydatkowania publicznych pieniędzy. Nie ma jednak gotowych wzorców,

które można przenosić z innych krajów. Dlatego potrzebna jest dyskusja w poszukiwaniu odpowiedzi na szereg pytań, m. in.:

- na jakim etapie procesu wdrażania budżetu zadaniowego jesteśmy obecnie;
- czy obrany kierunek działań jest właściwy w świetle założeń teorii i wniosków wynikających z dotychczasowej praktyki;
- czy są inne propozycje, które należałoby uwzględnić w sferze metodologicznej i instytucjonalnej, biorąc pod uwagę uwarunkowania społeczne, polityczne i gospodarcze;
- jak wykorzystać zagraniczne przykłady niepowodzeń i trudności we wprowadzaniu budżetu zadaniowego oraz przykłady korzyści dla administracji państwowej, odbiorców usług publicznych i podatników, wynikających z jego stosowania.

Forum dla takiej dyskusji stanowiły obie sesje Sympozjum.

Drugą sesję pt. „Wprowadzanie budżetu zadaniowego – teoria i praktyka”, prowadziła prof. dr hab. Agnieszka Alińska z Katedry Skarbowości SGH, a swoje referaty przedstawili: prof. dr hab. Krystyna Piotrowska-Marczak z Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, dr Marta Postuła z Ministerstwa Finansów, prof. dr hab. Jolanta Szołno-Koguc – wojewoda lubelski, profesor Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz prof. dr hab. Beata Filipiak – rektor Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. W swoich wystąpieniach uczestnicy tej sesji wskazywali na niezbędne warunki realizacji budżetowania zadaniowego, w powiązaniu ze strategicznymi kierunkami rozwoju państwa. Podnosili również aktualne dylematy związane z planowaniem zadaniowym wydatków w Polsce i przedstawiali najnowsze inicjatywy w zakresie ich rozwiązania. Co ważne, zwrócono także uwagę na możliwość wykorzystania budżetu zadaniowego w celu zwiększenia efektywności zarządzania środkami publicznymi w jednostkach samorządu terytorialnego, które z własnej inicjatywy, znacznie wcześniej niż na szczeblu rządowym, zaczęły opracowywać budżet zadaniowy obok budżetu tradycyjnego.

W dyskusji wzięli udział m. in. pracownicy: Szkoły Głównej Handlowej – dr Ewa Hellich z Katedry Rachunkowości, innych uczelni – dr Andrzej Kozłowski z Uniwersytetu Warszawskiego-Mazurskiego w Olsztynie oraz instytucji publicznych – dr Zofia Szpringer z Biura Analiz Sejmowych.

Na zakończenie, prof. dr hab. Bogusław Pietrzak – kierownik Katedry Skarbowości, zaprosił uczestników spotkania na kolejne Sympozjum z okazji 20-lecia Katedry Skarbowości, które odbędzie się jesienią 2012 roku.

Barbara Woźniak
Fot. Damian Dymiński

Działania na rzecz budowania więzi z absolwentami w ramach Klubu Absolwentów SGH

Rok temu, w czerwcu 2011 r., konferencją na temat źródeł finansowania małych i średnich przedsiębiorstw zainaugurowaliśmy działalność Klubu Absolwentów SGH. Od tego czasu deklarację uczestnictwa w Klubie złożyło prawie 800 osób. W tym artykule przybliżę jego działalność, wyjaśnię, jakie są relacje między Klubem a innymi organizacjami skupiającymi absolwentów SGH, czym wyróżnia się Klub oraz przedstawię krótko profil osób należących do niego.

SGH ma długie tradycje utrzymywania kontaktów z absolwentami. Najdłuższą historię działalności na rzecz absolwentów ma **Stowarzyszenie Absolwentów SGH** (dawniej Stowarzyszenie Wychowanków), powstałe wkrótce po założeniu Uczelni. W październiku tego roku Stowarzyszenie będzie obchodzić 100-lecie swego istnienia i z tej okazji zaprasza na konferencję i zjazd członków Stowarzyszenia. Będzie to też okazja do zapoznania się z ofertą i wstąpienia do tej organizacji. Kolejne stowarzyszenie skupia absolwentów dawnego Wydziału Handlu Zagranicznego. Jest to **Korporacja HZ**, działająca od 20 lat. W październiku 2011 r. Korporacja HZ zorganizowała huczne obchody swego Jubileuszu. Od tego czasu prowadzi bardzo aktywną działalność na rzecz zaistnienia w świadomości studentów i najaktywniejszych absolwentów SGH (m.in. jest partnerem GoodWill Business School). Warto wspomnieć, że Korporacja HZ, mimo iż nie istnieje już Wydział Handlu Zagranicznego, jest otwarta na nowych członków – absolwentów piszących prace dyplomowe u dydaktyków z Kolegium Gospodarki Światowej. Istnieją także stowarzyszenia absolwentów programów **CEMBA**, **WEMBA**, **CEMS**. Stosunkowo niedawno założone zostało też **Stowarzyszenie Menedżerów Nowej Gospodarki**, skupiające absolwentów studiów podyplomowych realizowanych w Katedrze Teorii Zarządzania. Prawdopodobnie są i inne organizacje grupujące absolwentów SGH – autorka artykułu chętnie się o nich dowie ☺.

W związku z taką obfitością organizacji zastanawiające być może jest to, po co powoływać kolejną organizację? Praktyka pokazała, że było na nią zapotrzebowanie, a pierwszy rok jej istnienia utwierdził nas w przekonaniu, że był to dobry pomysł. Klub Absolwentów SGH był odpowiedzią na oczekiwania kolejnych roczników absolwentów, którzy kończąc SGH nie znajdowali dla siebie miejsca w istniejących strukturach absolwentkich.

Klub Absolwentów SGH jest prowadzony przez Biuro ds. Absolwentów. Jest to organizacja bardzo nieformalna – wystarczy wypełnić internetową deklarację uczestnictwa w Klubie i przesłać skan dyplomu, by stać się jej członkiem i cieszyć się przywilejami z tym związanymi. Należą do nich m.in. **Karta Absolwenta SGH**. W związku z Kartą należy się kilka słów wyjaśnienia. Otóż pierwsze karty były wydawane w 2006 r., z okazji 100-lecia SGH, przez Stowarzyszenie Wychowanków SGH oraz Centrum Karier i Fundraisingu. Wraz z powstaniem Biura ds. Absolwentów przejęliśmy ich wydawanie, a następnie połączyliśmy Kartę z Klubem Absolwentów. Obecnie Kartę może otrzymać tylko członek Klubu, ale poprzedni posiadacze Kart nie stali się automatycznie członkami Klubu – muszą do niego wstąpić na zasadach ogólnych. Przyjęliśmy takie rozwiązanie ze względu na szerszy zakres informacji, które

zbieramy od uczestników Klubu, niż wcześniej wymagano od starających się o wydanie Karty.

Inną korzyścią członkostwa w Klubie było kilkanaście spotkań o charakterze merytorycznym bądź networkingowym. Organizowaliśmy je albo sami, albo (częściej) we współpracy z zaprzyjaźnionymi organizacjami absolwentów. Zaprośiliśmy więc kilkakrotnie naszych absolwentów do kawiarni włoskich w Warszawie (a to dlatego, że te spotkania zorganizowaliśmy wspólnie z Bocconi Alumni Association Warsaw Chapter), razem z absolwentami programu CEMS bawiliśmy się podczas turnieju kręglowego, uczestniczyliśmy w obchodach Jubileuszu Korporacji HZ i wykładach GoodWill Business School. W marcu zorganizowaliśmy nasze pierwsze spotkanie mające charakter wystąpienia połączonego z pokazem slajdów. Udało nam się zaprosić specjalnego gościa – Marcina Mińkowskiego, naszego absolwenta, autora książki *Tam, gdzie nie ma coca-coli* i podróżnika, który bardzo ciekawie opowiadał o swojej podróży do Afryki Środkowej. Organizując to spotkanie, współpracowaliśmy z Trampem. W kwietniu, dzięki uprzejmości CEMS Alumni Association, mogliśmy zaprosić absolwentów na spotkanie z prezydent Warszawy, prof. Hanną Gronkiewicz-Waltz. Następnie gościliśmy w siedzibie firmy zarządzanej przez naszych absolwentów (Wealth Solutions), gdzie mogliśmy posłuchać na temat inwestycji alternatywnych. Tematyka ta spotkała się z tak dużym zainteresowaniem, że zorganizowaliśmy kolejne takie spotkanie na początku maja. Klub Absolwentów SGH został także partnerem Juwenaliów SGH i wystosowaliśmy zaproszenie do udziału w tej imprezie do wszystkich członków Klubu.

Z ankiety, którą niedawno przeprowadziliśmy, wynika, że większość absolwentów oczekuje spotkań o charakterze merytorycznym powiązanych z elementami networkingowymi. W przyszłości zatem skupimy się na tej formie naszej aktywności. Istnieje także zapotrzebowanie na wspólne wycieczki (np. rowerowe), rozwijanie aktywności sportowej (np. drużyna piłkarska, turnieje gry w bilard), a także na platformę służącą do komunikacji między absolwentami, by np. umówić się na grę w tenisa. Postaramy się w miarę możliwości odpowiadać na te oczekiwania, choć liczymy także na większą aktywność i inicjatywę samych absolwentów. Ta będzie niezbędna także do uaktywnienia absolwentów za granicą. Wiemy, że wielu z nich pracuje w Londynie, Brukseli, Waszyngtonie. Nie ma przeszkód, by regionalne Kluby powstawały także w innych miastach Polski. Pierwszą deklarację założenia i animowania działalności Klubu Absolwentów w Brukseli już mam, czekam na kolejne. Klub Absolwentów może ułatwiać nawiązywanie kontaktów między absolwentami rozsianymi po całym świecie.

Dzięki zgromadzonym przez nas informacjom udostępnianym przez osoby wstępujące do Klubu uzyskujemy szerszą wiedzę o karierach zawodowych absolwentów. Nie są to standardowe badania losów zawodowych absolwentów, ale pewne podstawowe wiadomości, np. takie, że 85% członków Klubu to osoby pracujące. Jeśli wziąć pod uwagę strukturę wiekową uczestników Klubu (75% to absolwenci z lat 2005–2012), to możemy wyciągnąć wniosek, że nasi absolwenci w znacznie

mniejszym stopniu niż inni młodzi ludzie są dotknięci problemem bezrobocia. Główne branże, w których pracują członkowie Klubu Absolwentów, to: finanse (10%), bankowość (9%), doradztwo/konsulting (8%), administracja publiczna i IT (po 5%).

Skąd nasi absolwenci dowiadują się o Klubie? Prawie 60% – ze strony internetowej SGH, kolejne 20% – to wynik naszego bezpośredniego zaproszenia. Niedawno uruchomiliśmy naszą stronę społecznościową na Facebooku – liczymy na to, że będzie to kolejny, skuteczny kanał informacji o Klubie i jego działaniach. Zapytaliśmy absolwentów, jak oceniają działalność Klubu w ostatnim roku – 80% odpowiedziało, że dobrze

i bardzo dobrze, zgadzając się z kierunkiem rozwoju Klubu. Należy jednak zadbać o większą motywację absolwentów do uczestnictwa w wydarzeniach, integracji, networkingu czy podtrzymywania relacji. Dlatego chcielibyśmy wczesną jesienią zorganizować piknik dla absolwentów i ich rodzin z silnym akcentem integracyjnym. Mamy nadzieję, że uda nam się zrealizować i ten plan. Zbieramy pomysły i chętnych do pomocy przy jego realizacji.

Andżelika Kuźnar

www.sgh.waw.pl/klub_absolwentow

www.facebook.com/SGHALumni

Współpraca z biznesem – realizacje BWB 2011/2012

Biuro Współpracy z Biznesem podjęło kolejne działania związane z pozyskiwaniem nowych partnerów na rok akademicki 2012/2013 do współpracy w ramach Klubu Partnerów SGH oraz programu sponsorskiego.

Dzięki dotychczasowej współpracy z firmami zostało zrealizowanych wiele inicjatyw akademickich, do których należą m.in.:

- udział firm partnerskich w projektach międzynarodowych: fundacja CEEMANA (wywiady z przedstawicielami firm pozyskanych przez BWB dotyczące współpracy umożliwiły otrzymanie akredytacji), CEMS;
- udział w międzynarodowych projektach stypendialnych (Axa Research Fund, UniCredit & Universities Fund, HTC on Campus, Master BE);
- możliwość realizacji projektów uczelnianych przy zaangażowaniu firm partnerskich i sponsorskich;
- zdobywanie przez studentów atrakcyjnych staży, praktyk oraz pozyskiwanie wiedzy praktycznej w ramach prowadzonych 7 przedmiotów z firmami partnerskimi;
- podnoszenie prestiżu Uczelni jako szkoły, która opiera swoje działania na ścisłym kontakcie nauka–biznes, realizując program oparty na praktycznej wiedzy przekazywanej wspólnie przez specjalistów dydaktyków ze specjalistami praktykami w ramach projektu „Studiuj Praktycznie”: Ernst & Young, Deloitte, L’Oreal, Procter & Gamble, McKinsey- & Company, Schenker oraz ścieżka ACCA z E&Y;
- organizowanie spotkań studentów z prezesami firm polskich i międzynarodowych.

Biuro Współpracy z Biznesem dzięki składkom partnerskim i sponsorskim oraz mniejszym projektom organizowanym przez firmy zgromadziło w 2011 r. 971 848,62 zł.

Pozyskane fundusze zostały przeznaczone na finansowe wspieranie projektów Uczelni oraz na cele statutowe, do których należą:

- finansowanie stypendiów zagranicznych dla studentów;
- finansowanie konferencji, konkursów, projektów studenckich w Polsce i za granicą;
- wspieranie finansowe projektów Uczelni;
- ufundowanie nagród wręczanych w trakcie graduacji dla najlepszych absolwentów SGH (Mars);
- rozbudowa, rozwój i udoskonalenie Serwisu Kariera (Bank PKO BP);

- remonty oraz wyposażenie sal (P&G, Schenker, Deloitte);
- zakup sprzętu komputerowego oraz oprogramowania (McKinsey);
- zakup sprzętu sportowego (L’Oreal, PZU SA);
- zakup oprogramowania i sprzętu dla osób niepełnosprawnych (Bank PKO BP);
- zakup specjalistycznego wyposażenia i remontu pomieszczeń biblioteki (E&Y, Accenture).

W roku akademickim 2011/2012 współpracę przedłużyły firmy partnerskie: Ernst & Young, Deloitte, Schenker, L’Oreal, Firma Roleski, McKinsey and Company, Bank PKO BP, Procter & Gamble, MasterCard, TP SA, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Do Klubu Partnerów dołączyły w 2012 r. dwie nowe firmy: KPMG i Bank Pekao S.A. Sponsorami Uczelni są firmy: Grupa PZU, PwC, Accenture, AXA, Boston Consulting Group, Mars, Danone, Eurocash, AT&Kearney, Reckitt Benckiser, Rolland Berger, Katarina Katusza i Deutsche Schule.

W ramach mniejszych inicjatyw kierowanych do studentów, związanych z oferowaniem praktyk, staży oraz wykładów i konferencji prowadzonych przez menedżerów wyższego szczebla współpracowaliśmy z firmami: Accreo, Allianz, CitiHandlowy, Deutsche Bank, Era, Facebook, Google, Henkel, HTC, IBM, Kredyt Bank, MarketPlanet, Microsoft, Millenium, Morgan Stanley, Nestle Polska, Netia, Nordea, Oriflame, Orlen, Samsung, Sin Fonteras, Sony, Totalizator Sportowy, TPA Horward, Bank Handlowy w Warszawie S.A., Oneposters.pl, Rafał Lesiak, Youngers PL Sp. z o.o., HRstandard Barbara Zych, ConQuest Consulting, ADMIRO Maja Ptasieńska, Taksidi Sp. z o.o., Walk Group Sp. z o.o., AIESEC Polska Komitet Lokalny Warszawa SGH, Studio Emka Klara Molnar, Espace Trans Sp. z o.o., Studio Evolution – promocja Pracuj.pl, PNPR Sp. z o.o. – Akcja Promocji Przedsiębiorczości Tekla Plus, Hilti (Poland) spółka z o.o., Bell Sp. z o.o., ING Bank Śląski S.A., MJCC Adrian Juchimiuk, ZenithOptimedia Sp. z o.o., Stowarzyszenie Wspierania Międzynarodowych Wymian Studenckich Erasmus Student Network Polska, Novartis Poland Sp. z o.o., IPL Andrzej Konopka, WebQuest Sp. z o.o., Szkoła Języków Obcych Profi-Lingua Sp. J. Barcelona Graduate School of Economics, ARBOMedia Polska Sp. z o.o., Fashion Look Sp. z o.o., Agencja Promocji JET Sp. z o.o., Mike Mills English, CENTRUM TROP Sp. z o.o., CRISIL Irevna Poland Sp. z o.o., Unilever Polska Sp. z o.o., Medicap s.a., Multi Event Sp. z o.o., KarierawFinansach.

pl. Sp. z o.o. Otwarty Rynek Elektroniczny S.A., Human ad Paweł Szkudlarek, Avon Cosmetics Polska Sp. z o.o., Fundacja 2065 im. Lesława A. Pagi, VISION GROUP Sp. z o.o. S.K.A., Peek & Cloppenburg KG Irina Lebedewa, EURO 2012 Polska Sp. z o.o., Expander Advisors Sp. z o.o., POS Media Poland Sp. z o.o., Ultimation Fashion Sp. z o.o., IQ Marketing Sp. z o.o., Digital Team Sp. z o.o., Universal McCann Sp. z o.o., Bank Gospodarstwa Krajowego, Morgan Stanley & Co. International plc Company, Smart Media Sp. z o.o., Societe Generale, GMP Sp. z o.o., Perfectto Jakub Zdrzalik, Lidl Polska Sklepy Spożywcze Sp. z o.o., Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, Zero Gravity Sp. z o.o., EntryPark AB, Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., ARBOMedia, SZKLA.COM.S.A., Belweder Real Estates & Consulting Jan Mendak, Muzeum Historii Polski.

Rada Konsultacyjna Partnerów Korporacyjnych SGH

Uchwałą Senatu SGH z 22 grudnia 2010 r. została powołana Rada Konsultacyjna Partnerów Korporacyjnych SGH (RKPK SGH). Członkami Rady są przedstawiciele firm partnerskich i sponsorskich oraz firm współpracujących w mniejszym zakresie z BWB.

W skład Rady wchodzi:

Dorota Dąbrowski – dyrektor, Amerykańska Izba Handlowa w Polsce; Christi Degen – Izba Handlowo-Przemysłowa w Kolonii; Halina Frańczak – dyrektor Marketingu i PR, Deloitte Advisory; Urszula Gąsior – partner, Ernst&Young Polska; Janusz Górski – prezes, DB Schenker; Marek Kapuściński – wiceprezes, Region Europy Wschodniej, Procter and Gamble DS Polska; Marie-Helene Massard – członek zarządu, AXA Polska S.A.; Jarosław Niewierowicz – prezes, LitPol Link; Agnieszka Ostaszewska – partner, PwC Polska; Paweł Rychliński – dyrektor Generalny, MasterCard Europe Representative Oddział w Polsce; Marlena Sobierajska – dyrektor personalny, L’Oreal Polska.

Na spotkania Rady zapraszani są przedstawiciele władz oraz dyrektorzy jednostek SGH bezpośrednio odpowiedzialni za stronę dydaktyczną oraz programy związane ze współpracą z biznesem.



23 kwietnia 2012 br., odbyło się kolejne – trzecie – spotkanie Rady Konsultacyjnej Partnerów Korporacyjnych SGH. Podczas spotkania omówiono wstępne wyniki ankiety dotyczącej kompetencji i kwalifikacji absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy przeprowadzonej w ramach projektu, który został zainicjowany na poprzednich spotkaniach Rady. Zaprezentowana została informacja o szkoleniach prowadzonych przez Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej SGH dla firm. Przedstawiono także koncepcję kształcenia przyszłych liderów biznesu w SGH. „Badanie kompetencji i kwalifikacji

poszukiwanych przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych” – *To badanie miało nam dać próbę odpowiedzi na pytanie – jakie są z punktu widzenia pracodawców kompetencje idealnego absolwenta szkoły wyższej* – mówiła Urszula Gąsior z Ernst&Young.

Na ankiety odpowiedziały 53 firmy – zrzeszone w AmCham, współpracujące z SGH w ramach Klubu Partnerów lub w ramach Serwisu Kariera. Badanie dotyczyło absolwentów zatrudnianych przez firmy, nie tylko absolwentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Jednak aż 96% ankietowanych pracodawców wyraziło zadowolenie z zatrudnionych u siebie absolwentów SGH. Dobrze oceniana jest ich kreatywność, otwartość, aktywność i znajomość języków obcych. 16 badanych firm zatrudniło łącznie ponad 250 absolwentów SGH.

Jak wynika z badań, decydujące i najważniejsze dla ankietowanych pracodawców są kompetencje osobowe i interpersonalne absolwentów. Ankieta pozwoliła na stworzenie listy 33 kompetencji i kwalifikacji ocenianych jako najbardziej pożądane.

Przy czym, poza znajomością języków i znajomością narzędzi informatycznych kompetencje miękkie są ważniejsze dla pracodawców od tzw. wiedzy twardej, zawodowej. Pracodawcom zależy, by absolwenci mieli już te kompetencje, tak by nie musieli ich od zera nabywać w pracy – dodała Urszula Gąsior. Pracodawcy podkreślali także, jak ważne są otwartość na uczenie się, umiejętność współpracy z ludźmi z różnych krajów, przedstawicielami innych kultur i religii, a także logiczne myślenie.

Wśród braków, jakie wśród zatrudnianych absolwentów szkół wyższych wskazywali ankietowani pracodawcy, znalazły się: umiejętność określania i uzasadniania priorytetów, organizacja pracy i zarządzanie czasem. Pracodawcy zwracali też uwagę na pewną niesamodzielność absolwentów jako nowych pracowników, a z drugiej strony podkreślali potrzebę nauki pracy zespołowej.

„Wniosek dla absolwentów płynący z tego badania jest taki: więcej pokory, mniej skupienia na własnych oczekiwaniach, więcej gotowości na inwestowanie w siebie. Nie zniechęcajcie się do pierwszej pracy, lecz wykorzystajcie te pierwsze lata pracy na naukę, aby podczas kolejnych lat spełniać swoje oczekiwania zawodowe” – tak prowadzący prezentację podsumowali wstępne wyniki badań.

Dla władz SGH badanie niesie ważne przesłanie o konieczności wprowadzenia innych metod kształcenia stawiających nacisk na wiedzę praktyczną, biznesową, ale także o konieczności uświadamiania studentom oczekiwań pracodawców zwłaszcza pod kątem kompetencji i umiejętności miękkich. Obecny i przyszły studentom wyniki badań sugerują większą staranność przy wybieraniu kierunku studiów i planowaniu ścieżki kariery (w czym mogłyby pomóc na przykład testy badania predyspozycji). Pracodawcy poprzez wyniki badań sygnalizują także konieczność zdobywania wiedzy interdyscyplinarnej, zdobywanie podczas studiów wszechstronnego doświadczenia („korzystajcie z szerokich możliwości aplikowania na staże”), dbanie o znajomości języków i narzędzi pracy (np. zaawansowany excel). Przedstawiciele ankietowanych firm apelują do studentów: „Bądźcie naturalni i szczerzy podczas rozmów kwalifikacyjnych. Szukajcie swojego miejsca, ale też nie rezygnujcie zbyt szybko z pierwszego pracodawcy”.

Raport z wynikami badań zostanie opublikowany pod koniec 2012 r.

Podczas spotkania Rady Marcin Dąbrowski, dyrektor Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej, przedstawił członkom

Rady ofertę szkoleń, jakie SGH prowadzi dla przedsiębiorstw i administracji publicznej. Oferta szkoleń obejmuje ponad 60 autorskich programów przygotowanych przez kadrę akademicką. *Baza stale rozwija się poprzez dokooptowanie szkoleń, które powstały na konkretne zamówienie przedsiębiorstw. To znaczy, że jeżeli firma jest zainteresowana współpracą z SGH i ma potrzebę przeszkolenia pracowników w programie wykraczającym poza naszą ofertę, to takie szkolenie tworzymy, wyszukując odpowiedniego prowadzącego z ponad 750 osobowej kadry Uczelni* – podkreślił Marcin Dąbrowski. Uczelnia oferuje pojedyncze szkolenia – najczęściej 1–2 dniowe, jak również bardziej złożone programy szkoleniowo-rozwojowe. Te bardziej złożone składają się z kilku, kilkunastu bloków szkoleniowych i często mają bardziej różnorodną formę realizacji zajęć.

Członkowie Rady podkreślali potrzebę mocnego zblżenia programów szkoleniowych do realnych potrzeb działalności operacyjnej firm. Z drugiej zaś strony wykazywali szczególne zainteresowanie kształceniem kadr dla doskona-

lenia kompetencji przywódczych oraz uwarunkowań pracy w środowisku międzynarodowym.

Bardzo ważnym punktem spotkania było wystąpienie prorektora ds. nauki prof. Janusza Stacewicza dotyczące koncepcji **kształcenia przyszłych liderów biznesu**. Temat został przyjęty z wielkim zainteresowaniem członków Rady. Po rozpoczętej dyskusji, która przedstawiała kilka opinii ustalono, że ten temat może być **przedmiotem rozważań podczas kolejnego spotkania Rady**.

Na koniec rektor SGH prof. Adam Budnikowski w związku z kończącą się kadencją władz Uczelni podziękował członkom Rady za wspólną dotychczasową pracę i zachęcił do kontynuowania spotkań z udziałem nowych władz SGH.

Kolejne spotkanie zaplanowano w październiku br.

Urszula Słama, Biuro Współpracy z Biznesem

Tekst o Radzie Konsultacyjnej Partnerów Korporacyjnych SGH został przygotowany na podstawie informacji z Biura Prasowego i Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej.

II Kongres Demograficzny 2012

Polska w Europie – przyszłość demograficzna



W dniach 22 i 23 marca br. rozpoczęły się obrady II Kongresu Demograficznego, który będzie trwać przez cały 2012 rok pod wspólnym hasłem: *Polska w Europie – przyszłość demograficzna*. Honorowy patronat nad marcowymi sesjami jak i innymi inicjatywami Kongresu objął Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, Bronisław Komorowski. Organizatorami II Kongresu Demograficznego są: Rządowa Rada Ludnościowa, Główny Urząd Statystyczny, Komitet Nauk Demograficznych PAN oraz Polskie Towarzystwo Demograficzne, natomiast współorganizatorami: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w ramach Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Patronat medialny nad Kongresem objęły: Telewizja Polska i Polskie Radio, wśród sponsorów znaleźli się zaś: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Samorząd Województwa Mazowieckiego oraz Krajowa Izba Gospodarcza.

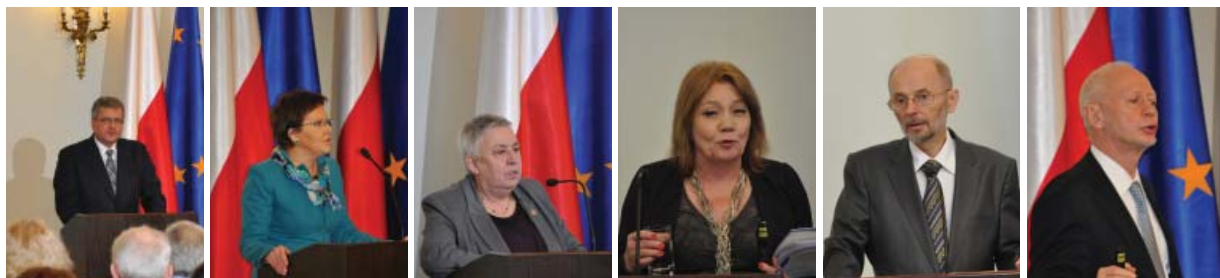
Obrady II Kongresu Demograficznego rozpoczęła 22 marca br. sesja inauguracyjna, która miała miejsce w Sali Kolumnowej Pałacu Prezydenckiego. Uroczystego otwarcia dokonał Prezydent RP, który skierował do uczestników swoje wystą-

pienie. Następnie zabrała głos marszałek sejmu, Ewa Kopacz oraz dr Michał Boni, minister administracji i cyfryzacji, który wystąpił w imieniu prezesa Rady Ministrów, Donalda Tuska. Po wystąpieniach polityków rozpoczęła się część składająca się z czterech wystąpień specjalistów.

Pierwszy zabrał głos prezes Głównego Urzędu Statystycznego, prof. dr hab. Janusz Witkowski. Przedstawił wyniki Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań z roku 2011. Tego samego dnia, po wystąpieniu prezesa GUS, większość serwisów informacyjnych podała, że liczba ludności Polski nadal się zwiększa, chociaż w tempie wolniejszym niż w poprzednich dekadach, dodając jednocześnie, że według danych spisu 1,94 mln Polaków przebywa za granicą powyżej 3 miesięcy. W opinii niektórych zgromadzonych osób jednak najbardziej zaskakujące i intrygujące dane, to te o identyfikacji narodowo-etnicznej, np. fakt bardzo niskiego udziału mniejszości litewskiej.

Dyrektor Instytutu Statystyki i Demografii SGH, prof. dr hab. Janina Jóźwiak, występująca jako drugi prelegent, zaprezentowała wyniki badań naukowych, które skupione były wokół pytania *Czy możliwa jest odnowa demograficzna Polski?*. Według prof. Jóźwiak sytuacja taka jest możliwa,





lecz żeby zaistniała, konieczne jest natychmiastowe podjęcie działań zmierzających w tym kierunku. Wystąpienie to zawierało również negatywną wizję przyszłości opartą o możliwość wystąpienia tzw. „pułapki niskiej dzietności”. Prof. Józwiak zaznaczyła przy tym zdecydowanie, że należy zapamiętać, iż odnowa demograficzna Polski, choć trudna, jest konieczna i zainicjowanie na jej rzecz powinny zostać podjęte już teraz.

Kolejnym głosem w dyskusji było wystąpienie prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, prof. dr hab. Elżbiety Mączyńskiej, która przedstawiła problem: „Ekonomiczne konsekwencje przemian demograficznych w kontekście przełomu cywilizacyjnego”. Prof. Mączyńska skupiła się na następujących zagadnieniach: tektonika siła demografii, trzy najtrudniejsze problemy (demografia, bezrobocie, deficyt finansów publicznych), holistyczno-prognostyczny wymiar problemów demograficznych, zasadność priorytetu dla polityki demograficznej, ramy ustrojowe, potrzeba futurologicznej refleksji oraz technologie informacyjne katalizatorem racjonalizujących przemian.

Ostatnią osobą zabierającą głos był przewodniczący Rządowej Rady Ludnościowej, prof. dr hab. Zbigniew Strzelecki. Występował on w podwójnej roli, po pierwsze jako prelegent, który przybliżył uczestnikom podstawowe tezy *Założeń Polityki Ludnościowej Polski* – projektu przygotowanego przez Rządową Radę Ludnościową. Wśród głównych celów wskazanych w projekcie należy wymienić: tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu rodzin; tworzenie warunków sprzyjających integracji w starzejącym się społeczeństwie; poprawa stanu zdrowia ludności i ograniczanie umieralności, określenie kierunków i zasad polityki migracyjnej Polski w dobie integracji europejskiej. Na koniec prof. Strzelecki, jako przewodniczący Komitetu II Kongresu Demograficznego, podziękował Prezydentowi RP, wszystkim przedstawicielom władz, przybyłym gościom oraz podmiotom, dzięki którym Kongres mógł zostać w 2012 r. zorganizowany.

Kolejne sesje Kongresu odbywały się w murach Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pierwszą z nich była sesja popołudniowa 22 marca br., w której wzięli udział zaproszeni goście zagraniczni. Wśród nich byli: prof. dr David Coleman z Oxford University (Wielka Brytania), dr Anna D’Addio z OECD (Francja), prof. dr Jiřina Kocourková z Charles University (Republika Czeska), dr Ettore Marchetti z European Commission (Belgia), prof. Jeja-Pekka Roos z University of Helsinki (Republika Finlandii) i dr Marietta Pongracz Tiborné z Demographic Research Institute (Węgry). Dyskusję moderował dr Maciej Duszczek, wicedyrektor Instytutu Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego.

Zaproszeni goście w swoich prezentacjach w różnorodny sposób, który łączył nie tylko doświadczenia krajowe oraz międzynarodowe poruszali problematykę demografii. Prof. dr David Coleman skupił się na przykładzie Wielkiej Brytanii

jako państwa prawie bez polityki ludnościowej. Głównym elementem jego wypowiedzi był fakt, że pomimo iż Wielka Brytania nie posiada odrębnej polityki ludnościowej, to wpływa pośrednio na ten obszar poprzez innego rodzaju narzędzia z zakresu polityki społecznej. Doświadczenia krajów OECD w zakresie starzenia się ludności przedstawiła dr Anna D’Addio. Na podstawie danych pokazała między innymi, że w państwach OECD młodsze pokolenia są nastawione pozytywnie wobec starszych, oraz że osoby starsze zapewniają „na czysto” wsparcie finansowe młodszemu pokoleniu, choćby przez transfery finansowe czy opiekę nad wnukami. Politykę rodzinną naszych południowych sąsiadów przedstawiła prof. dr Jiřina Kocourková z Republiki Czeskiej. Wskazała ona między innymi, że ciągle specyficzną cechą czeskiej polityki rodzinnej jest to, iż osobista opieka rodzicielska jest zdecydowanie bardziej popularna niż inne formy opieki nad dziećmi. Punkt widzenia Komisji Europejskiej na kwestię ludności i politykę ludnościową w Unii Europejskiej zaprezentował dr Ettore Marchetti. Na początek omówił aktualną sytuację w Unii Europejskiej, po czym wyliczył podejmowane przez KE działania mające wpływ na poruszoną problematykę. Z fińskimi doświadczeniami w zakresie starzenia się społeczeństwa i umowy międzypokoleniowej zapoznał słuchaczy prof. dr Jeja-Pekka Roos. Podsumowując jego wystąpienie można przytoczyć stwierdzenie prof. Roosa, że przy wznowionym wzroście gospodarczym oraz przy możliwościach rozwoju dobrze wykształconych społeczeństw z rozbudowanym sektorem usług możliwe jest, iż pesymistyczne prognozy „bomby emerytalnej” okażą się zupełnie bezpodstawne. Ostatnim prelegentem zagranicznym była dr Marietta Pongracz Tiborné, która przedstawiła politykę rodzinną Węgier oraz tamtejszą sytuację polityczną w tym zakresie. Zwróciła przy tym przede wszystkim uwagę na konieczność zmiany systemu wartości w polityce na pozytywny. Jej zdaniem taka ewolucja wartości polityki rodzinnej może, pomimo zmieniających się władz, mieć wpływ na zmianę wskaźników demograficznych. Sesja ta zakończyła się dyskusją i podsumowaniem dr. Macieja Duszczeka.

Drugi dzień Kongresu obejmował dwa równoległe panele poświęcone ośmiu tematami. Wśród poruszonych zagadnień znalazły się:

- Migracje – konieczność, szansa czy zagrożenie dla gospodarki krajów Unii Europejskiej.
- Stan zdrowia społeczeństwa – jego wpływ na długość życia i przyszłą kondycję demograficzną kraju.
- Czy starzenie się ludności krajów UE może być szansą czy musi być hamulcem rozwoju?
- Media w kształtowaniu klimatu rozwoju demograficznego – oddziaływanie na decydentów, oddziaływanie na społeczeństwo.
- Rola edukacji i badań z zakresu demografii w kształtowaniu polityk na rzecz rozwoju.

- Polityka społeczna, w tym rodzinna, wobec współczesnych wyzwań demograficznych.
- Sytuacja i perspektywy rynku pracy – nowe wyzwania w warunkach przewidywanych zmian demograficznych w miastach i na wsi.
- Relacje międzypokoleniowe; co je określa, jak można i należy je poprawiać? Różnice miasto–wieś.

Po południu nastąpiło podsumowanie dyskusji panelowych, podczas którego każdy z moderatorów danego tematu przedstawił wypracowane wyniki panelu, po czym odbyła się dyskusja plenarna. Zgromadzeni słuchacze pozytywnie odebrali obecność przedstawicieli władz: Waldemara Pawlaka, wiceprezesa Rady Ministrów i Ministra Gospodarki oraz Jana Krzysztofa Bieleckiego, przewodniczącego Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów. Obaj zabrali głos, co ubogaciło dyskusję o kolejne argumenty.

Obrady II Kongresu Demograficznego zaplanowane na marzec 2012 r. zostały zakończone wystąpieniem prof. dr. hab. Zbigniewa Strzeleckiego, który wyraził radość z powodu wielu

bogatych dyskusji, spotkań i przemysłów będących wynikiem sesji Kongresu. Następnie prof. Strzelecki podziękował wszystkim podmiotom i osobom, które włączyły się w organizację tego dwudniowego spotkania. Zaprosił także do uczestnictwa w innych „kongresowych” wydarzeniach.

Podsumowując stwierdzić należy, że wydarzenie to było bardzo udane, między innymi dlatego, że zgromadziło w jednym miejscu nie tylko przedstawicieli nauki i praktyki, lecz także polityki. Dodatkowo stało się ono przyczynkiem do dyskusji na temat demografii w polskich mediach. Trzeba mieć przy tym nadzieję, że kolejne inicjatywy odbywające się w ramach Kongresu zwiększą tę pozytywną tendencję, która się zarysowała.

Więcej informacji na temat II Kongresu Demograficznego oraz wydarzeń odbywających się w jego ramach można znaleźć na stronie internetowej: http://www.stat.gov.pl/gus/kongres_demograficzny_PLK_HTML.htm.

Karolina Majdzińska

Zdjęcia GUS, fot. M. Kowalczyk i J. Karczmarski

Chór SGH na Gliwickich Spotkaniach Chóralnych



W sobotę 21 kwietnia 2012 Chór SGH wystąpił na międzynarodowym festiwalu „Gliwickie Spotkania Chóralne” organizowanym co roku przez Akademicki Chór Politechniki Śląskiej. Chór SGH, pod dyrekcją Tomasa Hynka, wykonał niezwykle trudny i różnorodny repertuar złożony z najwybitniejszych dzieł muzyki sakralnej od Wacława z Szamotuł, poprzez Mendelssohna aż po muzykę współczesną. Największym zaś osiągnięciem Chóru, które sprawiło, że gliwicka publiczność miała okazję uczestniczyć w wyjątkowym wydarzeniu artystycznym, było

brawurowe wykonanie dwóch motetów Jana Sebastiana Bacha, po które mają odwagę sięgać jedynie najlepsi.

Przez trzydzieści lat gliwickie, wiosenne spotkania z muzyką zdobyły liczną rzeszę fanów. Festiwal „Gliwickie Spotkania Chóralne” to wspaniała okazja do wysłuchania, w czasie trzydniowej uczty muzycznej, najlepszych chórów polskich i zagranicznych. Ze względu na zróżnicowany charakter występów, kolejne wieczory koncertowe odbywają się w najpiękniejszych gliwickich kościołach – tych, które piękno muzyki podkreślają wspaniałą akustyką i architekturą, jak również w prestiżowych audytoriach miasta.

„Gliwickie Spotkania Chóralne” popularyzują oraz umożliwiają obcowanie z polską i światową muzyką chóralną, są przeglądem dorobku zaproszonych zespołów oraz stwarzają możliwość wspólnego muzykowania i wymiany muzycznych doświadczeń w czasie towarzyskich spotkań z wykonawcami.

Od lat na „Gliwickich Spotkaniach Chóralnych” poziom artystyczny występujących chórów jest bardzo wysoki. Po wnikliwej selekcji, dokonanej przez organizatorów, Chór SGH został wybrany i zaproszony do udziału w tegorocznej edycji festiwalu. Nasz Chór miał zaszczyt i ogromną przyjemność wystąpić wśród wielu znakomitych zespołów.

Chór SGH, prezentując w Gliwicach imponujący dorobek swojej ciężkiej, wieloletniej pracy, doskonale pełnił rolę ambasadora Szkoły Głównej Handlowej, godnie ją reprezentując. Ogromny talent oraz niesłychane wyczucie muzycznej estetyki, zarówno dyrygenta jak i chórzystów, składają się na absolutnie wyjątkową ekspresję wykonawczą, co wzbudza niezapomniane odczucia u słuchaczy.

Chór SGH, przyjmując liczne oficjalne gratulacje po swoich koncertach, często słyszy słowa: „Jeśli będziecie tak rządzić Polską jak śpiewacie, to możemy być o nasz kraj spokojni”.

Więcej informacji o festiwalu na stronie: www.gsch.pl

Zachowania ekonomiczne kształtującej się polskiej klasy wyższej

– badania, diagnozy, dylematy

Konferencja „Zachowania ekonomiczne kształtującej się polskiej klasy wyższej – badania, diagnozy, dylematy” to wynik grantu Narodowego Centrum Nauki realizowanego przez Katedrę Poziomu Życia i Konsumpcji pod kierownictwem dr hab. Małgorzaty Bombol, prof. SGH.

Istotnym problemem badawczym jest identyfikacja przedstawicieli klasy wyższej w Polsce. W stratyfikacji społecznej jest to najwyżej położona klasa społeczna, której członkowie mają uprzywilejowany dostęp do dóbr przeważnie ze względu na wysokie dochody. Są to też osoby cieszące się wysokim prestiżem. Chociaż do klasy wyższej należy znikomy procent społeczeństwa (według różnych ujęć zakłada się, że klasę wyższą stanowi 1–3% ludności danego społeczeństwa), posiada ona znaczący kapitał ekonomiczny. Klasa wyższa to przede wszystkim właściciele wielkich przedsiębiorstw, osoby dysponujące znacznym zgromadzonym (także gromadzonym przez poprzednie generacje) majątkiem i zajmujące wysokie stanowiska.

W Polsce mamy do czynienia z ponad 60-letnim brakiem ciągłości historycznej w kształtowaniu tej grupy społecznej. Dlatego też wiele doświadczeń myśli zachodnioeuropejskiej i amerykańskiej nie ma w naszych warunkach przełożenia i zastosowania. Najprostszym przykładem mogą być trudności definicyjne i kryteria wyodrębniania klasy wyższej.

W obecnej sytuacji przemian społeczno-ekonomicznych polskiego społeczeństwa dokonują się istotne przesunięcia w obrębie sytuacji materialnej poszczególnych grup, a co za tym idzie zachodzą także przemiany postaw konsumpcyjnych. Badania dotyczące zmiany sytuacji dochodowej oraz kierunków wydatków polskich gospodarstw domowych znajdują się w kręgu zainteresowań nie tylko oficjalnej statystyki publicznej, ale i wielu ośrodków naukowych. Jednakże w znakomitej większości są to badania odzwierciedlające stany faktyczne, bez próby predykcji kierunków zmian zamożności i zachowań ekonomicznych.

Z drugiej strony bardziej szczegółowego rozpoznania postaw i zachowań konsumpcyjnych dokonują wyspecjalizowane agencje badawcze, jednakże prowadzą one badania szczegółowo wyodrębnionych segmentów – grup klientów podejmujących decyzje zakupowe na rynkach dóbr i usług konsumpcyjnych. Nie można też pominąć bogatych badań stratyfikacyjnych w socjologii, zmierzających ku wyodrębnieniu zwartych grup (warstw) społecznych. Jednakże obecnie w dyskursie nauk ekonomicznych brakuje badań nad ekonomicznymi aspektami funkcjonowania osób o najwyższych dochodach. Polska znajduje się w ważnym okresie przesunięć/przetasowań w obrębie wyższych warstw klasy średniej. Właściwie już sama klasa średnia nastrocza wiele trudności poznawczych: w literaturze funkcjonują podziały

na „starą” i „nową” klasę średnią, na „burżuazję kredytową”, „inteligencję etosową” oraz „biznesokrację” itp. Bez wątpienia jest to wynikiem różnorodnych definicji przyjętych przez badaczy, ale także brakiem ujednoliconej metody badań.

Nauki ekonomiczne pozostają „z boku” dyskursu socjologicznego. Ekonomiści dążą do rozpoznania grup konsumentów z punktu widzenia ich statusu dochodowego, majątkowego, wykształcenia oraz kształtowania popytu rynkowego. Brakuje ekonomicznych badań nad wartościami i poczuciem satysfakcji osób o najwyższych dochodach oraz ich jakością życia.

Problemy definicyjne

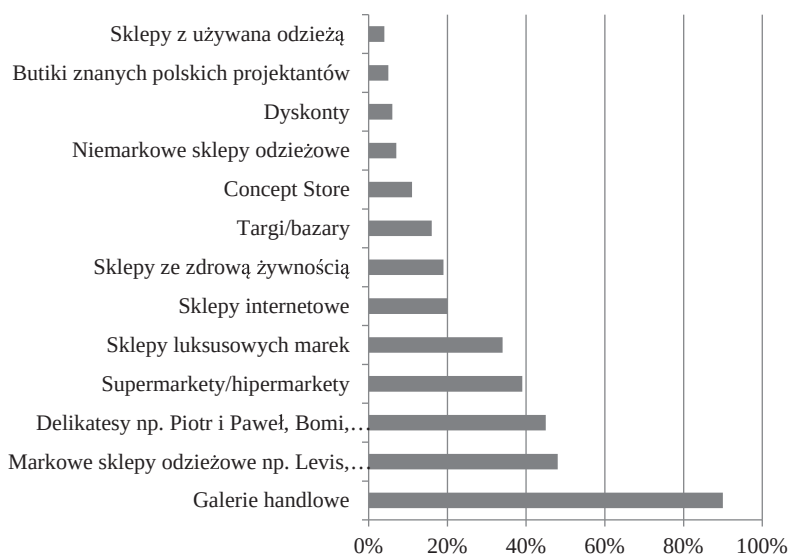
Dochód/zawody	Majątek/bogactwo	Prestiż
● Piastowanie wysokich pozycji w biznesie i gospodarce ● Oddzielenie (przynajmniej w sensie instytucjonalnego sprawowania władzy) od elit politycznych ● „Nowe” zawody	● Zdobywanie majątku i umiejętnego pomnażanie ● Budowanie w ramach jednego – maksymalnie dwóch pokoleń ● „Młode” formy	● Pejoratywne rozumienie bogactwa w Polsce jako „nieuczciwego” wymknięcia się egalitaryzmowi ● Transparentność prowadzenia biznesu – szacunek dla dużej grupy osób zamożnych utożsamianych z osobami pracowitymi i ludźmi sukcesu

Kilka wyników badań

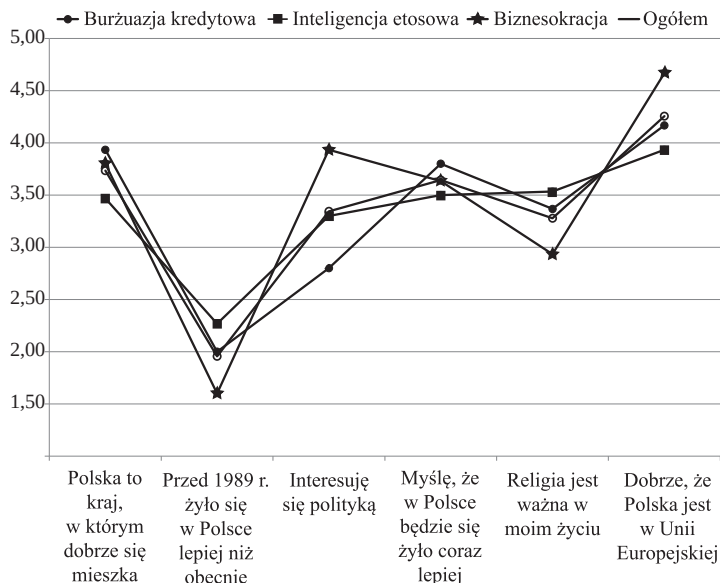
W ramach badania zrealizowanych zostało łącznie 90 wywiadów. Populację najzamożniejszych Polaków podzielono na trzy grupy, w każdej z nich zrealizowano po 30 wywiadów. Wyodrębniono następujące grupy:

1. „Burżuazja kredytowa” – dochód min. 5 tys. zł netto miesięcznie, osoby posiadające kredyt mieszkaniowy.

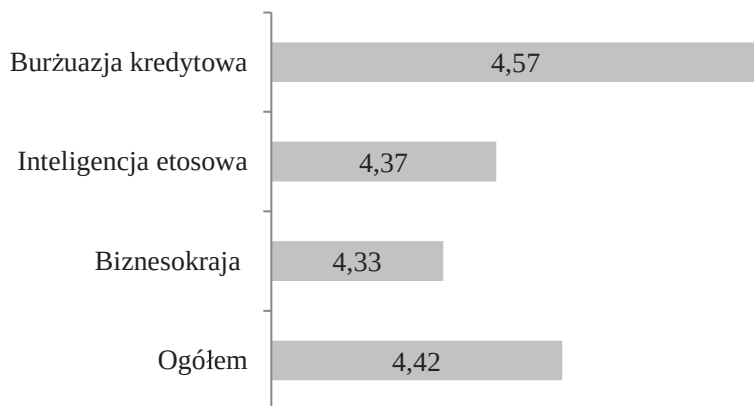
Miejsca zakupów



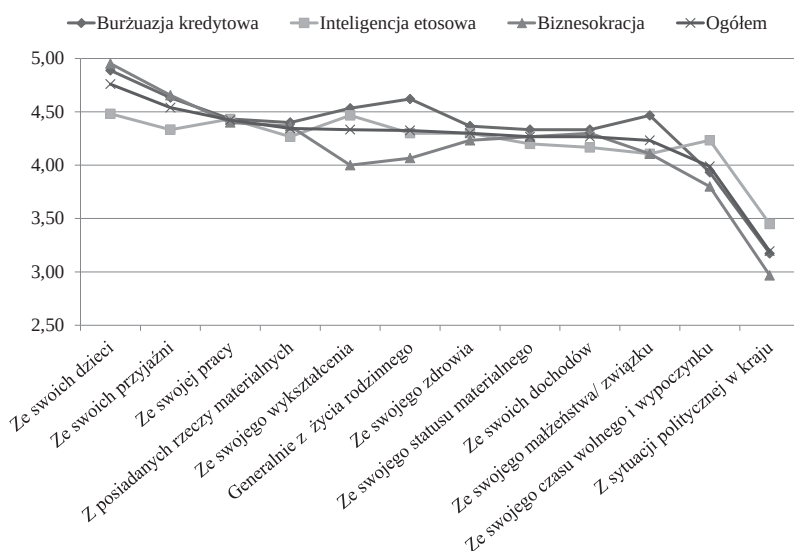
Ocena sytuacji społeczno-politycznej (w skali od 1 do 5)



Zadowolenie z życia (średnia ocena na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą a 5 najwyższą).



Ocena zadowolenia z poszczególnych dziedzin życia (na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą a 5 najwyższą).



2. „Inteligencja etosowa” – dochód min. 5 tys. zł netto miesięcznie, posiadają (często odziedziczony) majątek (ziemia, dom, mieszkanie); zawody – związane z nauką: naukowcy/wykładowcy akademicy (tytuły naukowe: doktor, profesor), lekarze, prawnicy, artyści, intelektualisci (oraz zawody pochodne).
3. „Biznesokracja” – dochód min. 20 tys. netto miesięcznie, pokolenie sukcesu i ciężkiej pracy (przedsiębiorcy, menedżerowie, dyrektorzy, prezesi i inne zawody przy założeniu spełnienia kryterium dochodu).

To, co ważne:

- Historyczna przerwa i brak ciągłości – mamy autentyczne problemy definicyjne, przy czym nie zawsze możemy zastosować kryteria myśli zachodnio-europejskiej czy amerykańskiej.
- Istnieje polska droga tworzenia klasy wyższej, dlatego też badanie w „procesie” jest trudniejsze i obciążone możliwością pomyłek.
- Poza tym mamy jeszcze kłopot z problemem bardziej społecznym – jacy naprawdę są przedstawiciele „założkowej” klasy wyższej, a jakimi chcielibyśmy ich widzieć – tu nakładają się nasze popkulturowe wyobrażenia o klasie wyższej oraz sentymenty za utraconym polskim ziemiaństwem i arystokracją.
- Częsty błąd to utożsamianie elity bogactwa z klasą wyższą. Wynika z burzliwie wyłaniającej się nowej klasy menedżerów, właścicieli firm, nowych kreatywnych zawodów – przeciwieństwo 23 lata.
- Kryteria wyodrębniania poprzez dochód są tylko próbą odcięcia z populacji, my dodaliśmy jeszcze dziedziczenie majątku i kredyty. Ale tak naprawdę szukaliśmy czegoś więcej – tej „klasy”, „stylu zachowań”, prawdziwej siły „pociągowej”, „charyzmy”, „wzoru” w sferze wartości, postaw, czynienia dobra dla innych, elementów ważnych dla kształtowania kapitału społecznego.
- Występuje polska droga tworzenia tej klasy, inna jedno- dwupokoleniowa faza budowania kapitału, często od podstaw.
- Jak to zbadać – najłatwiej poprzez obserwację zachowań ekonomicznych, zakupów, podejścia do pieniądza, oszczędności, postaw wobec świata konsumpcji i korzystania z niego (marki, sklepy). To uchwytne i łatwe do uzyskania informacji – o tym chcą konsumenci mówić.

Małgorzata Bombol

Po wyborach w Rosji – nowy początek czy początek końca Putina?

Relacja z panelu eksperckiego przygotowanego przez SKN Spraw Zagranicznych

Wynik marcowych wyborów prezydenckich w Rosji dla nikogo nie był zaskoczeniem. Na najważniejszy urząd powrócił Władimir Putin. Kiedy protesty Rosjan przyniosą oczekiwane skutki? Jak długo będziemy czekać na zmiany w Rosji? Na te oraz inne pytania odpowiedzieli 12 marca 2012 r. podczas debaty „Po wyborach w Rosji – nowy początek czy początek końca Putina?” eksperci: Jadwiga Rogoża – analityk Ośrodka Studiów Wschodnich oraz Marcin Wojciechowski – dziennikarz „Gazety Wyborczej”. Debatę zorganizowało Studenckie Koło Naukowe Spraw Zagranicznych w ramach projektu Światowe Poniedziałki – cyklu cotygodniowych, otwartych dla wszystkich spotkań z cenionymi ekspertami, politykami, dziennikarzami oraz podróżnikami. Dyskusję poprowadziła Aleksandra Węglowska z SKN Spraw Zagranicznych.

Debatę rozpoczęło pytanie prowadzącej o skalę fałszerstw przy wyborach – czy słusznie głosowanie zostało uznane przez zagranicznych obserwatorów? Zdaniem Jadwigi Rogoży Putin, pomijając wszystkie fałszerstwa, mógł rzeczywiście zebrać ponad 50% głosów. Przyznała to nawet rosyjska opozycja. Obóz władzy zrobił wszystko co możliwe, żeby tylko uniknąć drugiej tury. Ważny jest jednak nie tylko sam dzień głosowania, ale też warunki przeprowadzania kampanii wyborczej. Władimir Putin od dwunastu lat istnieje w świadomości Rosjan, codziennie pojawia się w mediach. Takich szans nie mają przedstawiciele opozycji, którym skutecznie odbiera się możliwość np. wystąpienia w debacie w państwowej telewizji. Redaktor Marcin Wojciechowski zwrócił uwagę na rażąco zawyżone na korzyść Putina wyniki na Kaukazie Płn., gdzie frekwencja wyniosła rzekomo 99%. Problem w tym, że trudno jest znaleźć konkretne dowody na fałszerstwa w niemonitorowanych komisjach, dlatego wynik został zaakceptowany przez zagranicznych obserwatorów. Z powodu nierówności sił opozycja nie jest w stanie podważyć wyniku Putina. Sytuację polityczną w Rosji redaktor porównał do meczu, w którym drużyna obozu władzy liczyłaby 22 osoby, a opozycji 3.

Kolejne pytanie jakie pojawia się przy okazji wyborów w Rosji dotyczy tego, jak długo będzie trwał obecny stan rzeczy, jak długo jeszcze Putin będzie sprawował władzę. Marcin Wojciechowski odpowiadając powołał się na swoje spostrzeżenia z kilkuletniego pobytu w Rosji. Jego zdaniem ten kraj zmieni się głównie za sprawą konsumpcjonizmu. Po latach komunizmu Rosjanie odkrywają nowe możliwości, korzystają z dóbr, do których nie mieli wcześniej dostępu, co przekłada się na poparcie dla obecnej władzy. Do głosu dochodzi jednak grupa, która już się tym nasyciła, przede wszystkim ludzie zamożni, inteligencja. Stanowią oni mniejszość, więc zmiany w Rosji będą procesem długofalowym. Kluczową kwestią dla obozu władzy są ceny ropy – jeśli nadal będą wysokie, Putin może realizować paternalistyczny model państwa, jeżeli spadną, gwałtownie wzrośnie niezadowolone społeczeństwo.

Zarówno po wyborach do Dumy, jak i po wyborach prezydenckich doszło w Rosji do protestów przeciwko fałszerstwom. Jaką miały one wartość, czy opozycja może poprzez manifestacje coś osiągnąć? Jadwiga Rogoża oceniła protesty powyborsze jako kolejny etap rozwoju społeczeństwa oby-

telskiego. Klasie średniej przestaje wystarczać państwo, które zaspokaja jej podstawowe potrzeby w zamian za ciche przyzwolenie na całkowite zagarnięcie władzy. Zaczęły kształtować się aspiracje do posiadania własnej reprezentacji politycznej. Prawie 40% Rosjan codziennie korzysta z internetu – dzięki niezmanipulowanym stronom, portalom, blogom kształtuje się świadomość, że Putin to w rzeczywistości oligarcha, zupełnie inny przywódca niż ten wykreowany przez propagandę. Przyczyną jego wcześniejszej dużej popularności był na pewno kontrast pomiędzy nim a byłym prezydentem Jelcynem oraz fakt wzrostu cen ropy w momencie obejmowania urzędu przez Putina. Niezadowolenie wyrażane w internecie, na blogach, forach itp. spowodowało protesty na ulicach Moskwy i innych większych miast. Kolejnym etapem w budowaniu liczącej się opozycji powinna być praca u podstaw: zakładanie organizacji, partii politycznych, wyjazdy, spotkania, stworzenie konkretnego programu i planu, jak zmodernizować Rosję. Nie wiadomo tylko jak w takiej pracy odnajdą się spontanicznie zebrani ludzie, którzy manifestowali na ulicach w nieco „karnawałowej” atmosferze. Marcin Wojciechowski zwrócił uwagę na problemy wewnętrzne Rosji: znacznie gorsze wyniki w rozwoju niż reszta krajów BRIC oraz, poza republikami kaukaskimi, fatalną demografię (np. z powodu wyludniania się dalekowschodnich guberni). Głośne „nie” obecnej władzy powiedzieli głównie mieszkańcy Moskwy. Wystarczy wyjechać 200 km od stolicy, by znaleźć się w zupełnie innym świecie. Prowincja jest nieporównywalnie biedniejsza i gorzej rozwinięta, trudno wymagać budowania społeczeństwa obywatelskiego od ludzi martwiących się o to, jak związać koniec z końcem. Obecna sytuacja polityczna może po prostu zadowalać wielu Rosjan, co nie dziwi, jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, że prawdopodobnie dzisiaj mają oni najwięcej wolności w całej swojej historii. Mają prawie takie same możliwości jak mieszkańcy Zachodu – nie wolno im tylko angażować się w politykę oraz niektóre dziedziny biznesu. Zdaniem redaktora zmiany w Rosji są nieuniknione, należy jednak uzbroić się w cierpliwość. Jadwiga Rogoża zwróciła uwagę na to, że państwo rosyjskie ponosi gigantyczne koszty, aby utrzymać bierność społeczeństwa, nie podejmuje prób modernizacji, nie inwestuje w gałęzie, które rzeczywiście mogłyby przynieść korzyści. Urzędnikom nie zależy na zmianie systemu, którego są beneficjentami. Dlaczego wobec tego samo społeczeństwo nie próbuje zmieniać otaczającej rzeczywistości? Mieszkańcy Rosji są w większości nastawieni pesymistycznie co do możliwości poprawy warunków ich życia. Ich zdaniem nie warto się angażować, działać, ponieważ nie ma szans na pozytywne zmiany. Większość oddolnych inicjatyw zostałaby i tak zahamowana przez machinę urzędniczą. Marcin Wojciechowski przypomniał tutaj o gigantycznej korupcji, która jest jednym z czynników blokujących podejmowanie wszelkich przedsięwzięć. Ludzie nie czują się uczestnikami wydarzeń, a raczej bierną widownią. Przeżyli ogromne rozczarowanie, kiedy we wrześniu poinformowano ich o starcie Putina w wyborach prezydenckich, czyli de facto zamianie miejsc pomiędzy premierem a prezydentem. Zobaczyli, że wszelkie demokratyczne procedury przy obsadzaniu

najważniejszych stanowisk w państwie to w ich ojczyźnie iluzja. W sposób jawny dano im do zrozumienia, że nie mają na to najmniejszego wpływu. Pociągające może być natomiast, że publiczność tego teatru staje się coraz bardziej wymagająca.

Czy ponowne zwycięstwo Władimira Putina może mieć znaczenie dla relacji polsko-rosyjskich? Zdaniem ekspertów to wydarzenie nie stanowi żadnego przełomu. Putin już wcześniej zdecydował o znormalizowaniu stosunków z Polską, ponieważ było to konieczne do ustabilizowania relacji z Unią Europejską. Zachód jest mu potrzebny: to stamtąd płyną do Rosji nowe technologie, z Zachodu pochodzą inwestorzy. Jeżeli Putin poczuje się bardzo osłabiony, może uciec się do argumentów o rzekomym zagrożeniu ze strony państw zachodnich. Reakcja rosyjskiego społeczeństwa na informację państwowej telewizji o udaremnieniu zamachu na premiera pokazuje jednak, że Rosjanie coraz mniej wierzą w to, co podaje im propaganda.

W drugiej części debaty publiczność zadawała pytania ekspertom. Pierwsze z nich dotyczyło przeciwników Putina w wyborach prezydenckich – czy głos oddany na tego kandydata nie był mimo wszystko wyborem najmniejszego zła? Zdaniem Jadwigi Rogoży Putin postarał się właśnie o takich konkurentów, którzy mu nie zagrażali. Ci, którzy faktycznie byliby dla niego alternatywą, zostali już wcześniej odsunięci od polityki, uniemożliwiono im start w wyborach. Tak dobrano przeciwników, żeby Putin wydawał się przy nich rozsądną, zrównoważoną propozycją. Jeden z najpopularniejszych opozycjonistów, Aleksiej Nawalny, został zaarrestowany na czas, kiedy należało zgłaszać kandydatury. Na niekorzyść opozycji działało również jej podzielenie, rozdrobnienie – jako porażkę należy uznać niewystawienie wspólnego kandydata. Kto w takim razie może obalić Putina? Czy znajdzie się alternatywa? Według Marcina Wojciechowskiego jedyny nurt, jaki mógłby zdobyć w Rosji powszechną popularność, to miękki nacjonalizm. Kandydat głoszący takie hasła rzeczywiście miałby szansę na zwycięstwo, ale, zdaniem redaktora, nawet przy braku silnej, zjednoczonej opozycji i kandydata stano-

wiącego alternatywę dla Putina, obecny system prędzej czy później załame się tak samo, jak stało się to z ZSRR – tym, co doprowadzi do klęski putinizmu, najprawdopodobniej będą spadające ceny ropy.

Jaką drogę wybierze Putin? Jaką politykę będzie prowadził? Zdaniem ekspertów jeszcze jest za wcześnie, by o tym mówić. Zbyt wiele istnieje niewiadomych. Należy pesymistycznie oceniać możliwości wywarcia przez opozycję wpływu na politykę prezydenta. Jakkolwiek modernizacja może nastąpić tylko z inicjatywy władzy – opozycja nie ma takich możliwości, jest na to za słaba. Jeżeli nawet Władimir Putin zdecyduje się na liberalizację, to najprawdopodobniej tylko w takich granicach, żeby nie zagrażała ona jego pozycji.

Ostatnie pytanie dotyczyło relacji Rosji z Białorusią i Ukrainą. Według ekspertów Rosja nie zrezygnuje z prób pozyskania obu krajów. Polska i Rosja różnią się, jeśli chodzi o wizję przyszłości byłych radzieckich republik. Pomimo polskiego doświadczenia udanej transformacji, to na razie Rosja wygrywa w tym starciu. Jesteśmy bezradni wobec białoruskiego reżimu, a Pomarańczowa Rewolucja nie spełniła pokładanych w niej oczekiwań. Jedynym pozytywnym elementem tej sytuacji jest fakt, że Ukraińcy czy Białorusini wiedzą, że Rosja może zaproponować im nie partnerstwo, lecz własną dominację. Ukraina opiera się takiej polityce – Wiktor Janukowycz do tej pory nie nadał językowi rosyjskiemu statusu języka państwowego.

Zwycięzca wyborów prezydenckich na razie cieszy się, że stosunkowo łatwo wygrał bitwę. Czy wygrał wojnę? Kiedy nastąpią wyczekiwane przez opozycję zmiany? O demokratyzacji Rosji będziemy mogli mówić wtedy, gdy wybory parlamentarne i prezydenckie przestaną być nie odzwierciedleniem rzeczywistości, ale próbą jej zmiany, a społeczeństwo rosyjskie przeistoczy się z biernych obserwatorów w aktywnych uczestników życia politycznego.

Adrianna Bondyra. SKN Spraw Zagranicznych

Project Management Days 2012

Tegoroczna edycja konferencji o zarządzaniu projektami Project Management Days cieszyła się ogromnym zainteresowaniem. Przez trzy dni studenci oraz branżowi profesjonalści wymieniali się wiedzą oraz zdobywali cenne kontakty w murach budynku C Szkoły Głównej Handlowej oraz w trakcie uroczystego bankietu i oficjalnej klubowej imprezy.

Warto zaznaczyć, że wydarzenie mające miejsce 23–25 kwietnia bieżącego roku to już siódma edycja konferencji Project Management Days. W tym roku organizowany przez SKN Zarządzania Projektami event przyciągnął ponad 200 osób. Wśród uczestników można było spotkać nie tylko przedstawicieli SGH, ale również studentów i absolwentów takich uczelni, jak Akademia Górniczo-Hutnicza, Politechnika Wrocławska, Politechnika Gdańska, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu czy Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. Ponad 30 osób uczestniczących w PMD 2012 zakończyło już studia i wykonuje zawód Project Managera. Świadczy to o wysokiej wartości merytorycznej konferencji, którą doceniają także branżowi profesjonalści.

Program przewidywał dla każdego uczestnika po dwa warsztaty pierwszego i trzeciego dnia oraz trzy warsztaty drugiego dnia konferencji. Łącznie organizatorzy Project Management Days 2012 przygotowali aż 18,5 godziny merytorycznych zajęć dla każdej z osób. Warsztaty zostały podzielone na cztery bloki tematyczne, dzięki czemu uczestnicy mogli dopasować zajęcia do indywidualnych preferencji. Bloki w tegorocznej edycji konferencji nazywały się kolejno „Podstawy zarządzania projektami”, „Zarządzanie projektami z innej perspektywy”, „Soft Skills” oraz „Zarządzanie projektami w praktyce”. Każdy z nich podchodził do tematyki projekt managementu z nieco innej strony. Zróżnicowanie tematyki warsztatów w dużej mierze przyczyniło się do wysokich ocen, jakie za pomocą ankiet uczestnicy wystawili prowadzącym.

Same zajęcia były prowadzone w sposób ciekawy i nastawiony na interakcję z uczestnikami. Najlepiej świadczy o tym liczba książek o zarządzaniu projektami, które prelegenci rozdali osobom aktywnie udzielającym się podczas warsztatów. W ręce uczestników trafiło aż 100 podręczników, co oznacza,



Uczestnicy podczas wykładu otwierającego konferencję, poprowadzonego przez dra Bartosza Gruczę

że aż połowa osób biorących udział w Project Management Days 2012 wróciła do domu z wartościowym trofeum.

Wykłady były prowadzone w dużej mierze przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej, a dokładniej mówiąc członków Katedry Zarządzania Projektami, obok której działa SKN Zarządzania Projektami, odpowiedzialne za organizację konferencji. Współpraca między katedrą i SKNem od lat przebiega wyjątkowo pomyślnie i może służyć za wzór dla innych katedr i działających w ich ramach studenckich kół naukowych.

O ogólnopolskiej renomie Project Management Days świadczy fakt, że miejsca na konferencję rozeszły się błyskawicznie. Wystarczyło kilka dni, aby chęć wzięcia udziału w wydarzeniu stała się równoznaczna z koniecznością czekania na liście rezerwowej. To spory sukces SKNu Zarządzania Projektami, ponieważ nie można zapominać, że miejsc na konferencję było aż 210, a sam udział w Project Management Days wiązał się z opłatą od 150 złotych dla studentów do 300 złotych dla osób, które już nie studiują.

Ranga wydarzenia została doceniona przez licznych patronów honorowych. Tegoroczną edycję swoim patronatem honorowym objęli bowiem Marszałek Województwa Mazo-

wieckiego Adam Struzik, Rektor Szkoły Głównej Handlowej prof. dr hab. Adam Budnikowski, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. Barbara Kudrycka oraz obecny Minister Gospodarki Waldemar Pawlak. Pokazuje to, że studenci SGH potrafią organizować projekty o wysokiej wartości merytorycznej, które zostają zauważone i wyróżnione przez tak znane w Polsce osoby. Minister Pawlak wyraził nawet chęć odwiedzenia konferencji, ale niestety musiał odwołać wizytę ze względu na ważny wyjazd.

Project Management Days to nie tylko potężna dawka przydatnej, praktycznej wiedzy, ale także chwila na relaks, trochę dobrej zabawy i poznanie nowych ludzi. W tym roku konferencji towarzyszyły dwie imprezy. Pierwszego dnia odbył się oficjalny bankiet w hotelu Radisson Blu Sobieski, gdzie przy lampce wina i akompaniamencie granej na żywo muzyki uczestnicy mogli rozwinąć swoją sieć kontaktów. 24 kwietnia po serii warsztatów wszyscy udali się do „Szpulki” przy Placu Trzech Krzyży, aby w klubowych rytmach nieco rozruszać się po długotrwałym siedzeniu w salach wykładowych.

Przez 7 lat Project Management Days z projektu tworzonego przez młodych studentów urosło do rangi największej studenckiej konferencji o zarządzaniu projektami w Polsce. Jednocześnie jest to też jeden z największych projektów odbywających się w Szkole Głównej Handlowej. Jest to zasługa ogromnej pracy, jaką co rok w organizację wydarzenia wkłada zespół złożony z członków SKN Zarządzania Projektami. W tym roku przy konferencji udzielało się 18 osób, a przygotowania trwały od początku listopada 2011.

Całość nie udałaby się, gdyby nie wsparcie firm zewnętrznych. Dzięki funduszom od sponsorów, którymi w tym roku byli Deloitte, Allianz i BZ WBK możliwe było między innymi zorganizowanie bankietu i zapewnienie tańszego noclegu osobom spoza Warszawy. Patroni merytoryczni, czyli PMI, IPMA oraz Leadership Center nie tylko pomogli w promocji konferencji, ale także wysłali prelegentów, którzy poprowadzili ciekawe zajęcia. Project Management Days mogło liczyć na duży rozgłos, który przełożył się na popularność konferencji dzięki wsparciu patronów medialnych, wśród których znaleźli się 4pm.pl, nf.pl, kariera.com.pl oraz NMS Magiel.

Damian Rams

European Student Business Innovation Conference 2012

W dniach 27–29 kwietnia 2012 r. odbyła się European Student Business Innovation Conference. Była to druga edycja wydarzenia, w której udział wzięło 45 studentów z Polski i świata. Ideą konferencji jest stworzenie forum wymiany pomysłów dotyczących innowacyjności. Uczestnicy ESBIconference przedstawili swoje prezentacje dotyczące m.in. potencjału rynku gier wideo, przeniesienia produkcji fabrycznej do Sierra Leone czy podejścia państw opiekuńczych do innowacji w biznesie. Poziom merytoryczny prezentacji utrzymany był na wysokim poziomie.

Uczestnicy, którzy przyjechali z miejsc takich jak Dania, Węgry, Hiszpania, Meksyk, Singapur czy Rosja, mieli możliwość uczestnictwa w warsztacie oraz case study, skorzystania z okazji do networkingu ze studentami z całego świata, a także zwiedzenia Warszawy. Dla najlepszych mówców przygotowano specjalne nagrody, ufundowane przez partnerów: City Handlowy, PwC i Alior Bank. Szkoła Główna Handlowa była gospodarzem i sponsorem konferencji.

Celem organizatorów, SKN Konsultingu, była również promocja naszej Uczelni oraz miasta w kraju i za granicą. Sukces drugiej odsłony przemawia za organizacją ESBIconference w kolejnym roku.

Marek Grabowski

Brazylia

Prawdziwe oblicze kraju odkryte przez studentów Szkoły Głównej Handlowej

Brazylia.

Kraj sukcesu i dynamicznego wzrostu gospodarczego. Jeden z „wybranych” krajów zaliczony do elitarnego klubu BRICS¹, którego gospodarka rosła w niesamowitym tempie pomimo szalejącego na świecie kryzysu finansowego. W mediach, zarówno Polskich jak i zagranicznych, kraj był przytaczany jako wzór do naśladowania, a polityka protekcyjnistyczno-socjalna zwana potocznie od byłego prezydenta Brazylii ‘Lulizmem’² była rekomendowana do zastosowania w innych krajach – i to nie tylko tych rozwijających się.

W jaki sposób taki gospodarczy sukces był możliwy? Czy jest prawdziwy?

Odpowiedź na te pytania próbowali znaleźć studenci SGH podczas dwutygodniowej wymiany EMBS.

Od początku – skąd studenci SGH w Brazylii?

Wszystko zaczęło się jesienią zeszłego roku. Wówczas to grupa 22 wyselekcjonowanych studentów stworzyła inicjatywę o nazwie *Emerging Markets Business Summit (EMBS)*. Projekt jest współorganizowany przez Szkołę Główną Handlową (SGH) oraz najlepszą uczelnię biznesową w Ameryce Łacińskiej – Fundação Getulio Vargas (FGV).

– Celem EMBS jest nie tylko „odkrycie” gospodarczej tajemnicy Brazylii czy innych krajów rozwijających się. Ta jest stosunkowo łatwa do zdemaskowania po przeczytaniu ekonomicznych raportów czy analiz – twierdzi **Jakub Florkiewicz, pomysłodawca i koordynator projektu wymiany**. – Kluczowe dla nas było zrozumienie kultury i historii kraju, czyli tego w jakich warunkach lokalnych ludzie pracują i działają. W ciągu dwóch tygodni zrozumieliśmy, że Brazylia to zupełnie inny świat, a szeroko rozumiany „biznes” prowadzony jest na zupełnie innych zasadach.

Sam projekt EMBS składa się z dwóch części. Pierwszą jest międzynarodowa konferencja ekonomiczna organizowana w Warszawie. Drugą – seria dwutygodniowych programów wymian studenckich między krajami rozwijającymi się. Celem pierwszej wymiany został kraj Samby.

Studenci SGH – pogromcy ekonomicznych mitów Brazylii?

Dwa tygodnie spędzone w Brazylii były bogate w niesamowite doświadczenia i weryfikowanie mitów gospodarczych, na których kraj ten buduje swój ekonomiczny sukces. Przykładowo – Brazylia szczyci się niskim poziomem bezrobocia – ok. 6%³. Jednak taką statystykę bardzo łatwo oszukać.

– Najlepszy przykład to stacje benzynowe – zauważa **Karol Górnowicz, student ekonomii w SGH**, jeden z członków projektu EMBS. – Gdy zbliżamy się do stacji, mijamy jedną lub dwie osoby, które zatrudnione są przez stację do trzymania „strzałki” z reklamą. Na samej stacji jest jeszcze lepiej – tam podchodzi do nas pracownik, którego jedynym zadaniem jest zatankować nasz samochód. Dopiero wtedy my wychodzimy i idziemy zapłacić. Znowu zaskoczenie – mijamy innego pracownika, do którego obowiązków należy tylko włączanie i wyłączanie klimatyzacji czy też otwieranie i zamykanie okna. Sam system płatniczy jest równie ciekawy. Nie można ot tak wejść na stację i zapłacić. Najpierw musimy odstać w kolejce po kartkę, na której jest zapisana należna kwota za benzynę. Potem idziemy do kolejnej kolejki, gdzie wreszcie możemy

zapłacić za paliwo. Ten system działa wszędzie – w hotelach, sklepach i supermarketach.

Jednak taki model zatrudnienia jest uzasadniony kulturowo. Brazylijczycy z dużych miast (jak np. São Paulo) nie wyobrażają sobie inaczej życia czy też codziennego robienia zakupów.

– Lubimy to. Chcemy czuć, że jesteśmy obsługiwani. – przyznaje **Alessandra Andrzejewski, studentka marketingu na FGV**. – Wolimy zapłacić 10–20% więcej za rzeczy kupione w sklepie, ale jednocześnie chcemy czuć, że ktoś zajmuje się naszymi sprawami. Dlatego posiadanie służby w domu jest standardem wśród ludzi zamożnych w Brazylii. Z tego samego powodu takie molochy jak amerykański Wal-Mart nigdy nie osiągną u nas sukcesu. Są bowiem zbyt automatyczne, zbyt... bezkontaktowe.

W podobny sposób kraj poprawia sobie wyniki w statystykach dotyczących na przykład edukacji czy poziomu biedy. Trudno jednak oszukać inne dane, jak np. PKB, które według MFW wzrosło w 2010 roku o ponad 7,5%. Pomimo dobrych wyników makroekonomicznych obecny model wzrostu w Brazylii jest na wyczerpaniu.

– Ile można rosnąć na samych inwestycjach w infrastrukturę? Prawda jest taka, że zmierzamy w złym kierunku – twierdzi **Rodrigo Moromizato Laham, student ekonomii na tym samym uniwersytecie**. – Programy takie jak Bolsa Família⁴, które pomagać mają biednym ludziom, tak naprawdę sprawiają, że bieda w Brazylii rozwija się dalej, bo ludzie nie mają powodów, aby inwestować w siebie, wyrwać z obecnego sposobu życia. Programy te są jednak bardzo popularne – kto nie chciałby dostać pieniędzy za darmo? Władza więc zapożycza się, rozdaje pieniądze, a to w dłuższej perspektywie oznacza katastrofę.

W ciągu ostatnich kilku lat Brazylijczycy świętowali fakt, iż w piątym największym kraju na świecie organizowane będą dwie najważniejsze sportowe imprezy – Mundial (2014) oraz Olimpiada w Rio (2016). W prasie zagranicznej i krajowej na czołówkach gazet plasowały się informacje o skoku cywilizacyjnym, który ma się pojawić w wyniku niezwykłych inwestycji infrastrukturalnych. Ogłoszono ponad 80 projektów za łączną kwotę 30 mld dolarów! Tymczasem, powoli do opinii publicznej przebijają się głosy twierdzące, że obie imprezy będą źle zorganizowane, a Brazylia pogryzą się finansowo.

– Osobiście uważam, że był to błąd. Bardzo populistyczna decyzja, która tylko pogorszy nasz stan – komentuje **Rafael Espindola, student zarządzania na FGV**. – Po pierwsze, nie jesteśmy gotowi na takie imprezy. Tak naprawdę poza jednym czy dwoma stadionami nie mamy nic, żadnej infrastruktury, czy chociażby hoteli. Po drugie, ktoś pieniądze na te drogie inwestycje musi wydać. Ponieważ nie ma chętnych prywatnych inwestorów, to państwo wyłoży pieniądze na stadiony, hotele

czy restauracje, których po imprezach nikt nie będzie używać. Tymczasem środki te powinny pójść np. na ulepszanie szkół czy samego systemu edukacji.

Faktycznie, edukacja jest piętą achillesową Brazylii. Nawet w Rio de Janeiro czy São Paulo ze świecą można szukać na ulicy kogoś, kto mówi po angielsku. Brak znajomości języków obcych nie wynika tylko z winy samych uczniów – zdarza się, że na 40 zajęć lekcyjnych danego przedmiotu odbywa się ich tylko 5, ponieważ na pozostałe lekcje nauczyciel nie dotarł np. przez korki. Infrastruktura tego kraju jest również bardzo słabo rozwinięta.

– São Paulo to miasto-korek. Tutaj nigdy nie można przyjechać na czas – podkreśla **Filip Klijewicz, student Finansów i Rachunkowości z SGH**, jeden z członków projektu EMBS. – W São Paulo w kwietniu tego roku pobity został rekord na najdłuższy korek na świecie – łącznie 500 kilometrów w samym mieście!

Ukryty potencjał

– Tak naprawdę, Brazylię mogłaby stać się jedną z trzech najpotężniejszych gospodarek na świecie i sama dyktować warunki – uważa **Jakub Florkiewicz**. – Gospodarczo kraj ten posiada wszystko to, co jest niezbędne do osiągnięcia ekonomicznego sukcesu i uzyskania silnej pozycji.

Dlaczego w takim razie nie jest to jeden z najbogatszych krajów per capita? Gdzie ucieka ten cały gospodarczy potencjał? Odpowiedź na to pytanie zawarta jest w bardzo popularnym brazylijskim kawale:

Gdy Bóg tworzył Ziemię w pewnym momencie zastanowił się i zabrał za Brazylię. Powiedział wtedy do swoich aniołów: „Słuchajcie – teraz tworzę wyjątkowy kraj. Ma wszystko co jest potrzebne. Jest duży, bogaty w złoża surowców naturalnych, ma jedną z najdłuższych linii brzegowych, olbrzymie łowiska ryb oraz glebę, na której można uprawiać każdą roślinę na świecie i klimat, który pozwala zbierać plony dwa razy do roku...”

– Ale Panie Boże, czy nie będzie to niesprawiedliwe w stosunku do innych krajów?

– Drodzy aniołowie... Poczekaście tylko aż zobaczycie jakich ludzi tam zesłę!”

– Faktycznie coś w tym jest – zauważa **Mateusz Czech, student Finansów i Rachunkowości z SGH**. – Brazylijczycy to niesamowicie pozytywni ludzie. Szybko nawiązują nowe przyjaźnie i bardzo dobrze można się z nimi bawić. Jednak ich pojęcie organizacji i czasu różni się od tego przyjętego w Europie. Można uznać, że mają oni mentalność Południowców.

Przychodzenie na czas czy wywiązywanie się z ustalonych terminów na zrealizowanie jakiegoś zadania zdecydowanie nie należy do ich mocnych stron. Często też proste sprawy trwają długo lub nie zostają odpowiednio załatwione. U nich wszystko można zrobić „na jutro”.

Jak długo rdzeń gospodarki – czyli sami Brazylijczycy – nie zmieniają swojego nastawienia, tak długo wzrost w tym kraju będzie mógł wynikać tylko ze sprzedaży dóbr naturalnych oraz potężnych inwestycji wewnętrznych, przykładowo w infrastrukturę. Jest to model wzrostu oparty na zasadzie przechodzenia pierwszej transformacji. Jednak zasoby – mimo ich olbrzymich ilości – w końcu się wyczerpią, a kraj nie może wiecznie rosnać poprzez budowanie nowych budynków czy dróg. Potrzebne są zmiany instytucjonalne oraz mentalne, aby społeczeństwo brazylijskie stało się bardziej nowoczesne i konkurencyjne.

Odkryj z nami tajemnice krajów BRICS – zapraszamy na konferencję 4 lipca 2012 roku!

Wszyscy zainteresowani Brazylią oraz krajami rozwijającymi się powinni zarezerwować sobie jeden dzień na konferencję organizowaną przez zespół EMBS. Aby wziąć w niej udział należy wypełnić prosty formularz rekrutacyjny oraz dołączyć swoje CV. Planowany termin rekrutacji to początek czerwca. Potwierdzeni prelegenci to m.in. profesor Leszek Balcero-wicz oraz Artur Tomala, dyrektor wykonawczy Goldman Sachs w Polsce. Zainteresowanych udziałem w programach wymian międzynarodowych już teraz zapraszamy do rekrutacji, która odbędzie się jesienią.

Zespół EMBS

¹Akronim BRICS został wymyślony przez pracownika Goldman Sachs, Jima O'Neila, od pierwszych liter krajów, które do 2050 roku mają zdominować światową gospodarkę. Według ekonomisty są to: Brazylia, Rosja, Indie oraz Chiny.

²„Lulizm” to określenie polityki byłego prezydenta Brazylii, Luiza Ignacio Lula da Silva, zwanego potocznie „Lulą”.

³Dane pochodzą z „Economic Outlook”, MFW 2012.

⁴Program uruchomiony przez prezydenta „Lulę” w 2006 roku. Jeżeli biedne rodziny brazylijskie zaszczepią swoje dzieci i wyślą je do szkoły, to wówczas rząd będzie im wypłacał dodatkowe pieniądze w wysokości 22 reali brazylijskich miesięcznie za każde dziecko. Przychody rodzin, o których mowa wynoszą mniej niż 140 reali miesięcznie. Program kosztuje podatników rocznie 0,5–1% PKB i stanowi ok. 2–3% całkowitych wydatków rządowych.



Szanowni Państwo!

Już po raz 12. zapraszamy młodych, zdolnych naukowców do walki o stypendia – Nagrody Naukowe POLITYKI w ramach akcji stypendialnej „Zostańcie z Nami”.

Ideą Nagrody Naukowej POLITYKI jest promowanie wartościowego wzoru kariery, z naciskiem na intelekt i pracowitość, na przekór popkulturowym trendom.

Aby wziąć udział w akcji należy wypełnić formularz zgłoszeniowy dostępny na stronie www.polityka.pl/stypendia i przesłać go na adres: stypendia@polityka.pl
Termin składania wniosków mija 30 czerwca.

Zasady ubiegania się o stypendium oraz wyłaniania laureatów określa Regulamin przyznawania stypendiów Fundacji Tygodnika POLITYKA zatwierdzony przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Stypendia Nagrody Naukowe POLITYKI otrzyma pięciu naukowców reprezentujących pięć dziedzin: nauki humanistyczne, nauki ścisłe, nauki społeczne, nauki o życiu, nauki techniczne. Nazwiska laureatów stypendiów Nagrody Naukowe POLITYKI ogłosimy w październiku 2012 roku.

Agnieszka Chrobot-Barbrich, POLITYKA

The Negotiation Challenge

W dniach 12–14 kwietnia w Paryżu odbył się coroczny The Negotiation Challenge, turniej stworzony dla studentów wiodących ekonomicznych i prawniczych szkół wyższych na świecie. W tym roku turniej organizowały dwie uczelnie: francuska IESEG School of Management i niemiecka Handelshochschule Leipzig (HHL).



Wszyscy uczestnicy, nasz zespół w pierwszej linii

W szranki stanęło 16 zespołów z całego świata, w tym m.in. Harvard Business School, Kyoto University, London School of Business and Finance, Reykjavik University, Chinese University of Hong Kong. (Pełna lista uczestników: <http://thenegotiationchallenge.org/the-competitors/> – Kazachstan i jeszcze jedna drużyna, niestety nie jestem już pewien która, nie dojechała). Zdecydowana większość uczestników to studenci MBA, nasi „kołowicze” byli jedną z najmłodszych drużyn w turnieju.

Drużyna w składzie: Bolesław Cieślak (1 rok SM, FiR), Karolina Trofiniak (1 rok SM, MSG) i Bartłomiej Żołnowski (1 rok SM, FiR) z asystą starszej koleżanki Justyny Choińskiej w roli trenera (2 rok SM, zarządzanie) zajęła 6 miejsce.

Turniej składał się z 4 rund i był rozgrywany w dzielnicy biznesowej – La Défense, w International Chamber of Commerce oraz licznych francuskich kawiarniach i restauracjach. Nasza drużyna negocjowała scenariusze z Chinese University of Hong Kong, University of Bonn, Wyższą Szkołą Ekonomiczną w Pradze, CESA Business School z Kolumbii oraz z Harvard Business School. Przez cały turniej Polacy byli bacznie obserwowani przez trenerów pozostałych drużyn z uwagi na zeszłoroczne zwycięstwo podczas turnieju negocjacyjnego w Leipzig. Tuż przed czwartą rundą, ostatnią przed finałem, polski team był wymieniany w kuluarach jako lider turnieju.

Negocjacje polskiej drużyny były tak interesujące, że skupiły największą uwagę trenerów i obserwatorów. Jak się później okazało – słusznie, ponieważ wynegocjowany przez Polaków deal był najlepszym podczas ostatniej rundy. Niestety, tym razem zabrakło odrobiny szczęścia, by dostać się do finałowej rundy i zgarnąć pierwsze miejsce po raz kolejny.

Tym samym drugi rok z rzędu SKN Negocjacji, Komunikacji i Psychologii pozostaje w czołówce, co jest wynikiem ogromnej pracy włożonej przez studentów oraz wsparcia, na jakie mogą liczyć ze strony Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego, opiekuna dr Grzegorza Myśliwca oraz byłych członków koła – absolwentów naszej Uczelni.



Runda w paryskiej kawiarni. Podczas śniadania negocjowaliśmy zakup konia wyścigowego z Harvard Business School



Harvard Business School, w pierwszym rzędzie od lewej Karolina Trofiniak i Justyna Choińska, w drugim rzędzie od lewej Bartek Żołnowski i Bolesław Cieślak.



Runda w International Chamber of Commerce z drużyną z Pragi (scenariusz dotyczył inwestycji w nowego startupa)

SKN Negocjacji Komunikacji i Psychologii
Fot. IESEG School of Management

Wybór większościowy a wybór aprobowy, czyli kilka słów o popularności portali internetowych wśród studentów SGH

Poszukiwania metody podejmowania decyzji zbiorowej, której wynik najlepiej, najpełniej odzwierciedlałby preferencje indywidualne głosujących, są nierozdzielnie związane z samym głosowaniem. Na gruncie tych poszukiwań powstała nawet nauka zajmująca się tym, jaki wpływ na wynik wspólnego wyboru może mieć zastosowana metoda głosowania. Również studenci Szkoły Głównej Handlowej mają okazję pogłębiania swojej wiedzy dotyczącej tego zagadnienia w ramach dostępnego na studiach licencjackich przedmiotu teoria społecznego wyboru.

W ramach zajęć z tego przedmiotu w semestrze letnim roku akademickiego 2011/2012 grupa studentów metod ilościowych w ekonomii i systemów informacyjnych w składzie: Marta Chełmińska, Marta Jacak, Tomasz Kotecki, Oleh Levchun, Jakub Makarewicz, Tomasz Pątek, Anna Popek, Dawid Szczepkowski, Bartłomiej Wiśnicki przeprowadziła całosemestralny projekt badawczy dotyczący zagadnienia wyboru większościowego i aprobowego. Projekt ten jest częścią prowadzonych od wielu semestrów przez prowadzącą przedmiot prof. Honoratę Sosnowską badań w tym zakresie. W ramach zajęć studenci podzieleni na kilka zespołów realizują swój własny projekt badawczy dotyczący wybranego zagadnienia.

Szczególnie interesująca z punktu widzenia teorii społecznego wyboru jest powszechnie stosowana metoda głosowania większościowego. Zgodnie z tą metodą każdy głosujący ma prawo oddać jeden głos na swojego kandydata. Zwycięzcą jest osoba, która zgromadziła największą liczbę głosów. Należy się jednak zastanowić czy ta formuła odzwierciedla prawdziwe preferencje głosujących. Skąd biorą się takie wątpliwości? W wyborze większościowym głosujący może przedstawić swoje preferencje wyłącznie względem jednego wariantu odpowiedzi – to sprawia, że ocena wszystkich pozostałych wariantów w ogóle nie jest uwzględniana. Niestety, praktyka wszelkiego rodzaju głosowań i badań ankietowych pokazuje, że niezdecydowany ankietowany, podejmując decyzję pomiędzy praktycznie równorzędnymi dla siebie wariantami, wybiera zupełnie przypadkowo. Szczególnie w przypadku głosowania zdarza się, że głosujący decyzję o swoim wyborze podejmuje w ostatniej chwili pod wpływem emocji lub kierując się sondażami.

Receptą na uwzględnienie większej ilości informacji na temat preferencji indywidualnych może być system głosowania aprobowego, do opisanego którego przyczynili się w 1983 roku Steven Brams i Peter Fishburn. W myśl tej metody wyborcy głosują na dowolną, wybraną przez siebie liczbę wariantów. W ten sposób zwycięża ten wariant, który jest akceptowany przez najszerokie grono wyborców. Różnice między tymi metodami głosowania (większościowego i aprobowego) stanowią ciekawy przedmiot badań naukowych. Również zespół studentów realizujący badanie pod opieką prof. Sosnowskiej starał się znaleźć odpowiedź na pytanie, czy wybór metody głosowania ma zasadniczy wpływ na uzyskane wyniki.

Badanie objęło swoim zasięgiem grupę 345 studentów studiujących w przeważającej większości w Szkole Głównej Handlowej. Przeprowadzona w kwietniu ankieta zawierała 3 podstawowe pytania oraz metryczkę pozwalającą ocenić wy-

niki badania także według uwzględnionych w niej kategorii. Wśród pytań znalazła się prośba o zaznaczenie:

- 1) wyłącznie jednego portalu informacyjnego spośród podanych dziesięciu, z którego ankietowany najchętniej korzysta,
- 2) dowolnej liczby portali informacyjnych, z których ankietowany korzysta,
- 3) partii politycznej, na którą ankietowany głosował w wyborach parlamentarnych jesienią 2011 roku.

W badaniu wzięło udział 177 kobiet (51,3% całej grupy badanych) oraz 168 mężczyzn. Ankiety zostały przeprowadzone zarówno w ramach zajęć, jak i spotkań kół naukowych. Prawie 40% ankietowanych stanowili studenci drugiego roku studiów licencjackich, co może wiązać się z ich wzmocnionym zaangażowaniem w życie Uczelni oraz stosunkowo najłatwiejszym dostępem do tej grupy dla osób przeprowadzających ankietę, dużą liczbą zajęć, na które uczęszczają studenci oraz aktywną działalnością w kołach, które sprawiły, że prawdopodobieństwo znalezienia się ich w grupie badanych było wyższe niż w przypadku innych lat studiów. Udział studentów pierwszego, trzeciego i czwartego roku w całej grupie osób, którzy wypełnili ankietę, wyniósł odpowiednio 17,4%, 20,3% oraz 18,3%. Grupą, która w najmniejszym stopniu reprezentowana była w badaniu, byli studenci piątego roku (jedynie 4,6% ankietowanych).

Uczestniczyli w badaniu przede wszystkim studenci dwóch najpopularniejszych kierunków w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, a mianowicie metod ilościowych w ekonomii i systemów informacyjnych oraz finansów i rachunkowości, którzy stanowili odpowiednio 38% i 27,2% badanych, co daje łącznie ponad 65%. Studenci o niesprecyzowanym wyborze kierunku (pierwszy rok SGH) oraz studenci innych kierunków stanowili 18,8% ankietowanych. Na kolejnych miejscach plasują się kolejno studenci zarządzania (7,5%), międzynarodowych stosunków gospodarczych (4,6%) i ekonomii (3,2%). Taki rozkład odpowiedzi zaburza w pewnym stopniu założenie o losowym doborze próby.

Przebadani studenci zostali zapytani również o wielkość miejscowości pochodzenia. Okazało się, że ponad 75% badanych pochodzi z miejscowości powyżej 20 000 mieszkańców, zaś wybierane odpowiedzi dosyć równomiernie rozłożyły się pomiędzy wyszczególnione kategorie.

Samo badanie oprócz oceny wpływu metod głosowania większościowego i aprobowego na wyniki wyborów miało również za zadanie sprawdzenie następujących hipotez badawczych:

- preferencje polityczne nie wpływają na liczbę wybranych wariantów w głosowaniu aprobowym, ale mogą cechować się skorelowaniem z wyborem konkretnych portali informacyjnych;
- kobiety wybierają więcej wariantów niż mężczyźni, ale nie występuje korelacja jakościowa;
- wielkość miejscowości pochodzenia, rok ani kierunek studiów nie wpływają ani na liczbę wybieranych wariantów przy metodzie aprobowej, ani nie korelują z wyborem konkretnego portalu;

- studenci kierunków ilościowych są w mniejszym stopniu zainteresowani tematyką polityczną niż studenci pozostałych kierunków, co przejawia się w wyborze portali neutralnych pod względem zamieszczanych treści.

Głównym celem badania było sprawdzenie, czy występują istotne różnice pomiędzy wynikami, jakie uzyskane zostaną przy zastosowaniu metody większościowej oraz przy zastosowaniu metody aprobowanej. W poniższej tabeli przedstawione są wyniki porównawcze dla obu metod głosowania:

Portal internetowy	Liczba głosów w głosowaniu zwykłym	Zajęte miejsce w głosowaniu zwykłym	Liczba głosów w głosowaniu aprobowanym	Zajęte miejsce w głosowaniu aprobowanym
Gazeta.pl	115	1	209	1
Interia.pl	27	5	123	5
Money.pl	45	3	143	3
Niezależna.pl	2	9	19	9
Onet.pl	75	2	187	2
RP.pl	25	6	55	8
Salon24.pl	9	7	69	6
Tvn24.pl	2	9	18	10
Wp.pl	7	8	61	7
Wyborcza.biz	32	4	136	4

W wyborze aprobowanym średnia liczba wybranych alternatyw wyniosła 2,96 przy medianie i dominancie równych 3. Można więc uznać, że osoby ankietowane były bardzo powściągliwe w wyborze liczby portali informacyjnych. Jedynie 13 osób zdecydowało się wybrać więcej niż 5 spośród 10 portali. Co ciekawe, wśród zaznaczonych odpowiedzi pojawiły się 2 ankiety z maksymalną liczbą 10 zaznaczonych portali, jednak żaden z ankietowanych nie wybrał 9 portali, zaś jedynie 2 osoby wskazały 8 portali.

Łatwo zauważyć, że pierwsze pięć miejsc zarówno w metodzie większościowej jak i aprobowanej jest zajmowane przez te same portale. Gazeta.pl traci jednak przewagę, którą uzyskała jako lider w głosowaniu większościowym. Jej poparcie z poziomu 33% w głosowaniu większościowym obniża się do poziomu 20,5% w głosowaniu aprobowanym. Plasujący się na drugim miejscu portal Onet.pl również traci swoje poparcie (jednak jedynie o około 2%). Na znaczeniu zyskują z kolei portale znajdujące się na trzecim i czwartym miejscu (Money.pl oraz Wyborcza.biz), które odnotowały wzrost poparcia odpowiednio o 1% i 4%. Można więc stwierdzić, że w przeprowadzonym badaniu rodzaj wybranej metody głosowania nie powoduje drastycznych zmian w wyniku. Wyraźnie widoczne jest jednak, że taki rodzaj głosowania pozwala pełniej uwzględnić opinie ankietowanych dotyczące wariantów znajdujących się na niższych miejscach. To sugerowałoby, że stosowanie metody aprobowanej może być szczególnie przydatne, gdy zależy nam na wyborze więcej niż jednej alternatywy – na przykład w głosowaniu, w którym chcemy wybrać kilku kandydatów na podobne stanowiska.

W dalszej części badania przystąpiono do weryfikacji postawionych hipotez, w pierwszej kolejności sprawdzając, czy liczba wybranych odpowiedzi w wyborze aprobowanym różni się dla kobiet i mężczyzn. Przekonanie, że taka różnica istnieje,

wynikało przede wszystkim z chęci sprawdzenia, czy stereotypowa opinia o kobietach jako osobach niezdeterminowanych ma swoje uzasadnienie na gruncie analizy statystycznej. Obliczona statystyka Chi-kwadrat (wartość statystyki: 11,685) podobnie jak wartość współczynnika V-Kramera (wartość: 0,184) przy standardowo przyjmowanym poziomie istotności $\alpha=0,05$ nie pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej o braku korelacji pomiędzy liczbą odpowiedzi a płcią. Zgodnie z wynikami badania nie ma podstaw, by twierdzić, że kobiety wybierają więcej odpowiedzi. Tym samym uznać należy, że stereotypowe postrzeganie kobiet w rzeczywistości nie ma żadnego uzasadnienia, przynajmniej na gruncie przeprowadzonego przez studentów badania.

Przeprowadzając badanie przypuszczali, że rok studiów nie będzie miał istotnego statystycznie wpływu na liczbę wybieranych odpowiedzi, które to przypuszczenie sprawdziło się. Na podstawie ANOVY (sprawdzenie założeń dotyczących analizy wariancji pozwala na jej zastosowanie) widzimy, że brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o braku korelacji pomiędzy rokiem studiów a liczbą wybranych odpowiedzi.

Tabela nr 1 – Analiza wariancji dla zmiennej rok studiów
Liczba wybranych odpowiedzi przy wyborze aprobowanym

	Suma kwadratów	Df	Średni kwadrat	F	Istotność
Miedzy grupami	6,047	4	1,512	,783	,537
Wewnątrz grup	652,600	338	1,931		
Ogółem	658,647	342			

Podobne przypuszczenie dotyczyło kierunku studiów, i również w tym przypadku okazało się, iż nie można stwierdzić korelacji pomiędzy kierunkiem, na jakim studiują respondenci, a liczbą wybranych odpowiedzi w wyborze aprobowanym. Wyniki te obrazuje poniższa tabela:

Tabela nr 2 – Analiza wariancji dla zmiennej kierunek studiów
Liczba wybranych odpowiedzi przy wyborze aprobowanym

	Suma kwadratów	Df	Średni kwadrat	F	Istotność
Miedzy grupami	9,648	5	1,930	,993	,422
Wewnątrz grup	658,699	339	1,943		
Ogółem	668,348	344			

Dla charakterystyki „Wielkość miejscowości pochodzenia” również nie stwierdzono występowania żadnej korelacji, choć akurat w tym przypadku pojawiło się przypuszczenie, że być może osoby pochodzące z mniejszych miejscowości będą wybierać mniejszą liczbę odpowiedzi. Przekonanie takie wynikało ze stereotypowego przekonania, że osoby pochodzące z większych miast, przyzwyczajone do odbierania każdego dnia dużej ilości informacji, zmuszone do wyboru spośród wielu alternatyw, gdy zostaną postawione przed możliwością zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi, chętnie z niej skorzystają. Jednakże przypuszczenie to okazało się być przesadzone – w rzeczywistości nie ma korelacji między wielkością miejscowości, z której pochodzi respondent, a liczbą wybranych odpowiedzi. Warto zwrócić jednak uwagę na fakt, że zmienna ta jest bliżej istnienia korelacji niż dwie poprzednie.

Tabela nr 3 – Analiza wariancji dla zmiennej miejscowość pochodzenia

Liczba wybranych odpowiedzi przy wyborze aprobującym

	Suma kwa- dratów	Df	Średni kwa- drat	F	Istot- ność
Między grupami	10,162	4	2,540	1,326	,260
Wewnątrz grup	649,420	339	1,916		
Ogółem	659,581	343			

Zespół badawczy badał także istnienie korelacji pomiędzy poglądami politycznymi odzwierciedlonymi przez wybór partii politycznej w wyborach parlamentarnych jesienią 2011 roku. Istniało przypuszczenie, że osoby o konserwatywnych poglądach będą częściej wybierać mniejszą liczbę odpowiedzi w pytaniu z wyborem aprobującym, jednakże przypuszczenie to nie znalazło odzwierciedlenia w wynikach analizy statystycznej, co przedstawia poniższa tabela analizy wariancji. Widzimy, że obliczona wartość statystyki F i istotność statystyczna znacząco odbiega od wartości, jaka jest standardowo przyjmowana w tego typu testach, czyli poziom istotności $\alpha=0,05$.

Podczas tworzenia bazy danych na potrzeby przeprowadzanej analizy zespół zwrócił uwagę na fakt, że wybór pewnych portali wiąże się w pewien sposób z wybraną w wyborach partią, którą to hipotezę również należało sprawdzić. Na jej

potrzeby dokonana została agregacja danych według następującego klucza: portale Gazeta.pl, TVN24.pl, wyborcza.biz i salon24.pl trafiły do pierwszej grupy (jako związane z koalicją rządową), kolejną grupę stanowiły Money.pl, RP.pl i Niezależna.pl (związane z szeroko pojmowaną ‘opozycją’), trzecią zaś grupę stanowił Interia.pl, Onet.pl oraz WP.pl (są to portale ‘użytkowe’, dosyć neutralne światopoglądowo, popularne ze względu na oferowane usługi, jak poczta).

Z kolei partie polityczne zostały posegregowane w następujący sposób: PiS w grupie z PJN (PJN wyszło ze środowiska PiS), SLD i Palikot (partie lewicowe), PO i PSL (koalicja rządowa), PPP wraz z Samoobroną i Prawicą RP (jako partie marginesowe, popierane przez osoby o skrajnych poglądach), ostatnią zaś grupę stanowiły odpowiedzi Nie wiem/Nie głosowałem. Obliczona statystyka testu Chi-kwadrat wyniosła aż 41,767, co oznacza, że należy odrzucić hipotezę o braku korelacji na rzecz alternatywnej, mówiącej, że taka korelacja istnieje.

Inną ciekawą korelacją, jaką udało się znaleźć w badaniu, był związek pomiędzy płcią a wyborem portalu. Przedstawiona poniżej tabela krzyżowa pozwala ocenić, że kobiety chętniej wybierały portale z grupy pierwszej, zaś mężczyźni z grupy drugiej. Obliczona statystyka Chi-kwadrat wyniosła 5,535 przy p-value o wartości 0,063, co pozwala przyjąć hipotezę o istnieniu takiej zależności.

Tabela nr 4 – Tabela krzyżowa: Zagregowany wybór * Płeć

Liczebność		Płeć		Ogółem
		Mężczyzna	Kobieta	
Zagregowany wybór	gazeta, tvn, wyborcza, salon	55	76	131
	interia, onet, wp	77	77	154
	money, niezależna, rp, brak	36	24	60
Ogółem		168	177	345

Ciekawe wnioski przyniosło także zbadanie korelacji pomiędzy kierunkiem studiów a wyborem portalu w metodzie większościowej. Okazało się, że studenci Metod ilościowych w ekonomii i systemów informacyjnych znacznie chętniej od innych studentów wybierali portale zakwalifikowane przez prowadzących badanie jako ‘portale użytkowe’, czyli Onet.pl, WP.pl oraz Interia.pl. Studenci pozostałych kierunków w swoich wyborach portali kierowali się tym, jakie zamieszczają one treści. Wartość obliczonej statystyki Chi-kwadrat wyniosła 20,571, zaś p-value 0,024, co oznacza, że należy odrzucić hipotezę o braku korelacji na rzecz tej, która mówi, że taka korelacja istnieje.

Tabela nr 5 – Tabela krzyżowa: Zagregowany wybór * Kierunek studiów

Liczebność

		Kierunek studiów						Ogółem
		Inna uczelnia lub 1 rok SGH	MIESI	FIR	EKO	ZARZ	MSG	
Zagregowany wybór	gazeta, tvn, wyborcza, salon	23	38	40	9	14	7	131
	interia, onet, wp	35	69	34	2	9	5	154
	money, niezależna, rp, brak	7	24	20	2	3	4	60
Ogółem		65	131	94	13	26	16	345

Podczas pracy nad projektem pojawiły się różne hipotezy dotyczące tego, jak wybierana przez osoby liczba odpowiedzi w wyborze aprobującym wiąże się z różnymi charakterystykami. Podsumowując, okazało się, iż nie istnieje ilościowa korelacja pomiędzy tą liczbą a rokiem studiów, kierunkiem, miejscowością pochodzenia czy poglądami politycznymi. Stwierdziliśmy natomiast istnienie pewnych korelacji jakościowych, tj. korelację pomiędzy wyborem portalu i płcią oraz kierunkiem studiów. Jeśli chodzi o główny cel badania, czyli sprawdzenie, czy wybór metody głosowania ma wpływ na wyniki – okazało się, iż nie jest to znaczny wpływ, szczególnie jeśli chodzi o kolejność zajmowanych miejsc, jedyną zaś różnicę stanowiła przewaga, jaką uzyskały poszczególne portale nad pozostałymi. Różnice dla wyboru aprobującego zmniejszyły dystans między wygranymi a zajmującymi ostatnie lokaty.

Autorzy badania: Marta Chelmińska, Marta Jacak, Tomasz Kotecki, Oleh Levchun, Jakub Makarewicz, Tomasz Pątek, Anna Popek, Dawid Szczechowski, Bartłomiej Wiśnicki

Marta Jacak, Anna Popek

Przedstawiam Czytelnikom „Gazety SGH” kolejny rozdział mojej książki *Wokół SGH. Domy – ludzie – zdarzenia*, na którą składa się historia 29 wybranych domów znajdujących się w najbliższym otoczeniu Szkoły Głównej Handlowej. Wznoszono je w tym samym czasie, gdy powstawała najstarsza część naszego kampusu uczelnianego, a więc w latach 20. i 30. zeszłego wieku. Podobnie jak Uczelnia, domy przetrwały kataklizm drugiej wojny światowej. Są niemym świadkiem czasów i przemian, materialnym świadectwem przedsiębiorczości elit gospodarczych i społecznych Drugiej Rzeczypospolitej.

Prezes „Lewiatana”

Spośród polityków zajmujących się zagadnieniami gospodarczymi w okresie międzywojennym Andrzej Wierzbicki należał do postaci tej miary co Władysław Grabski i Eugeniusz Kwiatkowski. Urodził się 7 czerwca 1877 roku w Chawie, w guberni woroneńskiej, w rodzinie polskiego lekarza. Krótki okres szczęśliwego dzieciństwa przerwała nagła śmierć ojca. Czteroosobowa rodzina (Wierzbicki miał jeszcze dwie siostry), pozostała praktycznie bez środków do życia. Matka została zmuszona do wyrabiania papierosów dla grona znajomych. Trudne warunki codziennej egzystencji zahartowały Wierzbickiego. W późniejszych latach nieraz objawiał niezbędną twardość charakteru i przyzwyczajenie do wytrwałej pracy. Naukę rozpoczął w jednym z warszawskich gimnazjów, w którym wcześniej zainteresował się naukami ścisłymi, zwłaszcza fizyką i elektrycznością. Na studia wyruszył do Petersburga. W roku 1903 obronił w petersburskim Instytucie Technologicznym pracę dyplomową przedstawiając oryginalny projekt turbin wodnych. Uzyskał tytuł inżyniera technologa. Już w czasie studiów zetknął się z kręgami wielkiego przemysłu. W roku 1901 został pracownikiem Zarządu Towarzystwa Dróg Elektrycznych i Oświetlenia Elektrycznego. Poznał zasady kierowania przedsiębiorstwem przemysłowym, a zwłaszcza prawo gospodarcze. W 1904 roku podjął pracę w petersburskim Towarzystwie Fabrykantów w charakterze sekretarza protokołującego obrady władz organizacji. Już w dwa lata później został wiceprezesem jednego z trzech oddziałów Towarzystwa. W ten sposób, w krótkim czasie od zakończenia studiów i odbycia praktyki zawodowej, trafił do organizacji wielkiego kapitału. Lata 1904–1912 ostatecznie ukształtowały poglądy ekonomiczne Andrzeja Wierzbickiego. Dzięki pracy w Towarzystwie Fabrykantów zapoznał się z charakterem organizacji broniącej interesów burżuazji przemysłowej. Wielki sukces i powszechne uznanie

przyniosła mu fachowa analiza zaproponowanej przez władze carskie ustawy o podatku przemysłowym. Wziął udział w 16. posiedzeniach komisji Ministerstwa Skarbu i ostatecznie wygrał batalię o niedoliczanie do podstawy opodatkowania oprocentowania długów spółek akcyjnych. Pracy zawodowej towarzyszyło powodzenie w sprawach materialnych i życiu osobistym. Za opracowanie skargi kilkudziesięciu przemysłowców przeciwko zbyt wysokiemu, ich zdaniem, wymiarowi podatku otrzymał wynagrodzenie w wysokości 40 tysięcy rubli, sumę wystarczającą na zakup kamienicy czynszowej. W sierpniu 1904 roku zawarł związek małżeński z Zofią Knaap. Ze związku tego urodzili się synowie: Antoni, Jerzy i Jeremi. Wszyscy ukończyli wyższe uczelnie i po latach stali się dumą ojca. Pod koniec życia Wierzbicki napisał: „małżeństwo to było największą wygraną w moim życiu”. Na dwa lata przed wybuchem pierwszej wojny światowej, warszawski przemysłowiec, Tadeusz Popowski, zwrócił się do Wierzbickiego z propozycją objęcia stanowiska dyrektora Towarzystwa Przemysłowców Królestwa Polskiego. Wierzbicki natychmiast zrozumiał niezwykle okazję całkowicie samodzielnego kierowania organizacją wielkiego kapitału. W styczniu 1913 roku oficjalnie objął stanowisko dyrektora organizacji. Został również dyrektorem Warszawskiego Stowarzyszenia Kotłowego oraz wszedł w skład rad nadzorczych Towarzystwa Przemysłu Metalowego K. Rudzki i s-ka i Handlowo-Przemysłowej Spółki Akcyjnej „Elabor”. Od razu więc łączył działalność w Towarzystwie Przemysłowców z praktyką życia gospodarczego. Swoją pracę w Towarzystwie Przemysłowców, a później, już w Drugiej Rzeczypospolitej jako prezes i dyrektor w Centralnym Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów „Lewiatana”, przedstawił w następujący sposób: „O tym, że w ocenie pracownika mogły grać rolę jakieś uboczne względy, mowy być nie mogło. Każdy

wiedział z całą pewnością, że nikt się pod niego nie podkopie, że czekać go może tylko awans, wyższe uposażenie. Stosunki służbowe oparte były na bezwzględny zaufaniu. (...) jeżeli coś nie zostało zrobione w oznaczonym terminie przerywałem tłumaczenie, z jakich powodów to się stało. To mnie nie obchodzi – mówiłem – musiały być ważne powody, skoro nie zdążył pan z robotą. Interesuje mnie, na kiedy pan to zrobi. I nigdy ten drugi termin nie był chybił. Organicznie nie znośłem formalnej subordynacji (...) Jednocześnie z nikim w biurze, nawet z najbardziej zżytym w długoletniej pracy i zaprzyjaźnionym ze mną nie byłem po imieniu. (...) przekonanie każdego ze współpracowników, że (...) w każdej sprawie osobistej (...) zawsze uczynię dla niego wszystko co tylko jest w granicach mojej możliwości (...) i każde wyrzeczone słowo zawsze jest przeze mnie spełnione – stwarzało idealny wprost zespół pracowników gotowych do najwyższego wysiłku”¹. Do tej charakterystyki dodać należy świetną znajomość psychiki i to, że „był Wierzbicki pełen osobistego uroku”.



Andrzej Wierzbicki. Fot. Stanisław Drzewiński. Ze zbiorów Narodowego Archiwum Cyfrowego

Wierzbicki szybko rozbudował Towarzystwo, którego został dyrektorem, powołując szereg referatów takich jak: celny i traktatów handlowych, statystyczny, taryf kolejowych, bilansu handlowego Królestwa Polskiego. Wybuch wojny w roku 1914 spowodował konieczność skoncentrowania się na obronie majątku ruchomego przed rekwizycjami i wywozem w głąb Rosji. Skuteczność tych poczynań była ograniczona. Władze rosyjskie w obawie przed wkraczającymi do Królestwa wojskami niemieckimi „ewakuowały” wiele instalacji przemysłowych oraz nakazały wyjazd do Rosji około 100 tysiącom robotników przemysłowych wraz z rodzinami. Wielu z nich nigdy już do Polski nie powróciło. Po wkroczeniu oddziałów niemieckich do Warszawy w sierpniu 1915 roku Wierzbicki angażuje się działalność ugrupowań pasywnistycznych, wstrzymując obserwujących poczynania nowych władz okupacyjnych, wyczekujących dalszego rozwoju sytuacji politycznej na ziemiach polskich. Z nominacji Rady Regencyjnej Wierzbicki został członkiem Rady Stanu stanowiącej załóżkę przyszłego parlamentu. W przemówieniu wygłoszonym na jej posiedzeniu w dniu 23 lipca 1918 roku: „Dzisiaj – mówił – pozostały w kraju już tylko resztki potęgi stworzonej przez cały szereg pokoleń (...). Władze okupacyjne nie tylko pozbawiły nas całkowitych urządzeń przemysłowych, nie tylko oddaliły na długie miesiące, jeżeli nie lata, odbudowę przemysłu naszego (...). Pozbawiły nas środków pieniężnych, za które moglibyśmy już w chwili obecnej część (...) instalacji skompletować”²². W październiku 1918 roku Rada Regencyjna powołała rząd Józefa Świeżyńskiego, w którym tekę ministra przemysłu i handlu otrzymał Andrzej Wierzbicki. W grudniu 1918 roku Wierzbicki wyjechał jako delegat Towarzystwa Przemysłowców na obrady konferencji pokojowej. Po powrocie z konferencji pokojowej w Paryżu w połowie 1919 roku, rozpoczął intensywne starania mające na celu stworzenie organizacji wielkiego kapitału, która objęłaby swym zasięgiem całe terytorium nowego państwa. Zabiegi te zostały uwieńczone powodzeniem. 15 grudnia 1919 roku mógł oficjalnie ogłosić powstanie Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów, w którym objął funkcję dyrektora, a później prezesa zarządu. Wkrótce przyjęła się dla nowej organizacji nazwa „Le-

wiatan”, dla podkreślenia faktu ciągłego wchłaniania przez nią, na podobieństwo mitycznego potwora, mniejszych, z reguły regionalnych lub branżowych organizacji przedsiębiorców. Wykazując swoistą fantazję Wierzbicki podchwycił to określenie i nazwa „Lewiatan” została wykorzystana w oficjalnym adresie telegraficznym Związku. Organem prasowym „Lewiatana” był redagowany na dobrym poziomie dwutygodnik „Przegląd Gospodarczy”, którego pierwszy numer ukazał się po kilku miesiącach, jakie upłynęły od chwili powstania organizacji wielkiego kapitału, ostatni natomiast w sierpniu 1939 roku.

majowego, oraz wzrost tendencji etatystycznych i autorytarnych u schyłku Drugiej Rzeczypospolitej. Popularności nie przysparzała mu także konsekwentna obrona karteli i syndykatów, powszechne oskarżanych o windowanie cen. Tym niemniej Andrzej Wierzbicki należał bez wątpienia do czołowych przedstawicieli establishmentu sprawującego władzę i posiadającego wpływy w systemie politycznym i gospodarczym państwa³.

W roku 1936 prezes „Lewiatana” rozpoczął budowę dwóch bliźniaczych domów czynszowych: w Alei Niepodległości 157 i przy ulicy Asfaltowej 8. Należał do ludzi zamożnych. Tylko

PRZEGŁĄD GOSPODARCZY

ORGAN CENTRALNEGO ZWIĄZKU POLSKIEGO PRZEMYSŁU, GÓRNICTWA, HANDLU I FINANSÓW

Rok I.	Warszawa, dn. 1 kwietnia r. 1920.	Zeszyt I.
Redaktor dr. Edward Rose.	Redakcja i Administracja: Chmielna 2, tel. 62-59.	
Redaktor przyjmuje codziennie od 11 do 1, Administracja od 5 do 7.		
Prenumerata wynosi: numer pojedynczy mk. 5, kwartalnie mk. 30, półrocznie mk. 60, rocznie mk. 120.		
CENY OGŁOSZEŃ: Strona pierwsza: cała mr. 1500.— pół str. mr. 750.— str. druga i ostatnia cała mr. 1000.— pół str. mr. 500.— czwarta część str. mr. 275.— ósma część str. mr. 150.— Str. wewnętrzna cała mr. 750.— pół str. mr. 400.— czwarta część str. mr. 225.— ósma część str. mr. 120.—		
T R E Ś Ć N Ę 1. Od redakcji. Perspektywy gospodarcze na początek r. 1920. E. R. Odbudowa kraju a przemysł. <i>Rewa piosła A. Wierzbickiego.</i> Polski przemysł górniczy i hutniczy w r. 1919. T. Kociłkiewicz. O zasadę jawności i ludu. (Wobec nowych projektów p. ministra skarbu). R.		
Centralny Związek Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów: Organizacja.—Dotychczasowe prace. KRONIKA: Finanse państwa.—Kwestja robotnicza.—Rynek pieniężny. Sprawy gospodarcze w Sejmie. Rozporządzenia rządowe. Z życia organizacji gospodarczych. Statystyka.		

W ciągu całego dwudziestolecia międzywojennego Wierzbicki odgrywał czołową rolę w organizacji. W tym samym czasie Andrzej Wierzbicki został również wybrany z listy Związku Ludowo Narodowego posłem do Sejmu Ustawodawczego, obradującego w latach 1919–1922. Później jeszcze dwa razy otrzymał mandat posła. Zasiadał więc w Sejmie pierwszej kadencji w latach 1922–1927 i w Sejmie czwartej kadencji w latach 1935–1938. Wytrwale bronił interesów wielkich przedsiębiorców, starając się jednocześnie kierować racją ogólnopolską. W połowie 1920 roku wygłosił jedno z najważniejszych przemówień sejmowych uzasadniając w porywającej mowie ekonomiczną konieczność przynależności Górnego Śląska do Polski. Argumentował, że naturalnym nabywcą dla jego węgla mogą być jedynie prężnie rozwijająca się przedsiębiorstwa polskie. Pozycja „Lewiatana” i samego Wierzbickiego w świecie polityki z biegiem lat słabła. Przyczynił się do tego przewlekły kryzys gospodarczy na przełomie lat 20. i 30., stopniowe odchodzenie od demokratycznych zasad rządzenia w wyniku zamachu

z tytułu kierowania organizacją przemysłowców i finansistów Wierzbicki otrzymywał roczne wynagrodzenie rządu 40 000 złotych, a była to tylko część jego dochodów. Dodatkowe źródła pochodziły z dywidend i wynagrodzenia pobieranego z tytułu członkostwa w radach nadzorczych 15 przedsiębiorstw. Uzupełnienie wkładu finansowego niezbędnego dla realizacji inwestycji stanowił kredyt udzielony przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Jej realizacja nastąpiła sprawnie. Domy wzniesiono według projektu syna Andrzeja Wierzbickiego, wówczas początkującego architekta, inżyniera Jerzego Wierzbickiego. Prace rozpoczęto w roku 1935. W grudniu 1936 roku Andrzej Wierzbicki zainkasował pierwsze czynsze z wynajmu mieszkań. Miesięczna opłata z tytułu najmu wynosiła 250 złotych. Sam Wierzbicki zarezerwował na własne potrzeby lokal położony na pierwszym piętrze od strony ulicy Asfaltowej.

W budynku uwagę zwracają łagodne wypukłe wykusze ciągnące się od pierwszego do trzeciego piętra, trzyczęściowe, szerokie, aczkolwiek niezbyt wysokie panoramiczne okna, a także



Dom Andrzeja Wierzbickiego w al. Niepodległości. Fot. P. Tanewski 2012.



Wykusze. Fot. P. Tanewski 2012.



Funkcjonalizm w czystej formie. Fot. P. Tanewski 2012.

jednolite obmurowanie ścian zewnętrznych szarą cementową cegłą urozmaicone miejscami płytkami klinkierowymi. Wnętrze kompleksu wypełnia rozległa sadzawka o czterech długich ramionach w kształcie krzyża. Wewnątrz budynków na każdą z kondygnacji prowadzą szerokie, wygodne schody, a także windy. Całość zabudowy wywołuje wrażenie harmonii, czystości i oszczędnej elegancji, charakterystycznej dla modnego wówczas funkcjonalizmu⁴.

Wybuch drugiej wojny światowej i jej następstwa polityczne i gospodarcze przyniosły Andrzejowi Wierzbickiemu całkowitą odmianę losu. Centralny Związek Polskiego Przemysłu (nazwa organizacji uległa skróceniu w roku 1932) zmuszony został do zawieszenia działalności. Wprawdzie wielka inflacja stworzona przez niemieckie władze okupacyjne ułatwiała spłacanie kredytu zaciągniętego w BGK, ale sam Wierzbicki, jak się wydaje, ograniczył swą aktywność wyłącznie do działań charytatywnych, czego wyrazem stało się aktywne uczestnictwo w Radzie Głównej Opiekuńczej. Dwukrotnie też był osadzony przez władze niemieckie w więzieniu. W roku 1940 przebywał przez kilka miesięcy na Pawiaku. Na przełomie 1944–1945 znalazł się w osławionym więzieniu na Montelupich w Krakowie. W nowej rzeczywistości ustrojowej, jaka nastała po wojnie światowej, został na mocy dekretu o komunalizacji mienia pozbawiony swych domów. Pozostawiono mu jedynie wspomniany już lokal przy ulicy Asfaltowej, w którym mieszkał do końca życia. Dworek na Grochowie, o charakterze rezydencjonalnym, który zajmował w latach 20. i 30. przejęła średnia szkoła muzyczna. Utracił także dwór i niewiel-

ki majątek ziemski o powierzchni 180 hektarów w Domaniowicach. Nie chcąc być skazanym na bezczynność i wegetację podjął się tłumaczeń z języka rosyjskiego⁵. W jego przekładzie ukazały się m.in. prace Konstantego Stanisławskiego o pracy aktora, do dziś stanowiące cenną pomoc dla studentów szkół teatralnych. Na fali popaździernikowej odwilży nakładem wydawnictwa PWN ukazał się w roku 1957 pierwszy tom wspomnień Andrzeja Wierzbickiego. Odwilż nie trwała jednak długo. Następne tomy pozostały w rękopisie.

Prezes „Lewiatana” zmarł 11 lutego 1961 roku. Został pochowany na cmentarzu powązkowskim. Dopiero wnuk Andrzeja Wierzbickiego, znany publicysta, Piotr Wierzbicki, przygotował i wydał w roku 2001 w Krajowej Agencji Wydawniczej wybór wspomnień swego dziadka. Do tradycji międzywojennego „Lewiatana” nawiązała także organizacja pracodawców, która przyjęła nazwę Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”. Każdego roku przyznaje nagrodę im. Andrzeja Wierzbickiego.



Wejście do domu Andrzeja Wierzbickiego przy ulicy Asfaltowej. Fot. P. Tanewski 2012

Paweł Tanewski

¹P. Tanewski, *Andrzej Wierzbicki (1877–1961)*, praca magisterska przechowywana w Bibliotece SGH, Warszawa 1989, s. 10–11.

²Tamże, s. 13–14.

³Tamże, s. 41 i 89.

⁴J. Zieliński, *Atlas dawnej architektury ulic i placów Warszawy. Śródmieście historyczne*, t. 12, ul. Plac Na Rozdrożu – Nowiniarska, s. 198–199.

⁵W roku 1936 władze Rzeczypospolitej wydały przepisy zakazujące posiadania kont za granicą. Stosując się do nich Andrzej Wierzbicki zlikwidował swoje konto w Szwajcarii.



PRACODAWCA ROKU 2011



Ernst & Young Pracodawcą Roku® 2011

Dziękujemy wszystkim studentom, którzy na nas głosowali w badaniu AIESEC!

Doradzamy najlepiej: Zacznij poziom wyżej!

Dołącz do naszego zespołu. To jak szybko będziesz się rozwijał zależy wyłącznie od Ciebie. Potrafimy docenić pomysły, inicjatywę i zaangażowanie. Zapewniamy właściwą ścieżkę awansu, stabilne warunki zatrudnienia, ambitne projekty i pracę w międzynarodowym środowisku najlepszych specjalistów.

Praca i płatne praktyki dla studentów i absolwentów.

Aplikuj on-line
www.ey.com.pl/kariera

 [Facebook.com/EY.Polska.Kariera](https://www.facebook.com/EY.Polska.Kariera)

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do