



Dwadzieścia lat Polski w Unii Europejskiej

SGH

Człowiek jest szczęśliwy, kiedy czuje się potrzebny. Rozmowa z prorektorem Romanem Sobieckim

→ STR. 4

Rok Edukacji Ekonomicznej – oby trwał wiecznie. Píše Elżbieta Mączyńska

→ STR. 18

RID – nowa codzienność, czyli jak zwiększyć potencjał i działać na większą skalę

→ STR. 58

Profesor Bernardelli – człowiek-orkiestra

→ STR. 82

PROGRAMY STAŻOWE 2024

AUDYT

PODATKI



Rekrutacja rusza już w czerwcu!
Zapisz się i poznaj nasze ścieżki
rozwoju jako pierwszy!



Szanowni Państwo, aż trudno uwierzyć, że od wejścia Polski do Unii Europejskiej minęło 20 lat. Pamiętam, jakby to było wczoraj: ten ogromny entuzjazm na ulicach polskich miast, tę radość, że wreszcie jesteśmy tam, gdzie jest nasze miejsce, i dumę z tego, że po latach transformacji ustrojowej wchodzimy nieodwracalnie na ścieżkę dynamicznego rozwoju, który – jak się później okazało – sprawił, że Polska dokonała autentycznego skoku cywilizacyjnego.

Możliwości, jakie daje Unia Europejska swoim obywatelom, są unikatowe i nieporównywalne z żadną inną wspólnotą na świecie. Warto o tym pamiętać, gdy czasami słyszy się nierozważne głosy sprzeciwu wobec UE, a także w kontekście tego, że tylko zjednoczeni w ramach Wspólnoty mamy siłę przebicia, przewagę konkurencyjną i znaczenie w skali globalnej. Na przykład z Chinami liczącymi 1,43 mld ludzi możemy konkurować tylko jako Unia Europejska z bez mała 750 mln mieszkańców. Temat wiodący niniejszego numeru nasuwał się zatem sam. Nie mogło w nim zabraknąć analiz tak wybitnych specjalistów od integracji i prawa europejskiego, jak dr hab. Adam A. Ambroziak czy prof. dr hab. Artur Nowak-Far. Badania opinii społecznej na temat członkostwa Polski w UE komentuje w swoim tekście dr hab. Małgorzata Mołęda-Zdziech. Na uwagę zasługuje głos młodego pokolenia, które urodziło się w 2004 r. Polecam relację z debaty oksfordzkiej „Przyszłość UE: podział ze względu na wiek czy geografie?”, którą przeprowadzili studenci SGH i Sciences Po – a zatem uczelni zrzeszonych w sojuszu uniwersyteckim CIVICA – podczas kongresu Impact’24 w Poznaniu.

SGH była także obecna na konferencji Invest Cuffs w Krakowie w roli partnera Strefy ESG, o czym w tekście Piotra Glena, dr Anny Grygiel-Tomaszewskiej i dr hab. Barbary Ocickiej. Z kolei zagadnienia poruszane podczas zorganizowanej w SGH konferencji naukowej „Polska polityka migracyjna. Uwarunkowania i rekomendacje” omawia w swym artykule dr Stanisław Kluza.

Na łamach naszego pisma otwieramy cykl „RID – nowa codzienność” na temat projektu Regionalna Inicjatywa Doskonałości na lata 2024–2027, którego celem są wysokiej jakości badania

naukowe, w tym międzynarodowe, prowadzone przez zespoły SGH w zakresie priorytetowych obszarów badawczych określonych w polityce naukowej SGH.

Rok 2024 przyniósł ze sobą wybory władz uczelni. Ekipa rektorska pod kierownictwem rektora SGH dr. hab. Piotra Wachowiaka dokonała podsumowania kadencji 2020–2024. W marcu br. rektor Wachowiak został ponownie wybrany na tę funkcję. Tymczasem dla dr. hab. Romana Sobieckiego zamyka się pewien rozdział nie tylko w charakterze prorektora ds. rozwoju, ale też pracy w SGH na różnych stanowiskach w latach 1996–2024. O tym szerzej w wywiadzie „Człowiek jest szczęśliwy, kiedy czuje się potrzebny”.

Za to pozostający na uczelni w nowej roli dziekana Studium Magisterskiego prezes Klubu Uczelnianego AZS SGH prof. dr hab. Michał Bernardelli – człowiek orkiestra – zdradza w rozmowie m.in., czy powróci do biegania. Zachęcam także do lektury wywiadu z wicemistrzami świata negocjacji.

Prof. Elżbieta Mączyńska nie tylko zamyka cykl felietonów o sztucznej inteligencji, ale także przekonuje w swym eseju o znaczeniu Roku Edukacji Ekonomicznej, który obchodzimy w 2024 roku. Do napisania kolejnych odcinków „Co w ekonomii piszczy – Mączyńska” nie trzeba było naszej pani profesor długo namawiać. Cieszy nas również fakt, że rękawicę pisania tej niełatwej formy podjął badający innowacje w ChRL i znający język chiński doktorant SGH Krzysztof Karwowski, zaczynając na naszych łamach rubrykę „Chiński impuls”.

Kiedy 22 lata temu po skończeniu studiów wyjechałam do Francji na wolontariat, Polska nie była jeszcze członkiem Unii Europejskiej. Do Strasburga wysłała mnie Polska Fundacja im. Roberta Schumana w ramach programu „Budowanie mostów w Europie”. Wspominam to jako jedno z najważniejszych doświadczeń w moim życiu, ale i trochę w kontekście utraconych szans, bo mogłam zostać w kraju Gallów, ale nie byliśmy jeszcze wtedy w Unii i możliwości było mniej. Dlatego uważam, że zawsze warto pamiętać, jak wartościowym projektem jest projekt europejski. Budujemy kolejne mosty.

Karolina Cygonek,
redaktor naczelna wraz z zespołem

LUDZIE I WYDARZENIA

- 3 Okno na Pawilon Doświadczalny
→ MARIUSZ SIELSKI
- 4 Człowiek jest szczęśliwy, kiedy czuje się potrzebny → KAROLINA CYGONEK
- 10 Najważniejsze osiągnięcia zespołu pod kierownictwem rektora SGH
→ ZESPÓŁ REKTORSKI
- 14 Suma mikroróżnic daje makroefekty
→ EWELINA KĘDZIOR
- 18 Rok Edukacji Ekonomicznej – oby trwał wiecznie → ELŻBIETA MĄCZYŃSKA

MERITUM

- 22 Zrównoważone HRM jako fundament zrównoważonych organizacji → AGNIESZKA WOJTCZUK-TUREK
- 24 Bufor antycykliczny – wersja 2.0
→ PAWEŁ SMAGA
- 27 Atrakcyjność inwestycyjna Polski w świetle regulacji OECD dotyczących globalnego podatku minimalnego → MICHAŁ BERNARDELLI, MARCIN JAMROŹY
- 30 Poszukiwania i ostrzeżenia polskiej szkoły mieszkaniowo-osadniczej
→ MACIEJ CESARSKI

TEMAT NUMERU

- 32 Integracja polski z Unią Europejską. Perspektywa gospodarcza, regulacyjna i polityczna
→ ARTUR NOWAK-FAR
- 36 Polska w Unii Europejskiej. Raport 2024. 20 lat członkostwa: doświadczenia i przewidywania
→ ADAM A. AMBROZIAK
- 38 Przyszłość UE: Podzielona według wieku czy geografii?
→ DAVID BEDNARCZYK, EVA JORGE
- 40 Od euroentuzjazmu do eurorealizmu
→ MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH

- 44 Wyzwania dla demokracji cyfrowej – wokół form dezinformacji
→ POLA GÓRSKA
- 46 Przyszłość Polski w UE w kontekście prezydencji w Radzie UE. Klub Prasowy SGH w formacie Master Class → MACIEJ NYSIAK, BARTOSZ TRACZYK

PATRON ROKU

- 48 Profesor Andrzej Grodek w świetle akt wojskowych → PAWEŁ TANIEWSKI

KONFERENCJE, DEBATY, SPOTKANIA

- 50 SGH na Invest Cuffs 2024
→ PIOTR GLEN, ANNA GRYGIEL-TOMASZEWSKA, BARBARA OCICKA
- 54 Polska polityka migracyjna. Uwarunkowania i rekomendacje → STANISŁAW KLUZA

RID – NOWA CODZIENNOŚĆ

- 58 Zwiększyć potencjał, działać na większą skalę → PAWEŁ KUBICKI, ŁUKASZ SKROK

WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

- 60 Co daje udział w Solve for Tomorrow?
→ MAGDALENA OLBORSKA, TOMASZ CHOMICKI

OTWARTA NAUKA

- 62 Czuły opiekun, czyli różne oblicza menadżera zasobów danych → AGNIESZKA KAMIŃSKA

WSPÓŁPRACA

MIĘDZYNARODOWA

- 64 Program CEMS MIM w SGH jedyny taki w Polsce → GRZEGORZ M. AUGUSTYNIAK, ANETA SZYDŁOWSKA
- 66 SGH_Expert_Network
→ AGNIESZKA KÜHNL-KINEL
- 67 Studiuj ekonomię w języku niemieckim w SGH! → GALINA WANDEL

- 68 Tydzień Międzynarodowy w Hachenburgu → MAKSYMILIAN KITA

ABSOLWENCI

- 69 Absolwentka SGH „Zasłużona dla Kultury Polskiej” → ARTUR BARTOSZEWICZ
- 70 Pomiędzy przeszłością a przyszłością, czyli o spotkaniach studencko-absolwenckich
→ JUSTYNA KOZERA

DOKTORANCI

- 72 W labiryncie zarządzania: śladami nowoczesnego lidera
→ ANDRZEJ NOWAKOWSKI

CHIŃSKI IMPULS

- 73 Po nitce z... Chin. Bliskowschodnie niepokoje na szlaku chińskiego handlu morskiego
→ KRZYSZTOF KARWOWSKI

INKLUZYWNA SGH

- 74 Ambasadorowie dostępności
→ RAFAŁ TOWALSKI

CO W EKONOMII PISZCZY – MĄCZYŃSKA

- 77 Sztuczna inteligencja – konieczność regulacji prawnych → ELŻBIETA MĄCZYŃSKA

SPORT

- 80 4. miejsce motywuje najlepiej
→ MAGDALENA BRYK
- 81 Duży sukces sekcji szachowej AZS SGH → SZYMON SKURNIAN
- 82 Profesor Bernardelli – człowiek-orkiestra → MAGDALENA BRYK

KSIĄŻKI (86)

HISTORIA

- 89 Whiteheadowie → PAWEŁ TANIEWSKI

REDAKCJA:

redaktor naczelna:
Karolina Cygonek
(karolina.cygonek@sgh.waw.pl)
sekretnarz redakcji:
Anna Domalewska
(anna.domalewska@sgh.waw.pl)
korekta: Marta Urban

RADA PROGRAMOWA:

dr Lidia Dzierżek (Kolegium Zarządzania i Finansów)
dr Małgorzata Godlewska (Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie)
dr Izabela Grabowska (Kolegium

Analiz Ekonomicznych)
mgr Katarzyna Kacperczyk (Centrum Współpracy Międzynarodowej)
dr Marta Mackiewicz (Kolegium Gospodarki Światowej)
dr hab. Bogusław Pytlik, prof. SGH (Kolegium Ekonomiczno-Społeczne)
Mariusz Sielski, rzecznik prasowy SGH (przewodniczący)

Z REDAKCJĄ NA STAŁE WSPÓŁPRACUJĄ:

Magdalena Bryk (sport)
Małgorzata Chromy (programy międzynarodowe)
Julita Panufnik (Klub Partnerów SGH)

Paweł Tanewski (historia i tradycje akademickie)

FOTO:

Marcin Flis, Piotr Potapowicz,
Paweł Gołębiowski, Maciej Górski

KONTAKT:

Czekamy na Państwa opinie i uwagi:
gazeta@sgh.waw.pl

DRUK:

PHU „Olejek” Piotr Olejnik
ul. E.Szwankowskiego 2 lok. 3
01-318 Warszawa

Redakcja zastrzega sobie prawo skracania, adiustowania i redagowania tekstów, zmiany tytułów oraz odmowy publikacji tekstów niezamówionych. Co się tyczy pisowni, redakcja stosuje zasady zawarte w słowniku ortograficznym języka polskiego. Obejmuje to również transliterację nazwisk oryginalnie zapisanych w innych alfabetych.



Okno na Pawilon Doświadczalny

 **MARIUSZ SIELSKI**

Sto lat temu, 14 czerwca 1924 r., zostało wydane pozwolenie na budowę Pawilonu Doświadczalnego przy ulicy Rakowieckiej. Wraz z podpisaniem tego dokumentu rozpoczął się dynamiczny, trwający praktycznie do dziś proces rozrastania się kampusu SGH, a z rozbudową infrastruktury uczelni, w której najważniejszą siłą są jednakże nie budynki, a ludzie: studenci, doktoranci, pracownicy naukowcy i administracyjni, rosła w siłę Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Pawilon Doświadczalny wybudowany według projektu i pod nadzorem Jana Witkiewicza-Koszczyca został oddany do użytku w 1926 r. W latach 1927–1930 powstała Biblioteka SGH, jedna z najbardziej funkcjonalnych i najpiękniejszych tego typu budowli w Europie. W latach 50. na bazie pierwotnych planów Jana Witkiewicza-Koszczyca wzniesiono Gmach Główny z Aulą Spadochronową (budynek G), a na stulecie uczelni wybudowano nowoczesny budynek C. Kolejne odsłony przed nami. Dosłownie miesiące dzielą nas od zakończenia inwestycji przy ul. Batorego, gdzie powstaje Centrum Przestrzeni Innowacyjnej. Gmach ten nawiązuje do dziedzictwa Koszczyca i jego następców, ale odpowiada też na wyzwania nowoczesności. Wybudowany według projektu, jaki powstał w pracowni Bolesława Stelmacha, „zielony”, przyjazny środowisku budynek przy ul. Batorego spełnia najwyższe wymagania, gdy chodzi o warunki do nauczania, studiowania i pracy zespołowej. Pomieści 24 sale dydaktyczne dla 960 studentów, w tym aulę dla około 120 osób, a także wiele przestrzeni coworkingowych i biura. Na dachu powstaną zielone tarasy umożliwiające odpoczynek wśród koron drzew rosnących na Polu Mokotowskim. Siłą szczęśliwego zbiegu okoliczności nowy gmach zostanie oddany po 100 latach od rozpoczęcia budowy Pawilonu Doświadczalnego. Przed nami zaś kolejna inwestycja, jaką zaplanowano na miejscu dawnego Klubu Park. „W nowym pawilonie powstanie pięć sal warsztatowych, foyer wystawiennicze, studio

filmowe, a także ogólnodostępna kawiarnia, z której korzystać będą mogli m.in. spacerowicze parku i okoliczni mieszkańcy” – obiecuje kanclerz SGH dr Marcin Dąbrowski.

„Gdy wprowadziliśmy się do mieszkania na terenie kampusu w 1935 r. stał już ten pierwszy budynek przy ulicy Rakowieckiej, stała też Biblioteka SGH. Poza tym na położonym na obrzeżach miasta placu, jaki zakupił mój dziadek, były jeszcze pozostałości z czasów carskich. Stał tam domek oficerski, w którym mieszkał przez pewien czas nadzorujący budowę Jan Witkiewicz-Koszczyz z rodziną” – wspomina pani Julia Tazbirowa, wnuczka pierwszego rektora SGH Bolesława Miklaszewskiego, która niedawno złożyła wizytę rektorowi Piotrowi Wachowiakowi wraz z prawnuczką Jana Witkiewicza-Koszczyca – Elżbietą Witkiewicz-Schiele. Spowinowacony z nim przez żonę i połączony wieloletnią przyjaźnią Bolesław Miklaszewski powierzył Koszczycowi projekt i budowę budynków uczelni.

„Mojego dziadka cechowało przywiązanie do takich wartości, jak gospodarność, oszczędność i głębokie przeświadczenie, że jeśli chce się coś wielkiego osiągnąć, nie może to się opierać wyłącznie na gadaniu” – zaznaczyła pani Julia, wdowa po profesorze Januszu Tazbirze, w materiale filmowym, którego premierę zaplanowaliśmy na 14 czerwca. Tego samego dnia odbędzie się też wielkie, ostatnie przed remontem, zwiedzanie Pawilonu Doświadczalnego (budynku A). Odbędzie się ono pod hasłem „SGH od dachu do dachu”. We współpracy z wypróbowanym partnerem SGH, jakim jest ratująca zabytki fundacja „Kamień i co...” zaprosimy grupę uczestników na dachy budynku A, biblioteki i nowego gmachu przy ulicy Batorego.

W opublikowanym w 1927 r. „Sprawozdaniu z budowy gmachu doświadczalnego Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie” Jan Witkiewicz-Koszczyz przedstawił szczegółową specyfikację poniesionych kosztów i wymienił firmy, które zaangażowały się w budowę i wyposażenie budynku A. Ich szefowie zdawali sobie sprawę, jak ważna jest misja uczelni szerzącej wiedzę ekonomiczną w kraju, który po 123 latach zaborów odzyskał niepodległość. Misja ta nie uległa zmianie i SGH nadal angażuje się w szerzenie wiedzy o gospodarce, kształtując liderów rozumiejących, jakie są wyzwania doby obecnej i jak im sprostać. 

MARIUSZ SIELSKI, rzecznik prasowy SGH



FOT. PIOTR POTAPOWICZ

Człowiek jest szczęśliwy, kiedy czuje się potrzebny

Dla **dr. hab. Romana Sobieckiego**, prof. SGH, zamyka się pewien rozdział, nie tylko jego kadencji jako prorektora ds. rozwoju, ale pracy w SGH na różnych stanowiskach w latach 1996–2024. Zamieszczony tutaj wywiad to rozmowa o tym, co ważne dla profesora, dla uczelni jako miejsca pracy i instytucji zaufania publicznego i w życiu w ogóle.



KAROLINA CYGONEK

Karolina Cygonek: Panie Rektorze, czy nie ma życia po SGH? Pomimo tego, że kończy się dla Pana okres pełnienia funkcji na uczelni, Pan zostaje w SGH. W jakiej roli?

Roman Sobiecki: Od 1996 roku nieprzerwanie pełniłem jakieś funkcje – członka Senatu SGH, sekretarza Senatu, prodziekana i dziekana Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie (KNOP) i prorektora, a także dyrektora Instytutu Rynków i Konkurencji. Moje mandaty faktycznie już wygasają. Będę pracował w SGH, ale jako „zwykły pracownik”

„Dr hab. Roman Sobiecki, prof. SGH, należy do znanych i cenionych profesorów, szczególnie zasłużonych dla rozwoju zarówno Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie (wcześniej Wydziału Ekonomiki Produkcji), jak i całej uczelni. Całe życie naukowo-dydaktyczne pana profesora było i jest związane ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie (wcześniej ze Szkołą Główną Planowania i Statystyki), w której przepracował blisko 46 lat. W trakcie swojej kariery zawodowej pan profesor pełnił wiele ważnych stanowisk, w tym prorektora, dziekana i prodziekana KNOP oraz dyrektora Instytutu Rynków i Konkurencji, a także zajmował wiele innych istotnych funkcji, takich jak sekretarz Senatu SGH i dyrektor Liceum Ogólnokształcącego SGH. Profesor Sobiecki wychował szerokie rzesze studentów i młodych pracowników nauki. Z tego grona wywodzą się osoby zajmujące ważne pozycje w życiu społeczno-gospodarczym kraju, w tym na polskich uczelniach. Jako kolega ze studiów i akademika jestem dumny z osiągnięć naukowych oraz dydaktyczno-wychowawczych, które są dziełem prof. Sobieckiego. Zawsze niezwykle ceniłem jego twórcze i pragmatyczne podejście do podejmowanych spraw zarówno naukowo-dydaktycznych, jak i organizacyjnych, które przyczyniały się do rozwoju naszego kolegium, umacniając w ten sposób jego pozycję w środowisku naukowym. Powszechnie znana życzliwość i bezpośredni kontakt z ludźmi pana profesora zawsze wzbudzały mój szacunek i uznanie. Ale przede wszystkim pan profesor Roman Sobiecki to człowiek z zasadami, niezawodny kolega i przyjaciel.

GABRIEL GLÓWKA

– nauczyciel akademicki i badacz naukowy. Zrazem będę się dzielił swym doświadczeniem, radą, pomocą, służąc uczelni, młodszym koleżankom i kolegom.

Pojawia się zatem, można by rzec, okazja do podsumowania dłuższego okresu Pańskiej pracy niż tylko kadencji jako prorektora ds. rozwoju.

Myszę sobie, że te moje różne działania czy pełnione funkcje w SGH to nie były punkty wyznaczające etapy, tylko proces, który trwał 28 lat. Na uczelni pracuję prawie 46 lat, ale funkcje oficjalne zacząłem pełnić od członka Senatu, prezentującego niesamodzielnych pracowników, do prorektora.

Jakie refleksje Pana Rektora nachodzą po tych wszystkich latach? Spyta najpierw o sukcesy, osiągnięcia.

Dla mnie największym sukcesem zawodowym jest to, że jestem w SGH. Pracuję na uczelni, w gronie wspaniałych osób, które są dla mnie nie tylko współpracownikami, ale i przyjaciółmi. Jeśli spojrzemy z perspektywy, o co w życiu chodzi, to według mnie istotne jest to, żeby mieć rodzinę i mieć wokół siebie ludzi przyjaźnie nastawionych, z którymi wykonuje się określone zadania. Natomiast głównym zadaniem osób, które sprawują funkcje kierownicze, jest organizowanie, tworzenie warunków i atmosfery do pracy, inspirowanie i kreowanie nowych pomysłów, żeby można było do brze, sprawnie i z pożytkiem dla innych wykonywać

te zadania. Mówiąc o sukcesach, wiem, że mój sukces zawodowy jest ważnym, ale tylko jednym z jego przejawów. Moim największym sukcesem jest to, że mam wspaniałą rodzinę. Ma ona również ścisłe związki z SGH. Moja żona Barbara jest absolwentką naszej uczelni, syn Grzegorz jest absolwentem i jej pracownikiem badawczo-dydaktycznym, córka Marta również skończyła SGH. A wnukowie: Piotruś, Kacperek i Kamilek... no cóż, zobaczmy.

A wymierne efekty sukcesów?

Na efekty, o których mogę mówić, składają się efekty moich współpracowników. Mogę powiedzieć, że jeżeli KNOP miało kategorię A, to pewnie jakoś udało mi się działania tak zorganizować, że pracownicy byli aktywni, że publikowali. W latach 2019–2021 udało mi się opracować i zrealizować dla całego kolegium projekt badawczy, w którym uczestniczyli wszyscy pracownicy podzieleni na grupy tematyczne, w wyniku czego, w ciągu trzech lat powstało 16 monografii i wiele artykułów naukowych. W takim kontekście mogę mówić o swoich sukcesach. Zawsze to była praca zespołu ludzi. Dotyczy to wszystkich okresów mojej pracy w SGH, nie tylko ostatniego.

Można powiedzieć, że miał Pan szczęście do ludzi albo ludzie mieli szczęście do Pana.

Tak mi się układało w życiu, że nie miałem problemu ze współpracownikami. Dlaczego? Staralem się kierować wartościami. Te wartości, które artykułujemy w SGH, jak prawda, profesjonalizm, szacunek, współpraca i uczciwość, realizują się w codziennym życiu. To nie jest tylko kwestia tego, że znamy te wartości na pamięć i je głosimy. Staralem się i w życiu, i w pracy tak postępować.

Zawsze, jak słyszę pozytywny sygnał: „Szkoda, że pan odchodzi. Mógłby pan jeszcze trochę z nami popracować”, to jest to dla mnie miłe. Dlatego, że człowiek doświadcza szczęścia, kiedy czuje się potrzebny. Ja czuję się potrzebny, ale mam świadomość upływu czasu. Trzeba pozwolić też innym, młodszemu, dać szansę sprawdzania się, organizowania pracy i czerpania z tego satysfakcji. Bo to jest najważniejsze.

Pan rektor Piotr Wachowiak często mówi, a ja się z tym zgadzam, że w życiu niekoniecznie najważniejsza jest ta docelowa sprawa, tylko droga, którą się podąża. Droga może być bardzo szeroka, ale mieszcząca się w granicach przyzwoitości. Chodzi też o to, żeby samemu wyznaczać sobie drogę i to, z kim się nią podąża, jak i co się wspólnie robi. Dlatego powiedziałem wcześniej, że ta droga to nie są punkty, tylko marsz.

Jak Pan Rektor odniósłby się do specyfiki pracy w SGH? Co jest tu takiego charakterystycznego, co przyciąga i sprawia, że chce się tu pracować?

”Profesora Romana Sobieckiego poznałem w 1975 r. Boję się napisać, że było to już pół wieku temu, i gdyby odwrócić czas, i podążyć w stronę przeciwną, ale o tym samym interwale, to byłby rok 1925, kiedy miała miejsce pierwsza transmisja programu Polskiego Radia. A bardziej poważnie, chociaż jak rozumiem, to ma być z założenia tekst nobliwy, lecz nie nudny.

Więc ad rem

Romka rzeczywiście poznałem w tym pamiętnym dla mnie 1975 roku. Pamiętnym, ponieważ w tym właśnie roku rozpocząłem studia w Szkole Głównej Planowania i Statystyki na Wydziale Ekonomiki Produkcji, na specjalności: ekonomika rolnictwa. Romek był wówczas studentem drugiego roku, ja co oczywiste – pierwszego. Mieszkaliśmy w Domu Studenckim przy Madalińskiego. Profesora poznałem bardzo szybko, a to z uwagi na to, że zamieszkałem w jednym pokoju z jego kolegą ze szkoły średniej. Romek był częstym gościem w naszym pokoju. Wyjaśniał meandry studenckiego życia, po pierwszych kolokwium i egzaminach pocieszał pechowców i tłumaczył, że musimy przetrwać pierwszy rok studiów. Potem będzie prościej, co nie znaczy łatwiej. I miał wyjątkową rację. Przetrwaliliśmy całe studia w pełnym składzie czteroosobowego pokoju.

Od samego początku znajomości uznałem, że to ktoś nieprzeciętny, wyjątkowy, bowiem był praktycznie wszędzie, wszystko wiedział i wykazywał niesamowite zdolności przywódcze. I było zupełnie obojętnie, czy w danej grupie osób pełnił jakąś formalną funkcję czy też nie. Niejako naturalnie i w sposób chyba nieuświadomiony przez pozostałych wszyscy podążali za Romkiem jako naturalnym liderem. Szybko zyskał przydomek, czy też jak pewnie dzisiaj byśmy powiedzieli nick – prezes. Gdy ktoś powołał się na prezesa, wiadomo było, o kogo chodzi.

Ponadto obecny profesor Sobiecki był zawsze wyjątkowo ambitny. I zawsze starał się osiągać zakładane cele. Pamiętam, jak na tym właśnie jego drugim roku z jednego z przedmiotów kierunkowych na egzaminie dostał ocenę 4 plus. Obiektywnie ujmując, bardzo dobrą ocenę. On był tym faktem jednak wyjątkowo poirytowany i natychmiast stwierdził, że idzie poprawić ocenę. Sądził, że żartuje lub zryczałtował, tym bardziej, że egzaminator należał do wyjątkowo wymagających wykładowców. I jaki był finał, łatwo się domyśleć. Romek wrócił z egzaminu z oceną w indeksie – bardzo dobry.

Prof. Sobiecki ma wyjątkową zdolność czy też dar do zapamiętywania faktów. Jest prawdziwą kopalnią wiedzy na temat historii Wydziału Ekonomiki Produkcji SGPiS oraz początków kształtowania się obecnego Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie. Jeżeli z tamtych dawnych i pięknych mimo wszystko lat ktoś coś pamięta, to jest to z pewnością profesor Sobiecki.

Był organizatorem i tzw. duszą większości obozów studenckich, wspólnych imprez i podejmowanych działań.

Jego być może bardziej techniczne niż humanistyczne podejście do wielu trudnych i złożonych problemów i zagadnień widoczne jest także obecnie, chociażby na przestrzeni ostatnich lat, gdy powoływaliśmy do życia i uruchamialiśmy nowe zespołowe organy uczelni, jakimi są rady naukowe dyscyplin. Trzeźwy osąd złożonych i zwyczajnie wielu niejasnych spraw pomagał mu wprawdzie jako prodziekanowi i dziekanowi KNOP, a w okresie ostatnich czterech lat jako prorektorowi prowadzić naszą Alma Mater w przyszłość.

STANISŁAW KOWALCZYK

Według mnie niezwykle ważna jest kultura organizacji, która jest tu budowana od lat. Tę kulturę kształtują ludzie, czyli pracownicy na każdym stanowisku. Bardzo duży wpływ na kształt, na cechy tej kultury organizacji mają osoby, które sprawują funkcje: od dyrektora, przez prodziekanów, dziekanów, prorektorów i rektora. To musi być zgrany zespół, który się uzupełnia. W ciągu tych 30 lat, o których mówię, szefami w SGH były osoby, które starały się tworzyć i atmosferę, i sprzyjające warunki do pracy. Trudno powiedzieć, że zawsze była idylla. Były dyskusje, ale merytoryczne. Jeżeli były jakieś propozycje nieakceptowalne, to wyrażane były w głosowaniu. Nikt nie forsował niczego na siłę. To była właśnie ważna cecha – uczciwość. I ta uczciwość w SGH dominuje. Profesjonalizm jest związany z kadrą naukowo-dydaktyczną, ale także z administracją, która wspiera i dydaktyków, i władze uczelni w różny sposób i na różnych płaszczyznach. I tak na przykład Kwestura wykonuje żmudną pracę, pilnując prawidłowości wydatków, to samo w sekretariatach instytutów i katedr, Biurze Rektora, Biurze Rad Naukowych czy poszczególnych centrach SGH. To jest wielowymiarowa obsługa uczelni. Wszędzie tam ten profesjonalizm jest widoczny, dzięki czemu łatwiej i sprawniej się pracuje.

To Pańskim zadaniem jako prorektora było wprowadzenie dobrych regulacji, które ułatwiły funkcjonowanie SGH we wszystkich rodzajach działalności.

W ostatnich latach nastąpiła zmiana organów, które nadają stopnie naukowe. Wcześniej, do 2019 roku stopnie naukowe nadawało pięć rad kolegów, przy czym cztery rady miały więcej niż jedno uprawnienie, jeśli chodzi o wybór dyscypliny. Teraz są trzy rady. Trzeba to było wszystko poprzestawiać i na nowo zorganizować tak, aby funkcjonowało sprawnie zarówno pod względem organizacyjnym, jak i merytorycznym. Jeśli chodzi o meritum, to była to np. sprawa powoływania komisji (kto ma to robić, żeby w komisjach zasiadały kompetentne osoby, kogo powołać na recenzenta itp.), żeby rady nie trwały po dwa dni. Chodziło o stworzenie pewnego systemu. Dlatego te czynności, które ustawa pozwała wykonywać uczelniom, formułowaliśmy w taki sposób, żeby odbywało się to płynnie i skutecznie.

To samo dotyczyło regulaminów. Mogę mieć satysfakcję, ponieważ w SGH pod tym względem wszystko funkcjonuje sprawnie. Bardzo dobrze działają przewodniczący rad. To było coś nowego, ale zmiany trzeba było przeprowadzić.

Korzystałem przy tym z wcześniejszych doświadczeń, ponieważ będąc prodziekanem i dziekanem KNOP, dostrzegałem pewne mankamenty proceduralne, które trzeba było wyeliminować. W tym momencie moim podstawowym zadaniem było nie przeszkadzać. Dobrze jest, aby tak tworzyć kulturę organizacji, żeby wykorzystywać kompetencje

osób, które zajmują się konkretnymi odcinkami, nie przeszkadzać im, a w razie potrzeby ich wspierać.

Drugim elementem tych regulacji były studia podyplomowe. Obecnie tych studiów jest w SGH bardzo dużo, ok. 150 kierunków.

To też wymaga koordynacji. Czasami są „zacięcia”, zwłaszcza jak wprowadzamy nowe studia. Wtedy z dziekanami uzgadnia się, żeby między poszczególnymi studiami nie było znaczących podobieństw. Ale my też dopuszczamy pewną zbieżność, bo to jest element konkurencji. Jestem przeciwny tworzeniu monopolu, zwłaszcza jeśli chodzi o nowe studia. Nigdy nie jest tak, że w jakimś jednym obszarze będą tylko jedno studia. Są przecież różni wykładowcy, różne podejścia, nieco inna problematyka. W tej chwili to też w SGH funkcjonuje sprawnie.

Podobnie działa system kosztorysowania. To są niby drobne rzeczy, ale istotne. Aby wszystko przebiegało sprawnie, to nie zajmujemy się drobiazgami tylko konstrukcją kosztorysu: proporcjami, ile pieniędzy idzie na wykładowców, na kierownika studiów, sekretarza i dla uczelni. Co do reszty swobodę działania ma kierownik studiów – np. ile pieniędzy może przeznaczyć dla wykładowcy. Otóż, tyle, na ile go stać. Jeśli jednemu wykładowcy da dużo, to drugiemu automatycznie mniej, bo musi zmieścić się w budżecie. Ustaliliśmy zasady tak, żeby pozwolić nadzorować działania dziekanom i kierownikom studiów, a nie regulować to od góry. Natomiast centralnie, jeżeli trzeba, to jest oczywiście nadzór drugiego stopnia, ale w ciągu ostatnich trzech lat były nieliczne sprawy do skorygowania.

Można by rzec: SGH działa jak firma.

Kiedyś napisałem taki tekst „Czy uczelnia publiczna jest przedsiębiorstwem?”. I tak, i nie. Jeśli chodzi o sprawność uczelni, to na pewno działa ona jak przedsiębiorstwo. „Sprawność” wedle polskiej szkoły prakseologii to i celowość, i ekonomiczność, i skuteczność. Z punktu widzenia działalności komercyjnej, jak studia podyplomowe czy kursy, to jasną jest sprawą, że muszą się one samofinansować. Ale oprócz tego oczywiście są koszty pośrednie uczelni. Są one uzasadnione wieloma względami, w tym, że to nasza uczelnia daje swój „sztyl”. To jest ta wartość firmy, znaku handlowego.

A my nie dajemy tego za darmo. Jeśli dajemy nasz znak na dyplomie, to za tym kryje się ogromna wiedza, gwarancja wiedzy. Jeśli student, pracodawca, partner krajowy czy zagraniczny to zobaczy, to ma gwarancję jakości. Na tym też zarabia uczelnia. I tu działamy jak przedsiębiorstwo.

SGH działa jak przedsiębiorstwo publiczne, jeśli chodzi o zatrudnianie i wydawanie pieniędzy. Natomiast jako instytucja zaufania publicznego – realizujemy cele publiczne, czyli kształcimy. Nawet jeżeli komercyjnie pobieramy opłaty za studia

„Profesora Romana Sobieckiego poznałem w 1976 roku jako mieszkańca akademika „Hermes” na Madalińskiego 6/8. Połączyło nas zainteresowanie polityką (trochę się wtedy różniliśmy) oraz sportem. I chociaż byłem w stanie podać rekordy Polski czy świata ustanowione przez Irenę Szewińską czy Teresę Sukniewicz, to kolega Roman wyniki czołowych lekkoatletów znał w przekroju różnych odbywanych zawodów i chyba w każdym innym. Tak samo w szeregu innych dyscyplin sportowych. Pamięć do liczb, dat, nazwisk miał wręcz komputerową, więc był niekwestionowaną wyrocznią rozstrzygającą spory na tym tle. Sam trenował piłkę ręczną. Grał na pozycji bramkarza w akademickiej reprezentacji SGPiS. Grał w zespole. I gdyby trzeba było wskazać wyróżniające cechy profesora Romana Sobieckiego, to jedną z nich byłaby niewątpliwie ta umiejętność pracy w zespole, jego łączenia, a nie dzielenia – w różnych funkcjach, jako lider, współpracownik, a nawet wykonawca. I w każdej z tych ról z partnerskim, życzliwym podejściem do pozostałych członków zespołu.

JERZY W. PIETREWICZ

zgodnie z prawem, to kształcimy. Z budżetu państwa otrzymujemy pieniądze po to, żeby edukować. I robimy to na najwyższym poziomie. I ma to swoje odzwierciedlenie w rankingach, a przede wszystkim w uznaniu pracodawców i zatrudnieniu naszych absolwentów. To jest właśnie misja i związane z nią cele publiczne.

Zaufanie publiczne buduje się latami. SGH ma już bez mała 120 lat, z różnymi okresami oczywiście. Natomiast zawsze byliśmy postrzegani jako bardzo dobra uczelnia. Nie możemy też zapomnieć, aby systematycznie informować społeczeństwo, że jest taka uczelnia jak Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Nie do każdego musi to docierać, że jesteśmy i co robimy. Dlatego utrzymujemy rozliczne kontakty ze szkołami średnimi, mam tu na myśli program „Klasa Akademicka SGH”, organizujemy olimpiady, myślę w tym momencie o Olimpiadzie Umiejętności Hotelarskich oraz o Olimpiadzie Przedsiębiorczości, którą organizujemy wspólnie z innymi uczelniami ekonomicznymi.

SGH cieszy się pewną renomą.

Tak, ale nie wystarczy mieć renomę. Cały czas trzeba na nią pracować.

Gdyby miał Pan podsumować tę kadencję jako prorektor ds. rozwoju, to co się Panu najbardziej udało? Z czego jest Pan najbardziej zadowolony?

Najtrudniejszą sprawą były nowe zagadnienia związane z nadawaniem stopni naukowych. Nie chcę sobie przypisywać zasług, ale zdecydowanie była tutaj potrzeba koordynacji, wspierania, dzielenia się doświadczeniem, o czym mówiłem na początku naszej rozmowy. Natomiast z punktu widzenia długofalowego rozwoju, to jest to na pewno uchwalenie Strategii rozwojowej SGH. Ale znów strategia była przygotowywana przez sztab ludzi: dziekanów, w zasadzie każdy pracownik mógł wnieść swoje założenia. Pracami kierował powołany

” Pana rektora R. Sobieckiego cechuje przede wszystkim odpowiedzialność. Przejawia się to między innymi w podejmowaniu decyzji, które są zawsze przemyślane. Druga cecha to racjonalność. Podejmując decyzje, rektor zawsze patrzy na daną sytuację z różnych punktów widzenia, a przede wszystkim, jakie to ma konsekwencje dla pracowników i uczelni. Trzecią ważną cechą jest to, że jest bardzo pozytywnie nastawiony do innych osób, że lubi pomagać. Teraz mówi się, że ktoś dba o dobrostan pracowników i tak właśnie jest w przypadku prof. R. Sobieckiego.

Jako człowieka odbieram pana rektora jako bardzo mądrą i prawą osobę, która działa zgodnie z powiedzeniem prof. Władysława Bartoszewskiego, że w życiu warto być przyzwoitym. Znam prof. Sobieckiego bardzo długo i zawsze zachowuje się właściwie. Pan rektor jest poza wszystkim bardzo, ale to bardzo rodzinną osobą i ma fantastyczne poczucie humoru. Poznaliśmy się w 2001 roku. Byłem wtedy dyrektorem administracyjnym naszej uczelni, a pan profesor sekretarzem Senatu. Polubiliśmy się i zaczęliśmy ze sobą ściślej współpracować.

Pana rektora cechuje jeszcze szacunek do drugiego człowieka, ale też i przestrzeganie pewnej hierarchii. Mimo że się przyjaźnimy, profesor R. Sobiecki zawsze respektuje relacje formalne i bardzo tego przestrzega. Niewiele osób na wysokich stanowiskach to potrafi.

Pan rektor Roman Sobiecki jest jedną z wielu osób, które od kilku lat są zaangażowane w funkcjonowanie naszej uczelni. Myślę, że jest znakomitym przykładem na to, jaki każdy pracownik powinien mieć stosunek do pracy. Pan prof. R. Sobiecki pracował w SGH na różnych stanowiskach. Gdy pełnił funkcję prodziekana Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, był bardzo dużym wsparciem dla nieżyjącego już dziekana KNOP prof. dr hab. Andrzej Hermana. Zna bardzo dobrze i specyfikę uczelni, i przepisy i zawsze bardzo rzetelnie wykonuje swoje zadania. Pan rektor zostaje na uczelni zgodnie z przyjętymi zasadami. Na pewno będziemy nadal czerpać z wiedzy i kompetencji pana rektora.

PIOTR WACHOWIAK

do tego przez rektora pełnomocnik dr hab. Sylwester Gregorczyk, prof. SGH.

Strategia jest dość rozbudowana, ale – jak mówi pan rektor Wachowiak – musi mieć przełożenie na działania operacyjne. Ważne jest, żeby widzieć całość. Po uchwaleniu strategii istniało takie zagrożenie, że możemy zagubić się w drobiazgach. Ważne jest, żeby w strategii wyłowić czynniki kluczowe, które rzutują na to, by wizja i misja naszej uczelni były realizowane. Wszystkie te działania operacyjne nie są bowiem równorzędne. Jeżeli byśmy traktowali to technicyzycznie, to moglibyśmy zagubić się w tych drobiazgach. Po różnych dyskusjach zrezygnowano właśnie z takich drobiazgów na rzecz kluczowych elementów.

Dla uczelni niezwykle ważna jest baza materialna; kampus SGH stale się rozbudowuje. Jak Pan widzi dalszy rozwój uczelni w tym i innych obszarach?

Około tysiąca studentów będzie mogło za niedługo korzystać z sal w nowym budynku przy ul. Batorego. Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego Dariusz Wiczorek zapowiedział, że będzie wspierał budowę akademików. My mamy taki projekt od

dawna, tylko musi zmienić się plan zagospodarowania terenu. Chcemy zbudować akademik o wysokim standardzie. To jest też kolejny punkt rozwoju: stworzenie warunków dla studentów, również zagranicznych.

Strategia wprowadziła też pewne kryteria oceny nauczycieli akademickich, premiowanie tych najlepszych za publikacje poprzez przyznawanie okresowych dodatków. To ma motywować do pracy.

Kolejnym elementem jest niezwykle istotna polityka naukowa, którą zajmuje się prorektor ds. nauki dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH.

Ważna jest też próba tworzenia specjalizacji w SGH, ale wciąż jest to proces niezakończony. Chodzi o to, żebyśmy na zewnątrz byli kojarzeni z problematyką, w której się specjalizujemy, np. jak rzucimy hasło „przedsiębiorstwo rodzinne”, to od razu pomyślimy prof. dr hab. Jan Klimek i jego zespół w Zakładzie Przedsiębiorstwa Rodzinnego. Jesteśmy m.in. kojarzeni z problematyką związaną z bezpieczeństwem żywnościowym, z rynkiem rolnym, z ekonomią rolną. W celu badania tej problematyki, w Instytucie Rynków i Konkurencji, którym mam zaszczyt kierować, utworzyliśmy Zakład Rynku i Bezpieczeństwa Żywnościowego, którego kierownikiem został prof. dr hab. Stanisław Kowalczyk, wybitny specjalista w tej dziedzinie.

Teraz na wokandzie mamy temat związany z Ukrainą. Rektor powołał koordynatorkę ds. współpracy z uczelniami ukraińskimi, powstało Centrum Studiów Ukraińskich prof. dr hab. Tomasza Szapiro. Widzimy zatem, że tworzenie specjalizacji, to bardzo ważny element z punktu widzenia rozwoju nie tyle uczelni, co w skali ogólnopolskiej. Kwestia tkwi bowiem w tym, jak nasi badacze są postrzegani na zewnątrz, w innych ośrodkach, i jakie to może mieć oddziaływanie. Jeżeli będziemy postrzegani jako eksperci, to będziemy ośrodkiem koordynującym co najmniej w skali Polski.

Jak Pan postrzega teraz swoją rolę w kontekście dalszego rozwoju uczelni?

To jest rola mentorska, przy czym mentor to nie ten, co się wymądrza, a dzieli radą. Mentor to jest ktoś, kto podpowiada, ale niczego nie wymusza. Dzielenie się doświadczeniami jest rzeczą normalną. Doświadczenie jest funkcją czasu. Jeżeli ktoś jest starszy, pełnił funkcje, to zawsze nabiera doświadczeń.

Jestem zatem do dyspozycji w roli mentora.

W raporcie przygotowanym na zlecenie Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych (KRUE) „Nauka i szkolnictwo wyższe a rozwój gospodarczy” postulowano zwiększenie w Polsce poziomu finansowania badań i nauki do ok. 3% PKB (obecnie jest na poziomie 1,39% PKB; średnia w krajach OECD wynosi ok. 2,5%). Jak Pan widzi wyjście z tej sytuacji?

Moim zdaniem to nie jest tylko kwestia nakładów. Najbardziej kapitałochłonne są te dziedziny nauki, które wymagają badań laboratoryjnych, wysokich technologii. Jeśli chodzi o ekonomistów, to nie ma takiej konieczności. Problem nie tylko tkwi w pieniądzu, ale w ich wykorzystywaniu, kto je wykorzystuje i jak je wykorzystuje.

Może zacząć od tego, skąd wzięła się taka sytuacja w nauce i na uczelniach? Otóż, na początku lat 90., kiedy powstawały uczelnie niepubliczne, nie miały one swojej kadry, więc posilały się kadrami z uczelni publicznych. W ten sposób dla pracowników

uczelni publicznych powstało nowe źródło dochodu. Z jednej strony, to było szczęście dla nich, bo mieli gdzie dorobić. Ale z drugiej strony, było to nieszczęście dla nauki, ponieważ odciągało ich od badań. A ponieważ ich dochody wzrosły, nie było presji na wzrost wynagrodzeń w uczelniach publicznych.

Niestety, ta sytuacja ujawniła swoje mankamenty dopiero po kilku latach. Gdy rozpoczął się proces kurczenia uczelni prywatnych, mniejszego tam zatrudniania pracowników uczelni publicznych, to okazało się, że ich dochody zaczęły spadać. Wtedy ujawnił się problem zbyt niskich dochodów. Naukowcy szukali wówczas drugiego zajęcia w biznesie, czyli przejścia na etaty czy części etatów i zaangażowanie poza uczelnią. Dla nauki było to w części korzystne, bo doświadczenia z praktyki pozytywnie wpływają na postrzeganie badanych zjawisk, co podnosiło jakość badań. Ale nadal odciągało czasowo od zadań uczelnianych. Jednak zasypany tymi brakami w dochodach uzyskiwanych z pracy na uczelni powodowało, że badacze nie poświęcali tyle czasu sprawom naukowym, ile trzeba było.

Cały czas była taka huśtawka. Teraz to się ujawnia w tym, że jest coraz mniej chętnych do pracy na uczelni. Nastąpiła tzw. negatywna stabilizacja dochodów: gdzie indziej dochody rosły, a na uczelniach relatywnie spadały. Dochody na uczelni w relacji ze średnią krajową i z minimalną płacą obniżyły się dwukrotnie w ciągu 15 lat. I to powodowało latami pauperyzację środowiska naukowego. Przykład ten potwierdza tezę, że jeżeli nie myśli się strategicznie, przysłościowo, to negatywy ujawniają się dopiero po kilku latach. I teraz jeżeli tego się nie odkręci, będzie niedobrze. Musi nastąpić wzrost wynagrodzeń, począwszy od asystenta.

Niedawno nastąpił „przełom w bulwie” i 30-procentowe podwyżki dla pracowników naukowych na uczelniach od 1 stycznia br. z wyrównaniem.

Tak, ale trzeba nadrobić też inne zaległości. W dłuższym okresie ujawni się spadająca rola nauki w gospodarce. Dlatego, jeżeli nie zwiększy się teraz udziału nauki w podziale PKB, to znowu odczujemy to za kilka lat, już odczuwamy, bo gospodarka przestaje być innowacyjna.

Zmiany wymagają zatem modyfikacji podejścia na szczeblu państwa. I też nie skokowo, tylko sukcesywnie. Trzeba założyć plan tych zmian, perspektywę, którą trzeba konsekwentnie wdrażać.

Jak w tych niepewnych czasach ocenia Pan przyszłość rozwoju SGH?

W naszej uczelni widać mankamenty z przeszłości i pewną lukę pokoleniową w zatrudnianiu ze względu na zmianę ustroju i „zasysanie naukowców do gospodarki”; był też czas, że nie zatrudnialiśmy asystentów. Przy funkcjach mamy do czynienia z przeskokiem pokoleniowym aż o 20 lat. Dobrze, że ta luka zaczyna być w tej chwili wypełniana. Do pracy na naszej uczelni wchodzi teraz dużo młodsze pokolenie, które samo widzi tę perspektywę dla siebie.

Druga rzecz to kadra, która w SGH jest bardzo dobra. Jest to olbrzymi zasób i potencjał. Natomiast sądzę, że są jeszcze tzw. rezerwy w organizacji dydaktyki. Moim zdaniem dydaktykę trzeba organizować tak, żeby było więcej zajęć aktywnych. Po drugie, trzeba stale zachęcać studentów, żeby aktywnie i fizycznie (na miejscu w uczelni) uczestniczyli w zajęciach. To z kolei wymaga sporego nakładu pracy ze strony nauczycieli.

Często studenci przy wyborze kierunków, wykładowców, kolejności przedmiotów kierują się pozamerytorycznymi kryteriami. Mamy bardzo liczne grupy, które cieszą się powodzeniem, i grupy złożone z 3–4 studentów. Indywidualna praca to nie jest praca z jednym studentem. Zajęcia można efektywnie prowadzić przy 10–15 osobach. Przy 300 osobach też jest mało efektywnie.

Mówię zatem o pewnej rezerwie, która jest do wykorzystania i która powinna pozytywnie wpłynąć na rozwój. Mniejsze i względnie stałe, pod względem składu osobowego, grupy, a nie wymieniające się co semestr, integrowałyby środowisko. Bo w tej chwili studenci są zintegrowani właściwie tylko w kołach naukowych i w organizacjach studenckich, a i to dotyczy przecież zaledwie małej grupy osób wśród wszystkich studentów.

Studenci podchodzą do tego bez entuzjazmu, bo nie mają innych doświadczeń. Nie mówiąc już, że system wyboru powoduje zepchnięcie z niego części wykładowców, którzy są też bardzo dobrzy. Nie znaczy przecież, że jak ktoś nie ma zajęć, to jest słaby. Tylko jak mówimy: system wyboru go wyłączył. I to jest właśnie ta strata potencjału, którym dysponujemy. Trzeba przede wszystkim myśleć, żeby nie zgubić jakości kształcenia.

Kolejna rzecz – badanie satysfakcji pracowników. To było ryzykowne, ale trzeba było się odważyć i rektor Wachowiak to uczynił. Dzięki temu badaniu przynajmniej wiemy, gdzie mamy „minusy”, co trzeba naprawiać w relacjach. Używając słów Stanisława Konarskiego z epoki Oświecenia powiedziałbym, żeby „studenta przysposobić do tego, aby i jemu było dobrze, i z nim było dobrze”. Takim motto możemy opatrzyć każde nasze działanie: Dobrze nam, tylko czy z nami dobrze? Jak się okazuje, to nie jest automat, to jest mechanizm, który stale trzeba zasilać. Wsłuchiwać się w środowisko, wykorzystywać mądrość innych.

Panie Rektorze, to na koniec: zmieniły się paradygmaty w gospodarce. Żyjemy w erze zrównoważonego rozwoju. SGH też wpisuje się w ten nowy paradygmat.

Zrównoważony rozwój w skali globalnej jest jednym z megacelów i megatrendów. Polega na respektowaniu w rozwoju wymiarów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. To nie jest propagandowy ozdobnik, to jest konieczność. Musimy jednak mieć świadomość, że nakierowanie rozwoju na „zrównoważenie” jest trudną sztuką. Rozwojem w wymiarze ekonomicznym „rządzi” rynek, ale nie radzi sobie z wymiarami społecznym i ekologicznym. Ponadto rynek działa globalnie, a zatem i regulacje muszą działać globalnie. Kto ma więc „rządzić” tymi wymiarami? Może jestem utopistą, ale uważam, że ze względu na globalny charakter problemu i konieczność adekwatności narzędzi do zakładanych celów, w związku z tym, że mamy do czynienia z globalnymi megacelami, konieczna jest megaumowa społeczna w skali globalnej. Działania lokalne, o zasięgu krajowym czy nawet regionalnym mogą co prawda ograniczać negatywne skutki dysproporcji pomiędzy tymi trzema wymiarami, ale nie są w stanie zapewnić zrównoważonego rozwoju. Czy to jest możliwe, jak miałyby taka megaumowa wyglądać, kto miałby ją wprowadzać w życie? To są wyzwania dla całego pokolenia. Są to wyzwania dla nauki, w tym dla naszej uczelni. ■

Najważniejsze osiągnięcia zespołu pod kierownictwem rektora SGH

ZESPÓŁ REKTORSKI

1. PRZYJĘCIE STRATEGII ROZWOJU SGH NA LATA 2022–2032

28 kwietnia 2021 r. Senat SGH przyjął Strategię rozwoju Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na lata 2022–2032. Zgodnie z nią misja uczelni opiera się na takich nadrzędnych wartościach, jak prawda, szacunek dla wiedzy i rzetelność w jej upowszechnianiu. Za najważniejsze cele strategiczne uczelni uznano zaś zapewnienie najwyższej jakości oferty dydaktycznej i działalności naukowej, kształtowanie postaw obywatelskich wśród studentów, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym kraju i współudział w budowaniu gospodarki opartej na innowacjach.

Strategia rozwoju SGH obejmuje następujące obszary działalności: nauka, dydaktyka, relacje z otoczeniem i zarządzanie uczelnią. Z obszarów tych wynikają zarówno zobowiązania, jak i cele strategiczne uczelni.

Integralnymi elementami wyżej wymienionych obszarów są wymiary przekrojowe, takie jak: umiędzynarodowienie, transformacja cyfrowa, społeczna odpowiedzialność i współpraca z absolwentami.

2. WYPRACOWANIE I ZDEFINIOWANIE POLITYKI NAUKOWEJ SGH

Priorytety polityki naukowej SGH zostały zdefiniowane w Strategii rozwoju SGH przyjętej w kwietniu 2021 r. Zawarta w niej wizja działalności uczelni w sferze nauki obejmowała też cztery zobowiązania, jakie wzięła na siebie uczelnia, w tym zobowiązanie do tworzenia podstaw dla dalszego rozwoju SGH jako silnego ośrodka naukowego, zobowiązanie do kształtowania sprzyjających warunków dla prowadzenia badań na poziomie międzynarodowym, zobowiązanie do rozwoju kompetencji naukowych, a także zobowiązanie do rozwijania współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

W związku z kończącą się 31 sierpnia kadencją 2020–2024 władz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie przedstawiamy najważniejsze osiągnięcia zespołu pod kierownictwem **Piotra Wachowiaka, który w marcu został ponownie wybrany na rektora.**

W ślad za wspomnianą wyżej strategią rozwoju we wrześniu 2023 r. przyjęty został ramowy dokument „Polityka naukowa”, który wyznacza główne kierunki polityki SGH w sferze naukowo-badawczej. Zostały w nim określone priorytetowe obszary badawcze, program umiędzynarodowienia działalności badawczej uczelni i promocji otwartego dostępu, a także zasady współpracy z otoczeniem. Wśród celów, jakie stawia przed sobą SGH w tym zakresie, wskazano zapewnienie warunków rozwoju dla wszystkich naukowców zatrudnionych w SGH i zagwarantowanie równości płci.

W tym kontekście warto zaznaczyć, że w trakcie kadencji 2020–2024 przyjęto Plan Równości Płci oraz Strategię Otwartej Nauki. Ponadto w celu rozwoju potencjału badawczego SGH podjęto cały szereg nowych inicjatyw dotyczących z jednej strony grantów międzyuczelnianych tworzących platformę współpracy między pięcioma uczelniami ekonomicznymi w Polsce, a z drugiej – grantów międzykolegialnych, wspierających rozwój badań naukowych wewnątrz uczelni. Efektem prowadzonych badań zespołowych jest każdorazowo przygotowanie i wydanie publikacji w wysoko punktowanych i prestiżowych czasopismach, a także – w kolejnym etapie – przygotowanie odpowiednich wniosków grantowych. Organizowane są też webinaria dotyczące publikowania artykułów w renomowanych czasopismach; uczelnia wspiera



redakcję językową artykułów naukowych i ich tłumaczenie na język obcy.

W ramach uzyskanych w trakcie kadencji prestiżowych grantów (Horyzont 2020, Horyzont Europa, Erasmus+), a także w ramach projektów NAWA, ukierunkowanych na wspieranie partnerstw międzynarodowych, zostały nawiązane partnerskie relacje z ponad 100 uczelniami, instytucjami badawczymi i innymi partnerami z Austrii, Belgii, Brazylii, Chorwacji, Czech, Danii, Estonii, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Indii, Irlandii, Izraela, Kanady, Litwy, Łotwy, Niemiec, Norwegii, Rumunii, Słowacji, Stanów Zjednoczonych, Szwecji, Węgier, Wielkiej Brytanii i Włoch.

Do osiągnięć w tej kadencji należy również zaliczyć wspieranie rozwoju naukowego, w tym nadawanie stopni naukowych. W latach 2020–2024 rady naukowe dyscyplin nadały stopień doktora habilitowanego 20 osobom, a stopień doktora ponad 200 osobom.

Jednym z ważniejszych wyzwań, gdy chodzi o rozwój uczelni, jest uwzględnienie rosnącego znaczenia sztucznej inteligencji. Wykorzystanie metod sztucznej inteligencji i platform cyfrowych jest obecnie jednym z najważniejszych trendów wspomagających transformację gospodarki, a liczące się ośrodki akademickie mają ambicję, by odgrywać aktywną rolę w tym procesie. Celem, jaki stawia przed sobą SGH, jest uwzględnienie w niej liczącego się w Polsce i na świecie ośrodka badawczego w sferze badań nad sztuczną inteligencją. 15 czerwca 2023 r. w SGH zostało powołane do życia Międzykolegialne Centrum Sztucznej Inteligencji i Platform Cyfrowych – AI Lab, które jest jednostką naukową ułatwiającą integrację wszystkich pracowników SGH zainteresowanych tematyką sztucznej inteligencji i transformacji cyfrowej w gospodarce.

3. PRZYSTĄPIENIE DO EUROPEJSKIEGO UNIWERSYTETU NAUK SPOŁECZNYCH CIVICA

W 2022 r. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie weszła w skład Europejskiego Uniwersytetu Nauk Społecznych CIVICA obejmującego dziesięć prestiżowych, europejskich uczelni, takich jak: Sciences Po, Central European University, IE University, Hertie School, National University of Political Studies and Public Administration (Bucarest), Stockholm School of Economics, The London School of Economics and Political Sciences, Università Commerciale Luigi Bocconi, European University Institute (Florence). Konsorcjum CIVICA liczy łącznie 72 000 studentów studiów licencjackich i magisterskich oraz 13 000 pracowników akademickich. Uczelnie wchodzące w skład sojuszu wspólnie rozwijają model edukacji, który łączy nauczanie, badania oraz innowacje w imię dzielenia się wiedzą ze społeczeństwami Europy jako dobrem publicznym.

4. UZYSKANIE MIĘDZYNARODOWYCH AKREDYTACJI I POZYCJA W RANKINGACH

Do najważniejszych osiągnięć w sferze akredytacji należy zaliczyć uzyskanie akredytacji EQUIS (wrzesień 2021 r.) i certyfikacji BSIS IMPACT (lipiec 2022 r.). Trwają intensywne prace zmierzające do uzyskania przez SGH akredytacji AACSB. Rok 2023 r. został zamknięty dotarciem do kluczowego kamienia milowego, co wyraziło się udzieleniem zgody na organizację w SGH wizyty akredytacyjnej AACSB w semestrze letnim roku akademickiego 2023/2024. W porozumieniu z radami programowymi kierunków zainicjowano horyzontalną kontrolę jakości kształcenia (na potrzeby AACSB i EQUIS).

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jako czołowa uczelnia w kraju oferująca programy edukacji zarządczej została z kolei doceniona poprzez uznanie jej w 2023 r. za najlepszą szkołę biznesową wśród 33 uczelni programu CEMS (Global Alliance in Management Education). Prestiżowy tytuł szkoły roku w ramach tego aliansu (CEMS School of the Year 2022/2023) został przyznany SGH 9 grudnia 2023 r. na gali w Londynie.

Pozytywnie wyglądają też rankingi krajowe. W świetle opublikowanych 29 czerwca 2023 r. wyników Rankingu Szkół Wyższych na 2023 r., przeprowadzonego przez miesięcznik „Perspektywy”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie utrzymała najwyższą pozycję wśród najlepszych uczelni ekonomicznych w Polsce, zajmując 1. miejsce w kategorii „Uczelnie ekonomiczne”. W zestawieniu ogólnym, które uwzględnia wszystkie uczelnie w Polsce, SGH zajęła 12. miejsce.

Tradycyjnie już SGH zajęła pierwsze miejsce w rankingu „Absolwent na rynku pracy”, uzyskując pełne 100 pkt. Zestawienie dotyczące sytuacji absolwentów pokrywa się z grubsza z wynikami badania „Ekonomiczne Losy Absolwentów” (ELA8), które pokazało, że absolwenci finansów i rachunkowości z SGH są na 8. miejscu, gdy chodzi o najlepiej zarabiających absolwentów uczelni polskich.

5. UTWORZENIE NOWYCH KIERUNKÓW STUDIÓW

Podczas kadencji obejmującej lata 2020–2024 zostały uruchomione dwa nowe kierunki studiów: logistyka – na studiach licencjackich oraz podatki – na studiach magisterskich. Pracowano nad wprowadzaniem do oferty dydaktycznej w roku akademickim 2024/2025 kierunku zrównoważony biznes i finanse – na studiach licencjackich. Pojawienie się tego kierunku w programie jest odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie na kształcenie w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG. Uczelnia kontynuuje też przygotowania do uruchomienia wspólnego programu studiów z Warszawskim Uniwersytetem Medycznym oraz z firmą Microsoft. Do Narodowego Centrum Badań i Rozwoju został złożony formalny wniosek o dofinansowanie kierunku



zielona gospodarka, którego uruchomienie pozwoli na zaspokojenie potrzeb kadrowych szeroko rozumianego sektora samorządowego. Władze uczelni są w trakcie rozmów z Komisją Nadzoru Finansowego na temat powrotu do koncepcji kształcenia umożliwiającego zwolnienie z egzaminu na doradcę inwestycyjnego lub zwolnienie z egzaminu na maklera giełdowego (poziom magisterski), a także rozmów z Krajową Radą Biegłych Rewidentów o koncepcji kształcenia umożliwiającego zwolnienie z egzaminu na biegłego rewidenta (poziom magisterski).

6. AKTYWNOŚĆ W ZAKRESIE ROZWOJU NAUKOWEGO STUDENTÓW, PRACA ZE STUDENTAMI SZCZEGÓLNIE UZDOLNIONYMI

W SGH jest obecnie rozwijany program „Młody Naukowiec”, skierowany do studentów III roku studiów pierwszego stopnia i I roku studiów drugiego stopnia. Do tej pory zrealizowano cztery edycje tego programu, piąta edycja jest w toku. Studia w ramach tego programu ukończyło dotychczas 38 absolwentów, z czego osiem osób złożyło aplikacje do Szkoły Doktorskiej. Do działalności naukowej zachęcani są również studenci. Przyczynia się do tego konkurs na najlepszy projekt badawczy realizowany przez studenckie koła naukowe.

Promowany jest rozwój karier naukowych, m.in. poprzez oferowane działania mentoringowe. Przygotowanie i realizacja kolejnych edycji Programu Mentoringowego SGH z udziałem absolwentów-mentorów i studentów-mentees: IV (73 pary mentorskie), V (jubileuszowy, 94 pary) i VI edycji (105). VII edycja tego programu została zainicjowana w grudniu 2023 r. z liczbą ponad 120 par mentorskich.

Warto też wspomnieć o programie tutoringowym „Szkoła Orłów”, który był realizowany w ramach projektu dofinansowanego przez MNiSW. Program, w którym wzięło udział 16 studentów studiów pierwszego stopnia – laureatów olimpiad, miał na celu zaangażowanie studentów w pracę analityczną i badawczą pod opieką dziewięciu tutorów. Efektem pracy studentów była publikacja wydana ze środków SGH (spoza projektu): Lewicki, J. (red.) (2023) *Współczesne wyzwania gospodarcze i społeczne w pracach studentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*. Warszawa: Oficyna SGH, ISBN 978-83-8030-602-8; ss. 1–311.

Zrealizowano także projekty Mistrzowie Dydaktyki I (pilotaż) i (wdrożenie), w ramach których rozwijana jest metoda tutoring.

W SGH wspierany jest także rozwój naukowy doktorantów. Doktoranci SGH są zaangażowani w realizację projektów badawczych. Szkoła Doktorska prowadzi konkursy dla doktorantów finansujące ich projekty badawcze. Doktoranci otrzymują wsparcie finansowe umożliwiające publikowanie artykułów i monografii oraz prezentację referatów na konferencjach krajowych i międzynarodowych.

7. DZIAŁANIA SGH NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (ESG)

W kończącej się kadencji uczelnia podejmowała cały szereg inicjatyw dotyczących współpracy z otoczeniem w sferze naukowej i dydaktycznej, a także na polu zarządzania uczelnią (ESG). Przedsięwzięcia te służyły promowaniu zrównoważonego rozwoju. Do najważniejszych osiągnięć należy zaliczyć: przyjęcie Strategii społecznej odpowiedzialności SGH, promowanie edukacji klimatycznej, w tym utworzenie Międzyuczelnianej Akademii Klimatu (MAK), powołanie do życia Inicjatywy ESG i podpisanie porozumienia o współpracy z Centrum UNEP/GRID-Warszawa. W tym kontekście warto też wymienić wolontariat pracowniczy, przygotowanie Raportu PRME oraz raportu-samooceny SGH w zakresie wdrażania zasad Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni (DSOU), a także współorganizację z Samorządem Studentów SGH Dnia Różnorodności (2022 r. i 2023 r.), organizację Dnia Wartości (2023 r.) i przeprowadzenie konkursu „Zrównoważony rozwój w życiu codziennym”.

Z inicjatywy władz uczelni od dwóch lat przygotowywany jest we współpracy z firmami działającymi w sferze usług zdrowotnych i władzami samorządowymi Indeks Zdrowych Miast. Od 2023 r. w SGH odbywa się Kongres Gospodarka i Zdrowie, który sprawia, że uczelnia jest postrzegana jako główny ośrodek w kraju rozwijający badania w zakresie ekonomii zdrowia. Wytężone działania w zakresie zrównoważonego rozwoju SGH dotyczą również zarządzania kampusem oraz prowadzonej działalności operacyjnej. Dążymy do jak najbardziej efektywnego i energooszczędnego gospodarowania posiadanymi zasobami oraz przepływami w procesach organizacyjnych.

8. ORGANIZACJA, WSPÓŁORGANIZACJA I UDZIAŁ W MIĘDZYNARODOWYCH KONGRESACH I FORACH

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jest głównym partnerem merytorycznym najważniejszych konferencji i kongresów gospodarczych, jakie odbywają się w Polsce. W latach 2020–2023 SGH zacieśniła bądź nawiązała bliską współpracę z takimi wydarzeniami, jak: Forum Ekonomiczne (Karpacz), Europejskie Forum Nowych Idei (Sopot), Open Eyes Economy Summit (Kraków), Impact CEE (Poznań), Europejski Kongres Gospodarczy (Katowice), Europejski Kongres Finansowy (Sopot) czy Europejski Kongres Samorządów (Mikołajki). SGH jest głównym partnerem merytorycznym FE w Karpaczu, OEES w Krakowie i EFNI w Sopocie i partnerem akademickim na Impact, a aktywne zaangażowanie ekspertów SGH w realizację programu tych wydarzeń znajduje odbicie w mediach dzięki współpracy z wiodącymi czasopismami i stacjami telewizyjnymi, które specjalizują się w tematyce gospodarczej.

9. BADANIE SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW, SYSTEM OCEN

W ramach dobiegającej końca kadencji w listopadzie 2022 r. przeprowadzone zostało pierwsze badanie satysfakcji z pracy pracowników SGH. Badanie to realizowane będzie cyklicznie. Ankietowanie tego typu pozwoli – w ocenie władz uczelni – sprawnie reagować na rodzące się wyzwania dla środowiska pracowniczego.

Ponadto w roku akademickim 2022/2023 wdrożony został nowy system oceny nauczycieli akademickich. A w oparciu o te kryteria został wypracowany system motywacyjny dla nauczycieli akademickich.

10. ROZBUDOWA KAMPUSU UCZELNI

Uczelnia finalizuje obecnie dwie duże inwestycje budowlane. Nowy gmach przy ul. Batorego to ekologiczny i efektywny energetycznie obiekt, spełniający najwyższe standardy nowoczesnego kształcenia. W obiekcie są 24 sale dydaktyczne dla 960 studentów, wiele przestrzeni coworkingowych, piętra biurowe oraz zielony, ogólnodostępny dach.

Modernizacja Domu Studenta „Grosik” to z kolei nowy standard zakwaterowania – uczelnia udostępni w nim 48 nowoczesnych pokoi dla 86 studentów, z wydzielonymi kuchniami i toaletami dla każdego dwu lub trzypokojowego segmentu.

Dostaliśmy pozwolenie na budowę nowego pawilonu Park SGH w miejsce dawnego Klubu Park na Polu Mokotowskim.

11. UMIĘDZYNARODOWIENIE SZKOŁY DOKTORSKIEJ SGH

W ramach kadencji 2020–2024 podjęto działania ukierunkowane na zwiększenie międzynarodowej mobilności doktorantów Szkoły Doktorskiej, rozwój współpracy międzynarodowej Szkoły Doktorskiej ze szkołami doktorskimi/programami doktorskimi w zagranicznych uczelniach.

Rozszerzona też została oferta zajęć oferowanych w języku angielskim. Obecnie na profilu ogólnoakademickim zajęcia odbywają się w języku angielskim, gdy w grupie doktorantów są zagraniczni doktoranci, a w języku polskim, gdy w grupie doktorantów nie ma cudzoziemców. Odbywają się też zajęcia na profilu „doktorat wdrożeniowy”. Ponadto do programu Szkoły Doktorskiej w ramach warsztatu badacza włączono zajęcia dotyczące programów międzynarodowych oferujących staże zagraniczne (np. Erasmus) i procedury składania wniosków w tych programach.

12. POSZERZENIE I POGŁĘBIANIE WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM

Klub Partnerów SGH świętował w 2023 r. swoje 25-lecie. Liczba wchodzących w jego skład nowych firm zwiększyła się. Od września 2020 r. do Klubu dołączyło 16 firm współpracujących z uczelnią, w tym Makarony Polskie SA, LUX MED, Lindt,

mBank, Press Glass Holding SA, Dentons, Kearney, Citi, Polpharma, Sandoz, Point72, Google, UNIQA, Software AG Polska, MAKRO i Henkel.

Dodatkowo SGH nawiązała współpracę z wieloma instytucjami i urzędami administracji centralnej i samorządowej: gminą Lublin, Związkiem Powiatów Polskich, Polską Agencją Nadzoru Audytowego, Unią Metropolii Polskich im. Pawła Adamowicza, Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, Urzędem Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej, Polską Agencją Prasową i organizacjami społecznymi. Ponadto realizowany jest projekt: Ambasador SGH.

13. WSPARCIE I ROZWÓJ RELACJI Z UKRAINĄ

W następstwie inwazji Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r. SGH podjęła działania pomocowe i humanitarne, które polegały przede wszystkim na udzielaniu pomocy obywatelom Ukrainy – studentom SGH i ich rodzinom, a także migrantom, głównie kobietom i dzieciom, którzy musieli uciekać z terytorium Ukrainy wskutek działań wojennych i zagrożenia bezpieczeństwa. Części osobom SGH udzieliła schronienia. Wsparcia udzielono również przedstawicielom ukraińskiego środowiska akademickiego i uczelniom partnerskim na Ukrainie.

SGH podjęła również działania na rzecz rozwoju współpracy z uczelniami ukraińskimi. Powołano pełnomocnika rektora ds. współpracy z uczelniami ukraińskimi. SGH uruchomiła międzynarodowe partnerstwa akademickie w działalności edukacyjnej, naukowej i eksperckiej na rzecz Ukrainy, wykorzystując np. format sojuszu akademickiego CIVICA. Powołana została do życia inicjatywa CIVICA for Ukraine, w którą oprócz partnerów z UE zaangażowane są instytucje polskie takie jak NAWA.

Wyrazem moralnego wsparcia dla walczącej o wolność Ukrainy była decyzja podjęta 24 maja 2023 r. przez Senat SGH, który nadał tytułu doktora honoris causa prezydentowi Ukrainy Wołodzymerowi Zełenskiemu. 🇺🇦

DR HAB. AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK, prorektorka ds. nauki

DR HAB. ROMAN SOBIECKI, prorektor ds. rozwoju

DR HAB. KRZYSZTOF KOZŁOWSKI, prorektor ds. dydaktyki i studentów

DR HAB. JACEK PROKOP, prorektor ds. współpracy z zagranicą

DR HAB. DOROTA NIEDZIÓŁKA, dziekan Studium Magisterskiego

PROF. DR HAB. WOJCIECH PACHO, dziekan Szkoły Doktorskiej

PROF. DR HAB. BARTOSZ WITKOWSKI, dziekan Studium Licencjackiego

DR MARCIN DĄBROWSKI, kanclerz





FOT. ORGANIZATORZY

Suma mikroróżnic daje makroefekty

 EWELINA KĘDZIOR

Aleksander Łabuć, student trzeciego roku na kierunku finanse i rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. **Paweł Urzenitzok**, magister prawa, student przedsiębiorczości w ramach Indywidualnych Studiów Międzyobszarowych Uniwersytetu Śląskiego. **Dominik Zdebik**, student prawa w ramach Indywidualnych Studiów Międzyobszarowych UŚ. **Bartosz Dominikowski**, trener i zarazem absolwent kierunku finanse i rachunkowość w SGH. W kwietniu 2024 r. **drużyna w tym składzie zajęła drugie miejsce w Mistrzostwach Świata Negocjacji (TNC) w Holandii**. Od ich pierwszego spotkania, przez zbudowanie zespołu, aż po intensywne treningi i długie miesiące wspólnych przygotowań, droga, którą przeszli wicemistrzowie, była pełna determinacji i zaangażowania.

↑ Od lewej: Dominik Zdebik, Aleksander Łabuć, Paweł Urzenitzok i Bartosz Dominikowski

Ewelina Kędzior: Panowie, dlaczego wasz wybór padł właśnie na te uczelnie i kierunki studiów?

Aleksander Łabuć: Zainteresowanie przedsiębiorczością, ekonomią i finansami zaczęło się u mnie już pod koniec gimnazjum. W pierwszej klasie liceum zakładałem swój pierwszy startup, startowałem w różnych olimpiadach – przedsiębiorczości, ekonomicznej, więc ta wiedza i rozwój szły ze mną już od wielu lat. SGH jako najlepsza uczelnia ekonomiczna w Polsce była naturalnym wyborem i tak naprawdę jedynym, jaki rozważałem w kraju.

Paweł Urzenitzok: Wybrałem te kierunki, bo interesuję się prawem nowych technologii, które nie tak dawno było jeszcze nie do końca odkrytą dziedziną. Bardzo spodobało mi się, że to prawo się dopiero tworzyło. Jeśli chcielibyśmy być ekspertami w tej konkretnej dziedzinie, to musieliśmy sami stworzyć publikacje i artykuły (śmiech). Wydaje mi się, że dzięki prawu, przedsiębiorczości, ale też działalności społecznej, którą wykonywałem podczas studiów w Niezależnym Zrzeszeniu Studentów, miałem okazję zmienić lokalne środowisko wokół mnie na lepsze.

Dominik Zdebik: Kolegium Indywidualnych Studiów Międzyobszarowych UŚ to jednostka relatywnie niewielka, która była współtworzona przez naszego obecnego rektora prof. dr. hab. Ryszarda Koziołka. Jej założeniem było kształcenie „komandosów edukacji”, czyli przyjmowanie studentów, którzy chcą rozwijać się szerzej niż tylko w jednym wybranym przez siebie wiodącym kierunku, ale też którzy chcą angażować się w większym zakresie w pozaakademickie aktywności, jak Mistrzostwa Świata Negocjacji i inne podobne turnieje. Myślę, że w tym momencie mogą nadal rozwijać swoją wiedzę i umiejętności w ramach prawa, zwłaszcza energetycznego. To napędzenie transformacji energetycznej w naszym kraju od strony legislacyjnej i sektora prywatnego jest tym, co w tym momencie najbardziej mnie interesuje.

Bartosz Dominikowski: W moim przypadku to właśnie Studenckie Koło Naukowe Negocjacji w SGH rozwinęło we mnie pasję do negocjacji. Obecnie zajmuję się prowadzeniem szkoleń i treningów z zakresu negocjacji dla rynku, biznesu, sprzedawców, przedsiębiorców oraz managerów. Doświadczenia nabywałem także w dziale M&A w jednej z warszawskich korporacji oraz pracowałem w sprzedaży w FMCG. To wszystko składa się na budowanie wiedzy, rozwoju i chęci przekazywania tego innym.

W kwietniu zdobyliście drugie miejsce w Mistrzostwach Świata Negocjacji. Na czym polegał ten konkurs i jak przebiegał każdy jego etap?

A.Ł.: Jest to turniej, który realizowany jest corocznie od 2007 roku, a jego finał organizowany jest w różnych miejscach na świecie. W tym roku

odbywał się w Holandii, w przyszłym roku rozegra się w RPA. Wcześniej był w Kolumbii, USA, we Włoszech i w Japonii. Co roku przyciąga wielu studentów najbardziej prestiżowych uniwersytetów na świecie, takich jak Harvard University, Columbia University, HEC Paris. Biorą w nim udział studenci studiów licencjackich, magisterskich, doktoranckich, a także studiów Executive MBA.

D.Z.: Całe mistrzostwa rozpoczynały się od rund eliminacyjnych, które odbywały się w formie zdalnej. Tam panowała największa w trakcie całego turnieju swoboda, jeżeli chodzi o czas negocjacji. Dzięki temu mieliśmy kilka dni na zawarcie porozumienia, a każde z tych negocjacji mogły wyglądać bardziej na biznesowe, to znaczy nie ograniczał nas czas narzucony przez sztywne turniejowe ramy. Z drugiej strony, elementem, którego w trakcie tego etapu brakowało, było czujne oko ekspertów, czyli to, na co kładziono nacisk w trakcie finału, odbywającego się na żywo w Enschede w Holandii.

P.U.: Warto podkreślić, że w finale liczył się nie tylko wynik, ale przede wszystkim chodziło o zbudowanie relacji z naszymi partnerami negocjacyjnymi. Zawsze przecież istnieje szansa, że w prawdziwym życiu, w negocjacjach biznesowych kiedyś usiądziemy do stołu z naszymi partnerami negocjacyjnymi.

Rozumiem, a były jeszcze jakieś inne zespoły reprezentujące Polskę?

A.Ł.: Był jeden zespół, wystawiony w samym finale, który reprezentował Uczelnię Łazarskiego. Natomiast nie było tam Polaków, byli studenci z innych krajów, którzy studiują na tej uczelni. Stąd też tylko my byliśmy *stricte* polską drużyną, reprezentowaną przez Polaków, reprezentującą polskie uniwersytety.

P.U.: Bardzo cieszymy się, że mogliśmy wejść na to podium. To drugi raz, gdy polska drużyna stanęła na podium Mistrzostw Świata Negocjacji. Przed 10 laty pierwsze miejsce zdobył nasz trener Bartosz Dominikowski.

D.Z.: Wydaje mi się, że to jest takie spięcie kłamrą tych 10 lat polskich negocjacji.

Powróćmy teraz do waszego udziału w konkursie. Jak wyglądał cały proces przygotowań?

P.U.: Przede wszystkim na początku przeczytaliśmy chyba wszystkie książki negocjacyjne, jakie były dostępne na rynku. Następnie umawialiśmy się na próbne rundy negocjacyjne oraz sparingi z drużynami z całego świata. Odbyliśmy ich bardzo dużo, ale – co najważniejsze – po każdej rundzie dokładnie analizowaliśmy wykorzystaną taktykę. Każdy element, który poszedł dobrze, ale też taki, który można było poprawić. Mimo tego, że wynik jest dobry i myślimy sobie, że więcej nie da się osiągnąć w danej rundzie, to zawsze jest coś do ulepszenia. Nawet jeśli ten mankament jest

mały, to z naszym trenerem po każdej rundzie poświęciliśmy sporo czasu na jego wyeliminowanie.

D.Z.: W pełni zgadzam się z Pawłem, że tak naprawdę to te drobne poprawki na poziomie finałów mistrzostw świata decydują o miejscu, które się ostatecznie zajmie. Natomiast chciałbym podkreślić, że cały kurs przygotowań zaczął się od tego, że w zeszłe wakacje musieliśmy zebrać zespół. Prawie rok wcześniej nawiązaliśmy kontakt z Alkiem i zapytaliśmy go, czy byłby zainteresowany udziałem w tym turnieju. Jestem dzisiaj przeszczęśliwy, że się zgodził.

Jak rozpoczęła się wasza wspólna przygoda? Gdzie się poznaliście?

A.Ł.: To jest ciekawa historia, ponieważ z Dominikiem poznaliśmy się w 2022 r., jeszcze na finale Akademii Energii, projektu organizowanego przez Fundację im. Lesława Pagi, mimo że żaden z nas nie był uczestnikiem tej akademii. Ja w roli absolwenta, Dominik w roli znajomego uczestnika, natomiast wtedy jeszcze nie było tematu negocjacji. Wówczas poznaliśmy się i przez kilka miesięcy współpracowaliśmy przy innych projektach. W pewnym momencie pojawiła się myśl, żeby wystawić reprezentację na Mistrzostwach Świata Negocjacji. Połączyliśmy siły w kierunku przygotowań do startu w mistrzostwach i przez te kolejne miesiące realizowaliśmy kolejne sparingi, czytaliśmy kolejne książki.

P.U.: Myślę, że nie możemy pomijać tutaj roli naszego trenera, którego również poznaliśmy kilka lat wcześniej. Bardzo jesteśmy mu wdzięczni za to, że zgodził się być trenerem naszej drużyny. Jeśli chodzi o tę naszą negocjacyjną przygodę to zaczęła się ona kilka lat temu, gdy wystartowaliśmy w Mistrzostwach Polski Negocjacji. To był nasz pierwszy start, zajęliśmy wtedy ósme miejsce, bardzo daleko od podium (śmiech). No, i wiedzieliśmy, że musimy coś poprawić. Skorygowaliśmy drobniutki i rok później udało nam się uzyskać tytuł mistrzów Polski. Natomiast wtedy wiedzieliśmy, że chcemy spróbować naszych sił jeszcze dalej i stąd Mistrzostwa Świata Negocjacji.

B.D.: Postęp całego zespołu był zdecydowanie szybki. Spuentowałbym to wszystko takim SGH-owym sformułowaniem, że suma mikroróżnic daje makroefekty. No, i to był zauważalny element ich postępu i drogi do sukcesu.

D.Z.: Przestrzeń SGH okazuje się takim networkingowym, dobrym miejscem łączącym ludzi. O ile z Alkiem poznaliśmy się rzeczywiście na Akademii Energii, to dalsza znajomość została zadzierzgnięta, kiedy spotkaliśmy się przypadkowo w budynku głównym SGH, na Auli Spadochronowej podczas Studenckiego Turnieju Negocjacyjnego. I właśnie to był początek, kiedy Alek dołączył do naszego zespołu. Bartka też poznaliśmy w SGH, gdzie STN był organizowany, więc tu zaczęła się tak naprawdę nasza historia.

Czy podczas konkursu napotkaliście jakieś szczególne trudności? Czy coś poszło niezgodnie z planem?

A.Ł.: Zawsze jest przestrzeń do poprawy, co pokazują same wyniki. Pierwsze miejsce, czyli zespół, któremu musieliśmy ustąpić mistrzostwa świata, było jedynie 4 punkty na skali 384 punktów przed nami. Natomiast trzecie miejsce – Columbia University było zaledwie 6 punktów za nami. Ostatecznie więc przy takiej skali punktów te różnice między poszczególnymi miejscami były bardzo niewielkie i to były właśnie te detale, na które zwracaliśmy uwagę od samego początku.

P.U.: Jeśli chodzi o momenty, które faktycznie były trudne (można by wręcz powiedzieć, że przydałyby się wtedy negocjacje kryzysowe) to wydaje mi się, że mogliśmy wówczas dużo zdziałać za pomocą empatii, interesowały nas priorytety drugiej strony. Budowanie tej relacji było dla nas bardzo ważne i chcieliśmy, żeby to wynegocjowane porozumienie było sytuacją *win-win*, a nie żeby jedna strona przegrała.

A.Ł.: Myślę, że warto wspomnieć, że te negocjacje i ich sposób oceny odbywają się trochę inaczej, niż wiele osób może sobie wyobrażać jako typowe negocjacje, które odbywamy np. na targu czy w sytuacji zawodowej. Takie negocjacje nie są tak bardzo oparte na rzeczywistych potrzebach obu stron, badaniem tych potrzeb, zainteresowaniu i otwartości na to, w jakiej sytuacji jest druga strona.

Bartku, czy miałeś opracowany szczegółowy plan działania? Na jakich umiejętnościach szczególnie się skupiłeś? Czy zauważyłeś jakieś słabości w swoim zespole, które uważałeś za konieczne do poprawy?

B.D.: Trudne pytanie, bo zespół jest bardzo dobry. To, co jest jego szczególną zaletą, to bardzo dobre ułożenie ról i funkcji. Każdy wie, za co odpowiada. Porozumienie między członkami zespołu też jest bardzo dobre. Nawet w sytuacjach kryzysowych są razem i panują nad tym, co się dzieje. Drugi bardzo istotny aspekt to umiejętność przygotowania, wytrwałość i systematyczność pracy. To jest coś, co na pewno dało im porządną doładowanie w tych negocjacjach i w ogóle w całym procesie treningowym. Kolejny mocny element, który bym wymienił, to jest opanowanie zespołu w sytuacjach bardzo stresowych, kiedy emocje wewnętrznie się udzielały i kiedy być może w członkach zespołu „gotowało się” w środku. Oni potrafili to opanowanie utrzymać, nie okazywali emocji. Ja wiedziałem, że coś się dzieje, ale kontrpartnerzy mogli tego nie dostrzegać. Moja drużyna zawsze z pełną elegancją te negocjacje prowadziła, z pełnym opanowaniem, dobrymi manierami, kulturą i chęcią zrozumienia drugiej strony. Natomiast do dopracowania pozostaje jeszcze adaptowalność do



FOT. ORGANIZATORZY

różnych sytuacji negocjacyjnych, do różnych typów i stylów prowadzenia negocjacji przez partnerów.

Jakie macie plany na przyszłość poza udziałem w konkursie w przyszłym roku? Czy macie jakieś inne projekty lub cele, które planujecie zrealizować?

A.Ł.: Plan na ten najbliższy rok to dalszy rozwój naszych umiejętności negocjacyjnych, ale też dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, które już zdobyliśmy. Stawiamy też na praktykę i zdecydowanie jesteśmy otwarci, żeby umiejętności sprawdzać w praktyce. Stąd też chcielibyśmy zaangażować się we wsparcie organizacji pozarządowych, które staną przed różnymi dużymi wyzwaniami negocjacyjnymi, aby nasza wiedza mogła być innym przydatna w realizowaniu ich celów społecznych.

D.Z.: Zamierzamy w tym roku przygotować się do kolejnego finału mistrzostw świata, do którego mam nadzieję, że się zakwalifikujemy, a nawet jestem o to spokojny. Oprócz tego chcemy też prowadzić warsztaty z negocjacji. Mamy kilka zaproszeń już od różnych programów, akademii organizowanych m.in. przez organizacje pozarządowe. Dostaliśmy także propozycję, żeby w ramach

Uniwersytetu Śląskiego przygotować moduł, który będzie uczył studentów negocjacji.

A.Ł.: Zdecydowanie nauka negocjacji to jest pewien niezagospodarowany jeszcze obszar w Polsce i będziemy szczęśliwi, jeżeli jakaś cegiełka z naszej strony zostanie dołożona do tego, aby ten obszar rozwinąć.

B.D.: Niech to, co panowie powiedzieli, będzie dobrą wróżbą. Ja do tego dorzucę taką samospełniającą się przepowiednię. Liczę na to, że razem z SGH wspólnie stworzymy i zcentralizujemy te także lubiane przez studentów treningi negocjacyjne, które odbywają się w naszej uczelni. Mam nadzieję, że powstanie coś dużego, spójnego, co także będzie stanowiło przyczynek do rozwoju młodych ludzi właśnie w dziedzinie negocjacji, niestety tak bardzo zaniedbywanej w rozwoju w Polsce.

A.Ł.: Działajmy wspólnie w kierunku rozwoju umiejętności negocjacyjnych!

Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia podczas przyszłej edycji tego konkursu. 📌

EWELENA KĘDZIOR, współpracownik Zespołu prasowego, Biuro Rektora SGH

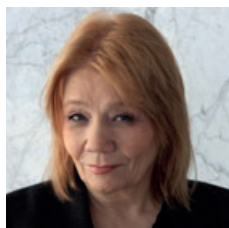
Rok Edukacji Ekonomicznej – oby trwał wiecznie

ELŻBIETA MACZYŃSKA



Bieżący 2024 r. z pewnością można uznać za rok wyjątkowy. To bowiem rok, na który przypada aż pięć ważnych dla polskiej gospodarki jubileuszy 100-lecia. To 100-lecie reform gospodarczych Władysława Grabskiego, 100-lecie powstania polskiego złotego, 100-lecie powstania Banku Polskiego oraz Banku Gospodarstwa Krajowego oraz 100-lecie wydania książki Janusza Korczaka (1878–1942) *Bankructwo małego Dżeka*.

Wszystkie te jubileusze dotyczą fundamentalnych kwestii ekonomicznych i innych. Stąd też stały się podłożem dla podjęcia i uzasadnienia przez Senat Rzeczypospolitej Polskiej Uchwały o ustanowieniu roku 2024 Rokiem Edukacji Ekonomicznej. Uchwała ta została podjęta 7 września 2023 r. i ogłoszona 19 września 2023 r. w Monitorze Polskim Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej. W uchwale tej wskazuje się zarówno na znaczenie wszystkich wymienionych wydarzeń w historii odradzającego się państwa polskiego, jak też na znaczenie edukacji ekonomicznej we współczesnym świecie. Zarazem podkreśla się ukierunkowanie tego aktu prawnego na wzmocnienie „dążenia świata ekonomii i edukacji do podmiotowej obecności edukacji ekonomicznej w polskim życiu społecznym, gospodarczym i politycznym”. Przypomina się przy tym że: „Władysław Grabski często podkreślał szczególną wagę wiedzy ekonomicznej młodego pokolenia dla budowania, rozwoju i utrwalania niepodległości Polski. Jego idee edukacyjne w tym zakresie wsparte zostały przez Janusza Korczaka, który wydał *Bankructwo małego Dżeka* – jedną z najważniejszych książek w zakresie praktycznej i powszechnej edukacji ekonomicznej, jaką napisano w Polsce”.



Rzeczona uchwała stanowi zarazem parlamentarne ukoronowanie wysiłków oraz inicjatywy środowisk zaangażowanych w rozwój edukacji ekonomicznej. Projekt ustanowienia Roku Edukacji Ekonomicznej (REE) powstał z inicjatywy Fundacji GPW, Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości, Czepczyński Family Foundation, Fundacji Warszawski Instytut Bankowości, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego oraz Związku Harcerstwa Polskiego. Dla podkreślenia rangi tego projektu pięć największych organizacji, działających na rzecz rozwoju edukacji ekonomicznej, zawarło w marcu 2023 r. specjalne porozumienie, zobowiązując się do współpracy na rzecz wspierania tej idei. Sygnatariuszami tego porozumienia są: Warszawski Instytut Edukacji Bankowości (koordynator), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Związek Harcerstwa Polskiego, Fundacja GPW oraz Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości.

Inicjatywa ustanowienia REE zyskała uznanie czołowych przedstawicieli świata nauki, praktyki i polityki, co potwierdza m.in. skład trzech powołanych w ramach tej inicjatywy komitetów: organizacyjnego, programowego i honorowego. W gremiach tych zwraca uwagę liczne grono rektorów uczelni ekonomicznych, w tym SGH, a także przedstawicieli innych prominentnych organizacji, działających na rzecz rozwoju edukacji ekonomicznej. Szczegółowe informacje na ten temat, a także na temat planowanych i realizowanych, bogatych merytorycznie wydarzeń edukacyjnych, prezentowane są na portalu REE [HTTPS://REE2024.PL/O-PROJEKCIE/](https://ree2024.pl/o-projekcie/).

Inaugurująca Rok Edukacji Ekonomicznej konferencja miała miejsce w gmachu Senatu RP 11 stycznia 2024 r. i nie była to data przypadkowa.



Konferencja ta odbyła się bowiem dokładnie 100 lat po tym, jak 11 stycznia 1924 r Sejm Rzeczypospolitej Polskiej uchwalił Ustawę o naprawie Skarbu Państwa i reformie walutowej (Dz.U. 1924 nr 4 poz. 28). To przygotowany przez ówczesnego premiera i ministra finansów Władysława Grabskiego akt prawny o fundamentalnym znaczeniu dla rozwoju gospodarczego i przyszłości kraju, akt przywracający do obiegu tradycyjną polską walutę – złotego.

Zarazem w dniu inauguracji REE odbyła się prowadzona przez profesora Witolda Orłowskiego lekcja na temat „Reformy gospodarcze Władysława Grabskiego a współczesne wyzwania”. Z informacji zawartych na rzeczonym portalu REE wynika, że była to największa lekcja edukacji ekonomicznej w najnowszej historii Polski. W tej zrealizowanej w trybie online lekcji uczestniczyło bowiem ponad 15 tysięcy uczniów i nauczycieli z całego kraju. Wydarzenie to jest traktowane jako symboliczny początek całorocznych rozmaitych przedsięwzięć i wydarzeń edukacyjnych. Zakłada się, że uczestniczyć w nich będzie ponad milion osób. Planowane są wykłady, konferencje, seminaria, warsztaty, wizyty i programy studyjne, staże, praktyki, spotkania eksperckie, wywiady z naukowcami i praktykami biznesu, specjalistyczne debaty itp. Program ten został sprofilowany i zdywersyfikowany pod kątem specyfiki wymogów edukacji dzieci i młodzieży, jak i osób dorosłych w różnym wieku. Podsumowaniem rezultatów projektu REE ma być planowana na styczeń 2025 r. konferencja ewaluacyjna.

Choć ustanowienie REE nie może oczywiście być traktowane jako remedium na wszystkie bolączki w obszarze edukacji ekonomicznej, w tym na edukacyjne luki, to jednak realizowane w ramach

tej inicjatywy przedsięwzięcia z pewnością mogą stanowić istotny impuls zwiększania zainteresowania wiedzą ekonomiczną wśród różnych grup społecznych. Można zarazem oczekiwać, iż może to skutkować swego rodzaju efektem domina, procesem narastania apetytu na wiedzę ekonomiczną. Dzięki temu projekt REE może zyskiwać dłuższy, znacznie wykraczający poza jeden rok, horyzont czasowy. Jest to ważne tym bardziej, że zainteresowanie wiedzą ekonomiczną w polskim społeczeństwie, jak i poziom tej wiedzy wciąż są niedostateczne, co potwierdzają liczne badania. Nauczyciele niektórych szkół średnich sygnalizują np., że klasy o profilu ekonomicznym nie cieszą się dużym zainteresowaniem. Przyczyny tego są zapewne zróżnicowane, ale niewątpliwie do głównych należy to, że uczniowie często postrzegają przedmioty ekonomiczne jako nudne, lub też nader złożone. Taki pogląd nie jest, niestety, obcy także wielu osobom dorosłym. Zarazem stanowi to sygnał i wyzwanie o konieczności uatrakcyjniania oferty edukacyjnej z tego zakresu.

Niedostatecznie atrakcyjna oferta dydaktyczna może być silną barierą rozwoju edukacji oraz krzewienia wiedzy ekonomicznej (i nie tylko). Dosadnie eksponował to, przywoływany w rzeczonej uchwale Senatu RP Janusz Korczak, stwierdzając: „Przyjemna jest szkoła, ale może ją obrzydzić nauczyciel głupiec czy brutal. Nuda w takiej szkole, męka, rozleniwienie i ogłupienie tych nawet, którzy szkołę lubili, chcieli uczyć się, próbowali myśleć i długo bronili i siebie, i szkołę”.

Uatrakcyjnianie oferty dydaktycznej, zapobieganie edukacyjnej nudzie ma tym samym kluczowe znaczenie w edukacji w ogóle, a w ekonomicznej w szczególności. I z pewnością warto

wykorzystywać Korczakowskie, niekonwencjonalne wzorce edukacyjne, odnoszące się m.in. do literatury, filozofii oraz życia codziennego. Nawiasem mówiąc, mogłam się o tym wielokrotnie przekonać w wieloletniej praktyce naukowo-badawczej i dydaktycznej. Na przykład w prowadzonych przeze mnie wraz z zespołem Kolegium Nauk Ekonomicznych SGH badaniach na temat upadłości przedsiębiorstw wykorzystywane były m.in. przesłania zawarte w *Bankructwie małego Dżeka*. Wyniki tych badań zostały przedstawione w opublikowanej w SGH w 2005 r. monografii *Zagrożenie upadłością*, zawierającej m.in. fascynujący tekst Kazimierza Kucińskiego przygotowany właśnie na kanwie Korczakowskiej opowieści o Dżeku. Nierzadko też Korczakowskie idee pomagały mi w uatrakcyjnianiu dydaktyki – i to nawet w tak mało romantycznym przedmiocie, jak rachunkowość. Pomagały mi nie tylko odniesienia do literatury pięknej, lecz nawet do lekkich piosenek, jak np. Jana Kaczmarka „Zerowy bilans, czyli pero, pero, bilans musi wyjść na zero”. Nawet studenci uznający rachunkowość za nudny, niekoniecznie przydatny, a w dodatku trudny przedmiot, pod wpływem tego typu zabiegów zmieniali nastawienie i opinię. Idee Korczaka są niewątpliwie kopalnią pomysłów na temat tego, jak można uatrakcyjnić nauczanie i zwiększać zainteresowanie rozwojem wiedzy, także ekonomicznej.

Nieprzypadkowo też z inicjatywy SGH podjęty został projekt „*Bankructwo małego Dżeka* Janusza Korczaka czyta Anna Polony” – czego fascynujące nagranie jest dostępne w sieci. Kwestii uatrakcyjniania edukacji ekonomicznej dotyczy też utrwalona w sieci rozmowa rzecznika SGH Mariusza Sielskiego z prof. Jerzym Hausnerem, także nawiązująca do idei Korczaka.

Uatrakcyjnianie edukacji ekonomicznej, warunkujące zwiększanie kręgów osób zainteresowanych poszerzaniem wiedzy z tego zakresu, jest istotne tym bardziej, że edukacja ekonomiczna ma fundamentalne znaczenie dla społeczno-gospodarczego rozwoju kraju. Nieprzypadkowo też w rzecznej uchwale Senatu RP cytowane są słowa Władysława Grabskiego, że „edukacja ekonomiczna stanowi fundament dobrobytu narodowego i osobistego”. Słowa te nabierają specjalnego znaczenia w dzisiejszej, szczególnie złożonej, turbulentnej społeczno-gospodarczej rzeczywistości. Dokonujące się w wyniku tzw. czwartej rewolucji przemysłowej, z jej potencjałem rozwoju sztucznej inteligencji, przesilenie cywilizacyjne, wyrażające się w przekształcaniu cywilizacji industrialnej w nowy cywilizacyjny model, sprawia, że rozwój wiedzy ekonomicznej zyskuje na znaczeniu, zyskuje nowy wymiar. Nowy cywilizacyjny model to bowiem model, w którym podstawową siłą napędową staje się wiedza, w tym także wiedza ekonomiczna. W takich warunkach rozwój edukacji w ogóle, zaś edukacji ekonomicznej w szczególności, staje się warunkiem *sine qua non* społeczno-gospodarczego

postępu, nie tylko w wymiarze krajowym. Zarazem wiedza ekonomiczna jest warunkiem racjonalizacji decyzji gospodarczych (dotyczących zakupów bieżących, inwestycji, zaciągania pożyczek i kredytów, wydatków na edukację, kulturę, gastronomię, rozrywki itp.), podejmowanych na gruncie indywidualnym, w tym na gruncie gospodarstwa domowego i gruncie zawodowym. Jest to istotne zwłaszcza w warunkach dynamicznego rozwoju gospodarki wolnorynkowej, oferującej coraz bardziej kuszący, bogaty, wielce zróżnicowany ogrom dóbr i usług.

Ale wolny rynek jest wolny do wszystkiego, zarówno do oferowania dóbr użytecznych społecznie, jak i antydóbr, rynkowych „śmieci”, balastu. Jest zdolny do sztucznego kreowania potrzeb. Stąd znana przestroga, że wolny rynek nie ma wrogów (wolność wszak to cecha powszechnie pożądana), ale ma wiele ofiar. Przekonuje o tym m.in. książka dwóch laureatów ustanowionej przez Bank Szwecji nagrody im. Alfreda Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych, Roberta Shillera i George’a Akerlofa, pod znamiennym tytułem *Złować frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa*.

Nieprzypadkowo też mawia się, że „kapitalizm, w którym nie zdarzają się oszustwa, bankructwa i upadłości, jest jak chrześcijaństwo bez piekła”. Bankructwa dotyczą przedsiębiorstw, gospodarstw domowych, ale i krajów. Wiedza ekonomiczna może, przynajmniej w pewnej mierze, chronić przed stawianiem się rzeczonym, tytułowym „fajerem”.

Bankructwa i wpadanie w pułapki rynkowe mogą bowiem dotknąć każdego z nas, co tak fascynująco przedstawił Janusz Korczak w książce *Bankructwo małego Dżeka*. Także tytułowy bohater tej książki, założyciel szkolnego biznesu padł ofiarą oszustwa, kradzieży, ponosząc tego konsekwencje, a zarazem mając poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania i ryzyko z tym związane. To wskazuje tym samym na znaczenie edukacji i wiedzy na ten temat. Korczak podpowiada, jak ten problem może być rozwiązywany. W publikacji *Jak kochać dziecko* pisze: „Dlaczego nie mamy możliwie wcześniej nauczyć dziecka, czym jest pieniądz, wynagrodzenie za pracę; aby czuło wartość niezależności, którą daje zarobek; aby poznało dobre i złe strony posiadania. Nie wychowa żaden wychowawca stu ideowców ze stu dzieci, samorodnie wyłoni się ich kilkoro, a biada im, jeśli nie będą umiały liczyć. Bo pieniądz daje wszystko prócz szczęścia; daje nawet szczęście i rozum, i zdrowie, i moralność. Naucz dziecko, że daje i nieszczęście, i chorobę, że rozum odbiera. Niech za zarobione pieniądze naje się lodów i niech je brzuch rozboli; niech przez dziesiątkę pokłóci się z przyjacielem; niech przegra, zgubi, niech mu ukradną; niech i pożałuje, że kupił, niech połakomi się na dochodowy dyżur i przekona, że nie było warto, niech zapłaci za wyrządzoną szkodę”.

Korczak kierował się zasadą: „Nie ma dziecka – jest człowiek”, co zarazem stanowi wskazówkę



➤ Dostęp: YouTube SGH
– playlista – Rok Edukacji
Ekonomicznej 2024

edukacyjną dla dorosłych. Przekonuje o tym m.in. pierwsze z 20 opracowanych przez Korczaka przykazań dla rodziców. Przykazania te są prezentowane w zestawieniu *Prośba dziecka*. Pierwsza z nich to: „Nie psuj mnie. Dobrze wiem, że nie powinienem mieć tego wszystkiego, czego się domagam. To tylko próba sił z mojej strony”. Koresponduje to niemal wprost z obecnymi kwestiami ekonomicznej edukacji nie tylko dzieci, ale i dorosłych. Cytowana fraza niewątpliwie zmusza do refleksji nad edukacyjnym i wychowawczym podłożem dzisiejszego konsumpcjonizmu, charakteryzującego postawy niemałych rzesz osób dorosłych, a co gorsza, nieuchronnie rzutującego też na postawy dzieci i młodzieży. Wszystko to wskazuje, że edukacja ekonomiczna jest niezbędna niemal każdemu.

Dzieło Korczaka przekonuje zarazem, jak ważna jest moralność i etyka w funkcjonowaniu gospodarki i społeczeństwa, w kształtowaniu jakości życia i postaw ludzi. Niestety, w praktyce niemało jest przejawów marginalizowania etyki w edukacji ekonomicznej. Jednym z następstw tego jest utożsamianie ekonomii z chrematystyką, czyli nauką o zarabianiu pieniędzy. Dlatego też noblista Edmund Phelps przestrzega, że ekonomia nie jest nauką o zarabianiu pieniędzy, lecz nauką o relacjach między gospodarką a życiem społecznym, nauką o ludziach w procesie gospodarowania. Ekonomia zatem z definicji dotyczy wartości społecznych, moralności, humanitaryzmu i wolności, ale zarazem odpowiedzialności i etosu. Etos to ogół wartości, norm i wzorów postępowania przyjętych przez dane społeczeństwo. W tym sensie etos i ekonomia jako nauka o ludziach w procesie gospodarowania są nierozłączne. Odrywanie ekonomii od

etyki i moralności stoi w sprzeczności z klasyczną koncepcją ekonomii. Jej intelektualny ojciec Adam Smith bowiem ściśle łączył ideę wolnego rynku z etyką i moralnością.

Wysokie standardy etyczne, moralne mają fundamentalne znaczenie w edukacji. W ogóle, a w edukacji ekonomicznej w szczególności. Niezwykle sugestywnie wyraża to dostępna w sieci następująca informacja, zamieszczona przy wejściu do jednego z uniwersytetów w Republice Południowej Afryki: „Zniszczenie jakiegokolwiek narodu nie wymaga użycia bomb atomowych czy rakiet. Wystarczy obniżyć jakość kształcenia i pozwolić studentom oszukiwać na egzaminach. Pacjenci umierają przez takich lekarzy, budynki się rozpadają przez takich inżynierów, pieniądze się marnują przez takich ekonomistów i księgowych, sprawiedliwość nie istnieje przez takich prawników i sędziów. System upada przez takich ustawodawców. Upadek oświaty to upadek narodu”.

Niedostatki edukacji ekonomicznej w pełni wpisują się w tę przestrożę. Dlatego tak ważne jest, aby wiedza ekonomiczna przenikała, jeśli nie do wszystkich, to przynajmniej do większości przedmiotów nauczania. I to począwszy od nauczania podstawowego, choć już i w przedszkolnym niewątpliwie jest na to miejsce. Ale to wymagałaby nie tylko zmian w programowych podstawach nauczania, lecz przede wszystkim poszerzenia wiedzy ekonomicznej nauczycieli niemal wszystkich przedmiotów. Można oczekiwać, że projekt REE będzie temu sprzyjał. 📖

PROF. DR HAB. ELŻBIETA MACZYŃSKA-ZIEMACKA,
SGH, honorowa prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego

Zrównoważone HRM jako fundament zrównoważonych organizacji

 AGNIESZKA WOJTCZUK-TUREK

Zrównoważony rozwój stanowi doktrynę ekonomiczną, etyczną i społeczną, która zakłada podtrzymanie jakości życia i gospodarowania środowiskiem naturalnym na poziomie umożliwiającym rozwój cywilizacyjny, jednak z zachowaniem zasobów naturalnych. Kluczowe postulaty, dotyczące celów zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals – SDG), sformułowane w dokumentach Organizacji Narodów Zjednoczonych, kierują uwagę na zaspokojenie podstawowych potrzeb wszystkich ludzi przy jednoczesnym zachowaniu integralności ekosystemu Ziemi. Realizacja tej koncepcji nie jest możliwa bez zaangażowania przedsiębiorstw. Zrównoważone organizacje zapewniają jednocześnie korzyści ekonomiczne, społeczne i środowiskowe.

Implementacja idei zrównoważonego rozwoju do obszaru zarządzania ludźmi kieruje uwagę na konieczność osiągania nie tylko celów ekonomicznych przedsiębiorstw, ale również zaspokajania potrzeb różnych grup interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych. W związku z tym zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi HRM (Sustainable Human Resource Management) stanowi holistyczny system praktyk i strategii, które mają na celu jednoczesne osiąganie celów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych, co wyraża podejście *Triple Bottom Line*. Ten ostatni aspekt – społeczny – odgrywa coraz większą rolę w kontekście zmieniających się potrzeb i wartości pracowników. Akcentuje on kwestie związane z dobrostanem psychologicznym pracowników, troską o ich zdrowie w miejscu pracy, promowaniem równowagi pracę-czyli czy sprawiedliwym traktowaniem.

Warto zauważyć, że implementacja zrównoważonych praktyk HRM osadzona jest w czynnikach kontekstowych. System HRM jest



✦ Od lewej: prof. Gangfeng Zhang, prof. Agnieszka Wojtczuk-Turek, prof. Howard J. Klein, prof. Dariusz Turek, prof. Anna Lupina-Wegener, prof. Agata Austen, prof. Fiona Edgar, prof. Tetiana Shkoda.

zakotwiczony w kulturze danej organizacji, a jednocześnie w kulturze narodowej danego kraju. Aspekty kulturowe, związane z określonymi wartościami determinują sposób realizowania polityki personalnej i praktyk HRM w przedsiębiorstwach. Można to zaobserwować, chociażby patrząc przez pryzmat realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Sam stopień realizacji SDG odzwierciedla różne (ekonomiczne, instytucjonalne, technologiczne) środki podejmowane w poszczególnych krajach, co może przekładać się na stosowanie przez przedsiębiorstwa w tym kraju określonych praktyk organizacyjnych, np. kraje z wysokimi wynikami SDG mogą być bardziej skłonne do priorytetowego traktowania zrównoważonych praktyk HRM, takich jak promowanie *work-life balance*. Z drugiej strony, kraje o niskich wynikach SDG mogą mieć trudności z wdrażaniem zrównoważonych praktyk HRM ze względu na ograniczenia zasobów i konkurujące ze sobą priorytety. Jest to zgodne z kontekstem krajowym, który został uznany za kluczowy czynnik dla realizacji systemów HRM. Nasze międzynarodowe badania dotyczące zrównoważonego HRM realizowane w 54 krajach potwierdzają, że pięć celów zrównoważonego rozwoju jest najbardziej istotnych dla praktyk HRM. Są to:



Dobre zdrowie i dobrostan (SDG 3), Jakość edukacji (SDG 4), Równość płci (SDG 5), Godna praca i wzrost gospodarczy (SDG 8) oraz Zmniejszenie nierówności (SDG 10).

Ciekawym przykładem znaczenia poszczególnych SDG dla efektów płynących ze zrównoważonego HRM jest uzyskany w naszym badaniu rezultat wskazujący, że społecznie odpowiedzialny HRM silniej oddziałuje na eudajmoniczny dobrostan pracowników przy wyższym poziomie spełnienia celu, jakim jest równość płci. Wśród innych ważnych efektów płynących z oddziaływań zrównoważonego HRM można wymienić co najmniej dwa: (1) zrównoważone praktyki HRM przekładają się nie tylko na poczucie dobrostanu pracowników, ale także na ich satysfakcję z pracy i zaangażowanie; (2) istnieją różne czynniki, które modyfikują siłę związku zrównoważonych praktyk HRM i efektów. Wśród nich potwierdziliśmy znaczenie czynników indywidualnych – wartości i identyfikacji z organizacją oraz kontekstowych – wymiarów kultury narodowej.

Wyniki pokazały, że zrównoważony HRM i identyfikacja organizacyjna zwiększają poziom satysfakcji z pracy silniej w kulturach indywidualistycznych niż kolektywistycznych. Nie oznacza to oczywiście, że zrównoważone działania HRM powinny być skierowane wyłącznie do pracowników z krajów o wysokim poziomie indywidualizmu. Nasze badanie wykazało, że wpływ ten jest uniwersalny, niezależny od kontekstu. Różnica polega jednak na dostosowaniu specyficznych praktyk do określonego środowiska społeczno-kulturowego. Menedżerowie muszą zatem dopasowywać swoje działania do poszczególnych pracowników, biorąc pod uwagę różnorodność ich kulturowych preferencji wartości, które określają wzorce, funkcjonowania i reagowania w miejscu pracy. Dla kadry zarządzającej stanowi to duże wyzwanie, biorąc pod uwagę rosnące wymagania zglobalizowanego środowiska biznesowego. Nasze badania mają zatem duże znaczenie aplikacyjne i pokazują siłę zrównoważonego HRM, szczególnie w zwiększaniu satysfakcji pracowników. Dlatego organizacje powinny wdrażać różnorodne zrównoważone praktyki, takie jak szkolenia i rozwój, sprawiedliwe kariery oraz polityki równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, a także mechanizmy umożliwiające otwarte wyrażanie opinii przez pracowników. Ich celem jest tworzenie bezpiecznego i inkluzywnego środowiska pracy, zapewniającego różnorodność i równość, a także budowanie zaangażowania w oparciu o mechanizmy identyfikacji, a w wymiarze aksjologicznym również kształtowanie sensu pracy.

Warto dodać, że działania w obszarze zrównoważonego HRM realizowane są w kontekście aktualnych wyzwań, związanych bliźniaczą transformacją: zieloną i technologiczną. W przypadku tej drugiej mówimy o znaczących przeobrażeniach



FOT. PIOTR POTAPONICZ

modelu pracy i przywództwa, a także wpływu digitalizacji na procesy zarządzania ludźmi w organizacji. Wśród wyzwań, z jakimi muszą się mierzyć działy HR i menedżerowie, są z jednej strony, przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom typu *quiet quitting* (ciche odchodzenie - można sprowadzić do sytuacji intencjonalnego ograniczania/wycofywania swojego zaangażowania w pracę przez pracownika, który realizuje jedynie podstawowe, wymagane na stanowisku pracy zadania zawodowe – red.), wypalenie zawodowe czy ograniczenie konfliktu praca–życie, zaś z drugiej strony elastyczność w kreowaniu warunków pracy sprzyjających jej personalizacji, a tym samym zwiększaniu motywacji pracowników, a także wzmacnianie ich identyfikacji społecznej. Kwestie te były dyskutowane w ramach organizowanej przez Instytut Kapitału Ludzkiego SGH i Instytut Psychologii UG konferencji międzynarodowej „Sustainable Human Resource Management Conference – An International Perspective”, która odbyła się 24–25 kwietnia 2024 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Efekty prezentowanych badań z udziałem badaczy z 12 krajów ukazują pożądane kierunki działań dla kadry kierowniczej, specjalistów HR oraz ds. rozwoju pracowników, a także stanowią podstawę projektowania rozwiązań umożliwiających organizacjom realizację celów zrównoważonego rozwoju i wymagań z tym związanych. 

↑ Międzynarodowa Konferencja „Sustainable Human Resource Management Conference – An International Perspective”

DR HAB. AGNIESZKA WOJTCZUK-TUREK, prof. SGH, dyrektorka Instytutu Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

Bibliografia

- Wojtczuk-Turek, A., Turek, D., Edgar, F., Klein, H. J., Bosak, J., Okay-Somerville, B., Fu, N., Raeder, S., Jurek, P., Lupina-Wegener, A., Dvorakova, Z., Gutiérrez-Crocco, F., Kekkonen, A., Leiva, P. I., Mynaříková, L., Sánchez-Apellániz, M., Shafique, I., Al-Romeedy, B. S., Wee, S., ... Łabędzki, R. (2024). Sustainable human resource management and job satisfaction—Unlocking the power of organizational identification: A cross-cultural perspective from 54 countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1002/csr.2815>
- Wojtczuk-Turek, A. (2022) (red.) *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Warszawa, PWN.

Bufor antycykliczny – wersja 2.0

Bufor antycykliczny to klasyczne narzędzie polityki makroostrożnościowej, którego **celem jest z jednej strony zmniejszanie stopnia narastania bańki kredytowej, a z drugiej wzmacnianie odporności sektora bankowego na szoki.**

Doświadczenia ostatnich lat wskazują jednak, że nie do końca wypełniał on swoją rolę, głównie ze względu na ograniczone stosowanie w krajach UE. **Obecnie na znaczeniu zyskuje koncepcja tzw. pozytywnego neutralnego bufora antycyklicznego**, czyli ciągłe utrzymywanie go na dodatnim poziomie, niezależnie od fazy cyklu finansowego i stopnia natężenia ryzyk systemowych. Czy ta koncepcja ma szansę powodzenia?



 PAWEŁ SMAGA

Bufor antycykliczny (ang. *countercyclical capital buffer*, CCyB) został wprowadzony po globalnym kryzysie finansowym 2008–2009 przez reformę Bazylea III jako flagowe narzędzie nadzoru makroostrożnościowego. W Unii Europejskiej przepisy pakietu regulacji bankowych CRD/CRR wprowadziły możliwość jego zastosowania od 2014 r. przez krajowe organy wyznaczone (w praktyce banki centralne lub organy nadzoru bankowego). Każdy kraj UE musi co kwartał określać poziom wskaźnika bufora antycyklicznego, najczęściej robi to w przedziale od 0% do 2,5%. Wymóg CCyB określa, jak dużo kapitału wysokiej jakości powinien utrzymywać każdy bank, w zależności od jego stopnia narażenia

na ryzyko. Poziom wskaźnika jest determinowany głównie w wyniku oceny fazy cyklu kredytowego i ryzyk związanych z nadmiernym wzrostem akcji kredytowej, a także uwzględnia specyfikę gospodarki danego państwa. Idea CCyB zakłada, że im większe ryzyko *boomu* kredytowego w gospodarce, tym stopniowo zwiększany jest poziom bufora, co powoduje, że akcja kredytowa staje się dla banków bardziej kosztowna, więc powinna rosnać coraz wolniej. Badania potwierdzają, że w ten sposób bufor oddziałuje antycyklicznie, zmniejszając prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu finansowego i ewentualnych strat z tego tytułu. Z kolei, gdy nastąpi szok w systemie finansowym, bufor jest niezwłocznie uwalniany, zwiększając możliwości banków w zakresie kredytowania gospodarki. Tyle teorii. A jak CCyB był stosowany w praktyce krajów UE?

OGRANICZONE WYKORZYSTANIE BUFORA ANTACYKLICZNEGO W OSTATNIEJ DEKADZIE

Niestety, liczne analizy wskazują, że kraje unijne dość skromnie korzystały z możliwości budowania odporności systemu bankowego za pomocą

CCyB, gdyż najczęściej ustalały jego poziom na 0%. W okresie od 2014 r. do momentu przed wybuchem pandemii COVID-19 jedynie część krajów UE podnosiła CCyB, a większość z nich utrzymywała CCyB niestety na poziomie 0%. Na koniec 2019 r. mniej niż połowa krajów UE i Wielka Brytania miały CCyB na poziomie dodatnim. Posiadały więc przestrzeń do luzowania wymogów makroostrożnościowych, gdy nastąpił nieoczekiwany szok pandemiczny. A pozostałe kraje? Były niejako zmuszone przez okoliczności do zmniejszania buforów innych niż CCyB. Zgodnie z analizami L. de Guindosa¹ w strefie euro wymóg z tytułu CCyB stanowił jedynie 0,2% aktywów ważonych ryzykiem na koniec 2019 r., co świadczy o ograniczonej możliwości wykorzystania go do łagodzenia szoku pandemicznego.

Ponadto wybuch pandemii i wojny w Ukrainie wskazują na występowanie szoków, które negatywnie oddziałują na system finansowy i gospodarkę, a które są nie do przewidzenia za pomocą modeli wczesnego ostrzegania czy poprzez testy warunków skrajnych wykorzystywane do identyfikacji ryzyk systemowych. Dodatkowo, regulacje kapitałowe dla banków stają się z czasem coraz bardziej skomplikowane, co ogranicza bankom możliwość skorzystania z kapitału „uwalnianego” z CCyB w momencie szoku. Stwarza to wówczas ryzyko jednoczesnego niespełnienia innego wymogu, np. w zakresie minimalnego wymogu funduszy własnych i zobowiązań kwalifikowanych. Identyfikowane są także „nowe” ryzyka systemowe, takie jak ryzyko cybernetyczne² i klimatyczne³, na które póki co nie ma jeszcze wystarczającej reakcji ze strony regulacji i organów makroostrożnościowych. Zasadne jest zatem zachęcanie do budowania większej odporności sektora bankowego w UE, m.in. poprzez bardziej aktywne niż dotychczas stosowanie CCyB.

NEUTRALNY NIEZEROWY BUFOR ANTYCYKLICZNY JAKO NOWY TREND

Częściową odpowiedzią na wskazane bolączki jest utrzymywanie CCyB docelowo nie na poziomie 0%, lecz na wyższym, czyli wprowadzenie koncepcji tzw. neutralnego niezerowego bufora antycyklicznego (nCCyB). Stosowanie nCCyB jest możliwe zgodnie z obecnymi ramami prawnymi w UE, wymaga jedynie zmiany podejścia organu krajowego co do sposobu wyznaczania poziomu wskaźnika tego bufora. Zgodnie z koncepcją nCCyB bufor ten byłby aktywnie wykorzystywany, budowany wcześniej niż dotychczas, a wskaźnik bufora byłby utrzymywany na określonym poziomie dodatnim nawet w sytuacji, gdy jeszcze nie narasta ryzyko systemowe, czyli we wczesnej fazie cyklu finansowego. Jednocześnie gdyby zaczął pojawiać się np. *boom* kredytowy, wskaźnik bufora byłby dalej podnoszony zgodnie z dotychczasową filozofią jego stosowania.



Do potencjalnych korzyści koncepcji nCCyB⁴ można zaliczyć budowanie odporności systemu i wspomnianą przestrzeń do luzowania w przypadku szoku, analogicznie do utrzymywania stóp procentowych na danym poziomie tak, by móc je obniżyć, gdy wybuchnie kryzys. W przeciwnym przypadku „z pustego i Salomon nie naleje”. Niezerowy bufor antycykliczny jest też pewnym bezpiecznikiem, gdyż modele i narzędzia stosowane do identyfikacji ryzyka systemowego nie są doskonałe i wykorzystują dane z opóźnieniem, co mogłoby prowadzić do braku precyzji w ocenie tego ryzyka. Posiadanie nCCyB także zabezpiecza przed bezczynnością i brakiem skłonności do działania danego organu, co mogłoby mieć miejsce z powodów presji politycznej czy też braku koordynacji działań na szczeblu krajowym. Niezerowy bufor antycykliczny oznacza też korzyści dla banków komercyjnych, gdyż stopniowe budowanie bufora zmniejsza koszty dla banków związane ze spełnieniem nowego wymogu i pozwala lepiej zarządzać kapitałem, w tym nadwyżkowym.

Według stanu na koniec I kw. 2024 r. niezerowy bufor antycykliczny zastosowało lub ogłosiło jego wprowadzenie dziewięć krajów UE oraz Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Australia, Gruzja i Armenia, określając docelowy poziom nCCyB. Ponadto inne kraje coraz liczniej zapowiadają plany wprowadzenia tej koncepcji w najbliższym czasie.

Niezerowy bufor antycykliczny najczęściej ustalany jest na poziomie pomiędzy 1% a 2%. Nie jest łatwo określić docelowy poziom nCCyB. Kraje kalibrują go na podstawie m.in. skali historycznych strat, które wystąpiły w poprzednich kryzysach, wyników stress testów i modeli wczesnego ostrzegania, oceny doświadczeń z okresu pandemii czy też historycznych poziomów, na których ustalano CCyB. Zgodnie z założeniami nCCyB powinien być utrzymywany w sytuacji, gdy ryzyko systemowe nie jest jeszcze podwyższone. Również i tu brak konkretnych wytycznych, jak definiować taki moment. Najczęściej wskazuje się na sytuację, gdy różne wskaźniki dotyczące rynku kredytowego, nieruchomości oraz sektora finansowego i makroekonomiczne utrzymują się w równowadze, blisko swoich długookresowych średnich wartości. Konceptję nCCyB jako pierwsza wdrożyła Wielka Brytania już w 2016 r., a szczególnie w ostatnich latach widać, jak wyraźnie przyspiesza liczba krajów idących tym śladem. W zdecydowanej większości krajów, które wdrożyły nCCyB, to bank centralny nadał ku temu impuls.

JAK BANKI KOMERCYJNE ZAREAGUJĄ NA NOWY WYMÓG?

W jaki sposób banki mogą spełnić wymóg nCCyB? Zasadniczo są dwie, wzajemnie niewykluczające się drogi. Co do zasady wymóg z tytułu CCyB banki muszą spełnić kapitałem podstawowym najwyższej jakości (ang. *Common Equity Tier 1*). Mogą po prostu zwiększyć poziom tego kapitału, co jest pożądaną reakcją z perspektywy stabilności finansowej. Jednocześnie mogą też zmniejszyć swoją ekspozycję na ryzyko, co wiązałoby się z niższym tempem akcji kredytowej i potencjalnie w skrajnej sytuacji byłoby niekorzystne dla gospodarki jako całości. Czy zatem banki dysponują nadwyżkowym kapitałem (utrzymywanym dobrowolnie ponad obowiązkowe wymogi kapitałowe), który mogłyby wykorzystać, aby spełnić wprowadzenie wymogu nCCyB?

W przypadku banków w UE poziom kapitału nadwyżkowego stopniowo malał na przestrzeni ostatniej dekady, ale w ostatnich latach nadal był dość wysoki. J.M. Campa i M. Quagliariello⁵ obliczyli, że przeciętnie w bankach w UE w 2020 r. wynosił 5,7% aktywów ważonych ryzykiem. Obliczenia EBA⁶ również wskazują, że w bankach z Europejskiego Obszaru Gospodarczego w połowie

2023 r. nadwyżka kapitałowa była przeciętnie na poziomie około 4,9% aktywów ważonych ryzykiem. Niewątpliwie obserwuje się duże zróżnicowanie poziomu nadwyżki w krajach Unii. W krajach, gdzie dotychczas CCyB był stosowany aktywnie i gdzie nadwyżka kapitałowa jest wysoka, spełnienie nowego wymogu byłoby najprawdopodobniej mniej problematyczne. Z kolei banki w krajach będących w odwrotnej sytuacji miałyby pewnie większe z tym problemy.

Zakładając zatem, że banki przeznaczyłyby część posiadanego kapitału nadwyżkowego na poczet (zazwyczaj rozłożonego w czasie obowiązków) spełnienia wymogu nCCyB na poziomie 1–2%, nie powinno to stanowić dla nich problemu. W jakiej sytuacji bankom najłatwiej spełnić wymóg nCCyB? Jako że najtańszym źródłem kapitału w banku są zyski zatrzymane, wprowadzenie nCCyB, np. w okresie wysokiej rentowności banków znacząco zmniejszyłoby koszty dostosowania do nowego wymogu. Mimo to obecnie na horyzoncie pojawiają się dodatkowe obciążenia sektora bankowego w UE, takie jak (istniejące lub nowo nakładane) podatki bankowe, konieczność spełnienia wymogu funduszy własnych i zobowiązań kwalifikowanych oraz innych wymogów regulacyjnych. Stanowią one wyzwania i potencjalnie zwiększają koszty związane z wdrażaniem nCCyB.

W Polsce Komitet Stabilności Finansowej (KSF) w komunikatach po posiedzeniach we wrześniu i w grudniu 2023 r. informował, że dyskutował nad zasadnością i możliwościami wprowadzenia nCCyB w sposób stopniowy i w powiązaniu z wymogami w zakresie polityki dywidendowej Komisji Nadzoru Finansowego. Zgodnie ze „Strategią stosowania antycyklicznego bufora kapitałowego w Polsce”⁷ wskazane jest ustanowienie nCCyB, który będzie obowiązywał banki przez większość cyklu finansowego i będzie mógł zostać uwolniony w przypadku materializacji nieprzewidywalnego ryzyka. Z analiz w tym dokumencie wynika, że pożądanym neutralnym poziomem bufora antycyklicznego docelowo powinien wynosić 2% oraz że KSF nie spodziewa się, by wprowadzenie nCCyB miało w istotnie negatywny sposób wpływać na sytuację kapitałową sektora. 

DR HAB. PAWEŁ SMAGA, prof. SGH, Katedra Systemu Finansowego, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

¹ Macroprudential policy after the COVID-19 pandemic (europa.eu)

² One step ahead: protecting the cyber resilience of financial infrastructures (europa.eu)

³ ECB steps up climate work with focus on green transition, climate and nature-related risks (europa.eu)

⁴ Newsletter on positive cycle-neutral countercyclical capital buffer rates (bis.org)

⁵ Lessons From the Regulatory Response to the Covid-19 Crisis - European Economy (european-economy.eu)

⁶ Risk Assessment report of the European Banking Authority - December 2023 (europa.eu)

⁷ Strategia stosowania antycyklicznego bufora kapitałowego w Polsce (nbp.pl)

Atrakcyjność inwestycyjna Polski w świetle regulacji OECD dotyczących globalnego podatku minimalnego

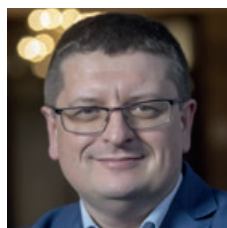
 MICHAŁ BERNARDELLI, MARCIN JAMROŻY

Polska jest zobowiązana wdrożyć dyrektywę Rady (UE) 2022/2523 z dnia 15 grudnia 2022 r. w sprawie zapewnienia globalnego minimalnego poziomu opodatkowania międzynarodowych grup przedsiębiorstw oraz dużych grup krajowych w Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE L 328 z 22.12.2022) – dalej: dyrektywa UE. System globalnego podatku minimalnego (tzw. GloBE) ma przede wszystkim na celu przeciwdziałanie erozji podstawy opodatkowania polegającej na przenoszeniu miejsca opodatkowania do jurysdykcji o niskiej efektywnej stawce podatkowej, czyli unikania opodatkowania w miejscu tworzenia wartości¹.

Przyczyny wypracowania koncepcji GloBE są dość oczywiste, w szczególności chodzi o:

- równe zasady konkurencji,
- ograniczenie nadmiernej konkurencji podatkowej (ang. *race to the bottom*),
- przeciwdziałanie tzw. agresywnej optymalizacji podatkowej,
- systematyczny spadek ogólnego poziomu opodatkowania grup międzynarodowych na świecie.

Podatkiem będą objęte międzynarodowe grupy kapitałowe, których skonsolidowane przychody przekroczą rocznie próg ustawowy na poziomie 750 mln euro. Każdego roku będzie podlegać weryfikacji, czy spełniają one wymóg minimalnego



efektywnego poziomu opodatkowania na poziomie 15%. Jeżeli efektywny poziom opodatkowania dochodu dla danej grupy międzynarodowej, w określonej jurysdykcji, będzie wynosił poniżej 15%, na taką grupę zostanie nałożony odpowiedni podatek wyrównawczy (ang. *top-up tax*)².

Ministerstwo Finansów przygotowało projekt ustawy o opodatkowaniu wyrównawczym jednostek składowych grup międzynarodowych i krajowych, który ma implementować do polskiego porządku prawnego przepisy tej dyrektywy³. Planowany termin wejścia w życie projektowanej ustawy to 1 stycznia 2025 r. Proces implementacji w Polsce tej dyrektywy odbywa się z opóźnieniem. Z tego względu przewidziano możliwość dobrowolnego stosowania regulacji ustawy już od 1 stycznia 2024 r., co ma pozwolić na zatrzymanie wpływów z podatku wyrównawczego za rok 2024 w Polsce od tych grup kapitałowych, które dokonają takiego wyboru.

Zgodnie z założeniami polskiego projektu ustaw system GloBE ma zostać oparty o trzy rodzaje podatku wyrównawczego:

1. globalny podatek wyrównawczy opłacany przez jednostkę dominującą najwyższego szczebla w grupie (w dyrektywie UE jako zasada włączenia dochodu do opodatkowania),
2. krajowy podatek wyrównawczy pobierany w Polsce jako w państwie, w którym znajdują się nisko opodatkowane jednostki składowe grupy,
3. podatek od niedostatecznie opodatkowanych zysków, płacony przez inne jednostki z grupy w sytuacji, gdy jednostka dominująca działa w jurysdykcji, w której nie wdrożono zasady włączenia dochodu do opodatkowania (w dyrektywie UE jako zasada niedostatecznie opodatkowanych zysków).

Nowy podatek oznacza nowe specyficzne obowiązki związane z obliczaniem i raportowaniem poziomu opodatkowania. Wymiar podatku wyrównawczego jest nieprzeciętnie skomplikowany. W projekcie ustawy przewidziano wydawanie opinii w sprawie opodatkowania wyrównawczego przez dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej na wnioski zainteresowanego. W celu obliczenia kwalifikowanego dochodu (straty), podatków kwalifikowanych czy substratu majątkowo-osobowego podatnicy będą zasadniczo uwzględniać pozycje ujęte w księgach rachunkowych i sprawozdaniach finansowych sporządzanych na podstawie ustawy o rachunkowości, MSR/MSSF. Przedsiębiorstwa będą musiały ponieść nakłady na dostosowanie procedur wewnętrznych, obejmujących gromadzenia informacji rachunkowych i podatkowych oraz danych dotyczących podmiotów powiązanych.

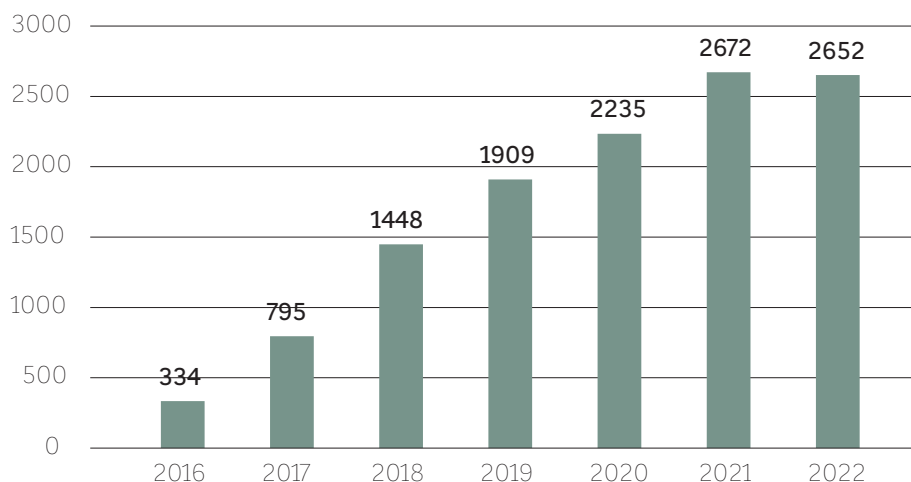
Wprowadzenie podatku wyrównawczego może wpłynąć w istotny sposób na zmniejszenie konkurencyjności podatkowej przez Polskę, a tym samym atrakcyjności inwestycyjnej naszego kraju. Można przypuszczać, że wbudowane mechanizmy preferencji, w szczególności tzw. wyłączenie związane z substratem majątkowo-osobowym dotyczące kosztów pracowniczych i nakładów inwestycyjnych na środki trwałe, okażą się niewystarczające, aby zachować konkurencyjność inwestycyjną Polski. Lektura oceny skutków regulacji (OSR) nie utwierdza w przekonaniu, że dokonano wszechstronnej diagnozy i rozważenia potencjalnych konsekwencji wprowadzenia nowego podatku. Grozi nam „utrata” efektów prowadzonej dotychczas polityki podatkowej ukierunkowanej na stymulowanie inwestycji w kraju, w rezultacie wstrzymania decyzji o bezpośrednich inwestycjach w Polsce lub przekierowania inwestycji do innych państw. Obowiązujący system proinwestycyjnych

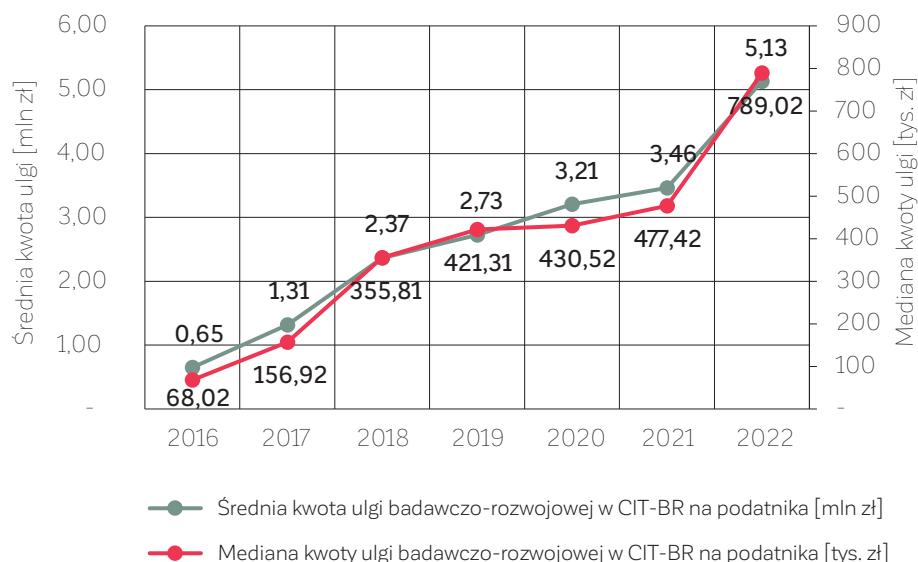
ulg podatkowych obejmuje w szczególności zwolnienie dotyczące działalności w ramach specjalnej strefy ekonomicznej czy Polskiej Strefy Inwestycji, ulgę badawczo-rozwojową, ulgę IP Box, ulgę na zatrudnienie innowacyjnych pracowników itd.

Nie należy przeprowadzać analizy ryzyk i potencjalnych zysków wprowadzenia podatku wyrównawczego bez uwzględnienia zmian dostosowawczych już podjętych lub projektowych w innych państwach. Tego rodzaju reakcje legislacyjne są bezpośrednią konsekwencją konkurencji między państwami i rywalizacji o utrzymanie istniejących, jak również pozyskanie nowych bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Z punktu widzenia teorii gier wprowadzenie globalnego podatku minimalnego nie stanowi scenariusza typu *win-win*, w którym korzyści odniesie wiele państw-graczy, lecz ze względu na niezależne decyzje poszczególnych państw wydaje się, że mamy do czynienia z grą o sumie zerowej, w której zyski jednego państwa powiązane są ze stratami innych państw.

Ochrona dotychczasowego systemu wsparcia ulgami proinwestycyjnymi, w kontekście nowych zasad GloBE, wymagałaby rewizji konstrukcji obowiązujących ulg podatkowych poprzez dostosowanie ich do nowych globalnych reguł opodatkowania grup kapitałowych. Wiele państw dostosowało konstrukcję ulg podatkowych do nowego otoczenia regulacyjnego. Nic nie stoi na przeszkodzie, by w Polsce skorzystać z tych doświadczeń. Dla przykładu w Wielkiej Brytanii wykonano analizy dotyczące funkcjonowania ulgi badawczo-rozwojowej, ukierunkowane na wskazanie sposobów nieosłabiania dostępnych instrumentów wsparcia o charakterze stymulacyjnym. Zmiany dostosowawcze podjęto także w innych krajach, m.in. w Belgii, Hiszpanii, Irlandii, na Węgrzech, w Szwajcarii czy Stanach Zjednoczonych.

RYSUNEK 1. Liczba podatników korzystających z ulgi badawczo-rozwojowej w latach 2016–2022.



RYSUNEK 2. Średnia (w mln zł) i mediana (w tys. zł) kwoty ulgi badawczo-rozwojowej w latach 2016–2022.

Również w kontekście wprowadzenia podatku wyrównawczego pytaniem otwartym pozostaje maksymalny poziom fiskalizmu, który będzie stymulantą, a nie destymulantą, biorąc pod uwagę poziom powiązania stopnia obciążeń fiskalnych, innowacyjności przedsiębiorstw i powszechnej skłonności do optymalizacji podatkowej.

Przykładowo, ulga badawczo-rozwojowa pozwala na zwiększenie konkurencyjności gospodarki i na długookresowy wzrost gospodarczy. Od 2016 r. Polska wdrożyła wsparcie podatkowe dla działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw przez wprowadzenie ulgi B+R. W kolejnych latach konsekwentnie rozszerzano zakres jej stosowania, a także w ograniczonym zakresie zapewniono jej zwrotność dla podatników rozpoczynających działalność gospodarczą, co jest istotne w kontekście poboru nowej daniny⁴.

Liczba podatników korzystających z ulgi badawczo-rozwojowej począwszy od 2016 r. wyraźnie rosła, stabilizując się w 2022 r. na poziomie ponad 2,5 tys. (rys. 1).

Rosnący trend można zaobserwować również w wielkości kwotowej tych ulg (rys. 2). Średnia kwota ulgi B+R wzrosła z 0,65 mln zł w roku 2016, do aż ponad 5 mln zł w 2022 r., czyli prawie ośmiokrotnie. Wzrost mediany kwot ulg był jeszcze większy, bo prawie 12-krotny (z 68 tys. w 2016 r. do 789 tys. zł w 2022 r.). W skali kraju zatem, koszt ulgi wzrósł z 217 mln zł do ponad 13,5 mld zł. Mediany i średnie świadczą, że nie każdy z podatników skorzystał na uldze B+R w równym stopniu.

Ważnym aspektem budowy systemu podatkowego jest również jego długoterminowa stabilność,

także w kontekście zmieniającej się sytuacji demograficznej w krajach wysoko rozwiniętych. Struktura społeczna w Polsce także zmienia się dynamicznie i raczej w kierunku, który nie stanowi dobrego prognozy. Społeczeństwo w Polsce starzeje się bowiem w tempie szybszym niż średnia UE. Według danych Eurostatu od 2012 r. mediana wieku w naszym kraju wzrosła aż o 3,5 roku. Według prognoz Ministerstwa Finansów w 2050 r. populacja Polski może się zmniejszyć do 34,1 mln i 28,2 mln w 2080 r. Poprawa sytuacji demograficznej ma wpływ na stabilność finansową kraju, a przez to na poprawę dobrostanu i dochodu rozporządzalnego. Odpowiednio prowadzona polityka podatkowa (w dłuższym horyzoncie czasowym) powinna mieć wbudowane instrumenty zachęcające do bardziej innowacyjnej aktywności zawodowej. 

DR HAB. MICHAŁ BERNARDELLI, prof. SGH, Zakład Metod Probabilistycznych, Instytut Ekonometrii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

DR HAB. MARCIN JAMROŻY, prof. SGH, kierownik Zakładu Podatków, Instytut Finansów, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

¹ 19 marca 2024 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie odbyła się konferencja „Atrakcyjność inwestycyjna Polski w świetle nowych regulacji OECD”, podczas której toczyła się dyskusja panelowa z udziałem ekspertów biznesu, administracji podatkowej i nauki.

² Według Ministerstwa Finansów nowe zasady będą dotyczyć ok. 2,1 tys. grup kapitałowych, w tym około 7 tys. podmiotów działających na terytorium Polski.

³ Projekt ustawy z dnia 25 kwietnia 2024 r. jest wpisany do Wykazu prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów. Do 17 maja 2024 r. trwać będą konsultacje publiczne, w ramach których przekazywane mogą być opinie dotyczące projektu ustawy na adres: globalny.minimalny@mf.gov.pl. Przebieg prac na projektem można śledzić pod adresem: <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12384558/katalog/13055773#13055773>

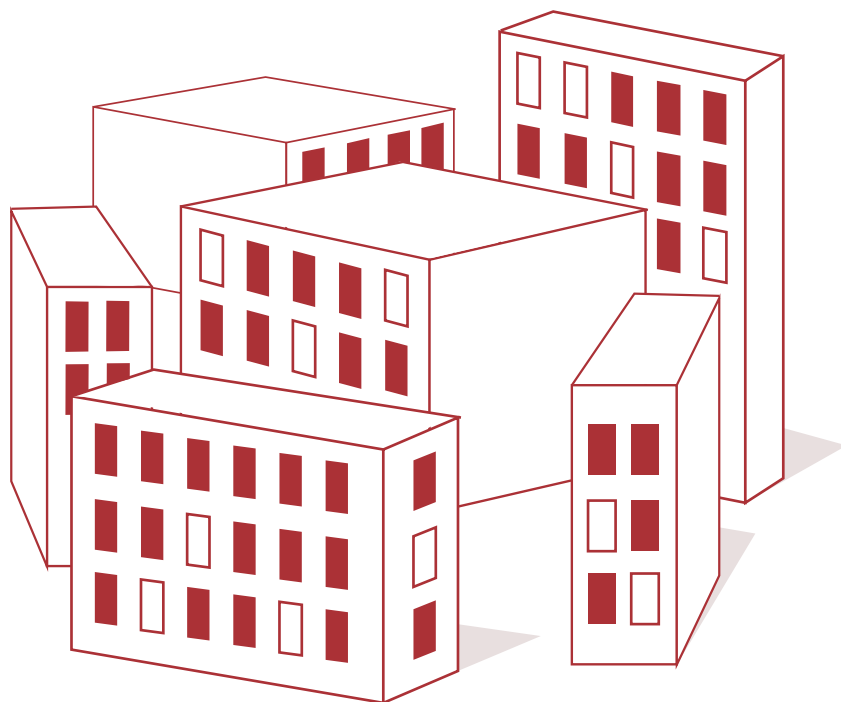
⁴ Zob. M. Bernardelli, M. Jamroży, *Innowacyjność a podatki*, Gazeta Prawna.pl

Poszukiwania i ostrzeżenia polskiej szkoły mieszkaniowo-osadniczej

 MACIEJ CESARSKI

Kierunki badań i propozycje metodyczne polskiej szkoły mieszkaniowo-osadniczej sięgają początków II Rzeczypospolitej¹. Pojawia się wtedy nachylony społecznie sposób myślenia z podstawami położonymi przez Teodora Toeplitza, potem przez innych, prowadzący do rozpatrywania mieszkalnictwa i osadnictwa w kontekście wyzwań zamieszkiwania, aż po dzisiejsze globalne zagrożenia. Poszukiwania w tym zakresie sprowadzić można do wyróżnionych w tekście maksym i akcentów badawczych tej szkoły, którym przypisane są jej postaci i ich uczniowie².

Idea oraz cechy budownictwa i osiedla społecznego pojawiają się w międzywojennych pracach Teodora Toeplitza jako sposób odbierania mieszkaniu charakteru towaru w celu przeciwdziałania niedostatecznemu standardowi i głębokiemu strukturalnemu deficytowi mieszkań dla ludności upośledzonej ekonomicznie. Wymaga to szerszego rozumienia problemów mieszkaniowych złączonych z polityką budowlaną, gruntową i komunalną oraz architekturą i urbanistyką. Problemy te powinny być rozpatrywane w związku z zabudową osiedlową wraz z podstawowymi urządzeniami komunalno-społecznymi. Połączone z tym założenia mieszkania społecznie najpotrzebniejszego, których głównym twórcą jest Stanisław Tołwiński traktują o odpowiednich relacjach kosztów budowy i utrzymania mieszkań z dochodami słabiej sytuowanej ludności. Wyznaczają drogę do mieszkania o niewielkiej powierzchni, wyposażonego jednak w niezbędne instalacje sanitarno-techniczne, dostępnego dla tej ludności przy wsparciu środkami



publicznymi. Kwestia mieszkaniowa w II Rzeczypospolitej przedstawiona jest najpełniej przez Konstantego Krzeczковского podkreślającego koszarowość kamienic czynszowych dla uboższej ludności oraz występujące tam rozwarstwienie standardu mieszkań na sutereny, poddasza, oficyny i lokale frontowe, a także kątownictwo. Krzeczkowski uznaje miasta jako pole największego uwidaczniania się kwestii mieszkaniowej. Edward Strzelecki wskazuje napływ do miast biedoty wiejskiej w poszukiwaniu pracy, będącej główną siłą bieda-budownictwa, czyniącej opłacalnym dla prywatnych inwestorów wznoszenie slumsów.

Adam Andrzejewski proponuje w końcu lat 50. przedmiot i zakres sytuacji mieszkaniowej oraz czynniki ją kształtujące. Przedmiotem badań sytuacji mieszkaniowej są zasoby mieszkaniowe oraz sposób ich zasiedlenia, czyli warunki mieszkaniowe wynikające z układu stosunków

społeczno-gospodarczych, a także niezależne w znacznym stopniu od ustroju problemy wynikające z cech mieszkania jako kosztownego i niemobilnego produktu budownictwa. Badanie sytuacji mieszkaniowej w szerszym rozumieniu wiąże się z warunkami naturalnymi i zagospodarowaniem najbliższych terenów. Definicje oraz zakres polityki i gospodarki mieszkaniowej formułuje Andrzejewski na przełomie lat 60. i 70. Polityka mieszkaniowa w znaczeniu pragmatycznym oznacza w uproszczeniu ogólny kierunek i metody działania państwa lub innych podmiotów publicznych zmierzających do osiągnięcia określonych celów w dziedzinie zaspakajania potrzeb mieszkaniowych. W znaczeniu badawczym polityka mieszkaniowa formułuje teoretyczne przesłanki praktycznej działalności. Gospodarka mieszkaniowa obejmuje działalność administracyjną i techniczno-gospodarczą mającą na celu głównie budowę, eksploatację i rozdział mieszkań. Problem mieszkaniowy w PRL widzi Andrzejewski w kontekście istotnej poprawy sytuacji mieszkaniowej na tle międzywojnia, jednak niedostatecznej w stosunku do skali i przyrostu potrzeb w zestawieniu z ideami socjalizmu. Wskazuje utrzymujący się deficyt mieszkań, zbyt małych w starszym i powojennym zasobie pochodzącym zwłaszcza z lat 60., przeludnionych, niedopasowanych do wielkości i struktury gospodarstw domowych. Koncepcję i zakres infrastruktury osadniczej z lat 70. wyznaczającej układy osadnicze i ich hierarchię opiera Andrzejewski na przestrzennie-funkcjonalnym kryterium ujmowania związków infrastruktury mieszkaniowo-komunalnej oraz społecznej. Do szerszego zakresu infrastruktury osadniczej dołącza infrastrukturę handlu, transportowo-komunikacyjną oraz energetyczną. Rozwój mieszkalnictwa określa przy tym niezbędną skalę i rozmieszczenie infrastruktury osadniczej oraz jej dostępność przestrzenną. Kryzys procesów osadniczych w PRL uznaje Andrzejewski jako strukturalny niosący ślady zaborów i trudnego międzywojnia, zniszczeń i przesunięć granic. Uwydatnia powojenną szybką odbudowę i industrializację rodzącą dysproporcję dynamicznego demograficznego postępu urbanizacji i niedostatecznego rozwoju infrastruktury osadniczej także w latach 70. o szczególnym wzroście inwestycji przemysłowych i migracji do miast. Popiera powołanie w latach 90. samorządu terytorialnego otwierającego większe możliwości rozwoju miast przy odpowiedniej obudowie ekonomicznej. Zastrzega, że procesy osadnicze ze względu na sekularne tendencje wymagają makroprzestrzennego sterowania.

Zagrożenia, pożądane kanony i paradoksy polityki mieszkaniowej w III Rzeczypospolitej stanowią przedmiot rozważań przede wszystkim trzech autorów. W wykładni Andrzejewskiego zagrożenia polegają na braku weryfikacji makro- i mikro-ekonomicznej wykonalności Nowego Ładu Mieszkaniowego z 1992 r. oraz niesprecyzowaniu roli

polityki mieszkaniowej w przezwyciężaniu transformacyjnego kryzysu. Witold Nieciński formułuje kanony tej polityki oparte na konieczności wieloletniego programu gospodarki mieszkaniowej w sferze wolnorynkowej, regulowanej i socjalnej oraz zamieszkiwaniu miejskiej ludności o średnich i niższych dochodach w formie najmu o umiarkowanym czynszu i standardzie. Jolanta Supińska nazywa paradoksalnymi wymóg wielości dróg zdobycia różnych mieszkań przy wzrastających nierównościach społecznych oraz rolę mieszkania jako oazy prywatności a zarazem dobra publicznego, gdy nędza mieszkaniowa ma wymiar dalece ponadindywidualny. Ubolewa, że substytutem polityki mieszkaniowej są akcje podporządkowane minimalizacji deficytów budżetowych. Kwestia mieszkaniowa po 1989 r. polega zdaniem piszącego te słowa na poprawie uśrednionych miar sytuacji mieszkaniowej podczas regresu procesów ludnościowych i kierowania budownictwa mieszkaniowego głównie do lepiej sytuowanej ludności poprzez instrumenty finansowe. Taka poprawa ma niestabilne podstawy wobec utrzymującej się znikomej dostępności mieszkań dla gorzej położonej ludności. Ten sam autor wskazuje rysowanie się sfery osadnictwa stanowiącej przedmiot polityki osadniczej jako pochodnej polityki przestrzennej i społecznej, a także proponuje wyodrębnienie przestrzeni zamieszkania stanowiącej rdzeń przestrzeni zamieszkiwania określonej przestrzeni geodezyjną Ziemi. W reakcji na zasobochłonny wzrost ekonomiczny, globalny kryzys migracyjny i wynaturzony wzrost łańcuchów produkcyjnych opasujących Ziemię autor ten wskazuje potrzebę proosadniczej orientacji trwałego rozwoju w kierunku równoważenia przestrzeni zamieszkiwania. Supińska sięgająca głębiej do ekologicznych uwarunkowań zamieszkiwania podnosi znacznie etologii oraz proksemiki poszerzających biologiczne i kulturowe poczucie ludzkiej terytorialności. Opowiada się za przyrodą jako główną wartością, z człowiekiem będącym jedyną jej częścią zdolną do samoograniczania się w imię trwania całości.

Poszukiwania polskiej szkoły mieszkaniowo-osadniczej idące ku zakorzenianiu zamieszkiwania stanowią ewoluującą odpowiedź na realia cywilizacji zachodniej poddanej paradygmatowi rynkowego wzrostu ekonomicznego. I nabierają coraz bardziej ostrzegawczego znaczenia. 

PROF. DR. HAB. MACIEJ CESARSKI, Katedra Polityki Społecznej, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH.

¹ M. Cesarski, *Polityka mieszkaniowa w Polsce w pracach naukowych 1918–2010. Dokonania i wpływ polskiej szkoły badań*, OW SGH, Warszawa 2013; M. Cesarski, *Sprawa mieszkaniowo-osadnicza w badaniach środowiska Instytutu Gospodarstwa Społecznego – 1920–2020*, OW SGH, Warszawa 2021.

² M. Cesarski, *Akcenty i maksymy polskiej szkoły badań mieszkaniowo-osadniczych – 1920–2022*, „UR Journal of Humanities and Social Sciences” 2024, nr 1(30), s. 91–106.

Integracja Polski z Unią Europejską

Perspektywa gospodarcza, regulacyjna i polityczna

ARTUR NOWAK-FAR

WSTĘP

Nigdy nie ulegało wątpliwości, że proces integracji Polski z Unią Europejską może być rozumiany i interpretowany jako wiązka nierozdzielnie ze sobą powiązanych wysiłków natury gospodarczej, regulacyjnej i – w ostatecznym rozrachunku – politycznej. Element polityczny przeważa w motywacji integracji z UE. Jest tak dlatego, że to właśnie on ma decydujący wpływ na to, co państwa UE chcą osiągnąć właśnie w kontekście Unii. Tak ujmowana perspektywa polityczna ujawnia się w decyzjach dotyczących polityki gospodarczej. Co oczywiste, te mają znaczną zawartość polityczną. Przecież ostatecznie w procesie politycznym dokonuje się wyboru celów, a następnie wyboru konkretnych ram prawnych. Owe ramy prawne są także rezultatem wyboru różnych poziomów realizacji gospodarczych i społecznych polityk publicznych, które z kolei powinny się nawzajem wzmacniać w unijnym, subsydiarnym modelu interwencji publicznej. Model ten jest skierowany nie tylko na osiąganie celów wewnętrznych (wtedy w jego ramach ocenia się wewnętrzną efektywność i wydajność UE), ale również celów zewnętrznych (wtedy oczekuje się, że poprzez ten model będzie realizowana jakaś postać dźwigni wynikającej z synergii, które mogą wynikać z kooperatywnego ustalania i wykonania przez państwa członkowskie UE określonych polityk publicznych). Innymi słowy, państwa członkowskie UE, w tym – co oczywiste – i Polska, wybierają wzajemną integrację w ramach istniejących i tworzonych ram polityk, na które mają one własny wpływ w tych obszarach polityki i w tym zakresie, gdzie dostrzegają dużą możliwość



powstania wartości dodanej możliwej do uzyskania jedynie w ramach konkretnego kolektywnego modelu interwencji, w którym to modelu owa wartość powstaje wewnątrz Unii Europejskiej lub na zewnątrz niej.

Za najbardziej podstawową motywację integracji w ramach UE uważa się zwykle taką, która daje się ująć w politycznej formule liberalnego pacyfizmu. Motywacja ta, bardzo zresztą istotna dla Polski ze względu na jej historyczne doświadczenia, zakłada, że państwa, które ciągle wzmacniają wzajemną gospodarczą współpracę z innymi państwami nie będą skłonne do rozwiązywania jakichkolwiek sporów, które mogą między nimi się pojawić poprzez odwołanie do siły militarnej.

Co więcej, dla wielu państw europejskich, które w przeszłości były metropoliami kolonialnymi i które wtedy miały znaczną zdolność kreacji handlu, integracja w ramach UE stanowiła i stanowi niedoskonały substytut dla owej przeszłej, ale już utraconej zdolności. Z oczywistych powodów historycznych Polska jest w grupie tych państw członkowskich UE, których motywacja integracyjna może być tłumaczona potencjalnymi korzyściami z kolektywnego modelu interwencji publicznej, ale już – w żadnym przypadku – nie wspomnianym motywem substytucyjnym.

Bez względu na ich własną motywację poszczególne państwa członkowskie UE chcą sprostać przeciwnościom, które pojawiły się w drugiej połowie XIX wieku. Te mają postać długookresowego trendu wyrażającego się spadkiem udziału wszystkich państw europejskich w globalnym eksporcie oraz

spadkiem udziału ich szacowanego PKB lub jakiegokolwiek innej miary makroekonomicznej efektywności gospodarowania w szacowanym PKB świata.

Obecnie uważa się, że integracja europejska zapewniła odrodzenie gospodarczej żywotności państw Europy, a tym samym możliwość kontynuacji europejskiego modelu społeczno-gospodarczego i to w takiej postaci, że jest on zdolny do konkurencji z innymi uznanymi za odrębne modelami rozwoju występującymi w przestrzeni międzynarodowej. W takim ujęciu trzeba dostrzec, że model europejski jest w znacznym zakresie nakierowany na zewnątrz, tj. na zapewnienie każdemu z państw członkowskich UE swoistego dowartościowania jego własnej siły przetargowej w świecie. Mówimy tu więc zatem o swoistej dźwigni.

NAJISTOTNIEJSZE STRATEGICZNE KORZYŚCI POLSKI Z CZŁONKOSTWA W UNII EUROPEJSKIEJ

Budżetowy rachunek korzyści i kosztów

Typowe analizy korzyści i kosztów wynikających dla Polski w ciągu jej członkostwa w UE zwykle zaczynają się od przedstawienia bilansu (na dany moment) rozliczeń z budżetem UE albo szybko do takiego bilansu zwracają. Jest to kwestia ważna. Nie ulega żadnej wątpliwości, że ten bilans (za okres maj 2004 do chwili obecnej) jest dla Polski bardzo korzystny. Saldo rozliczeń Polski z budżetem

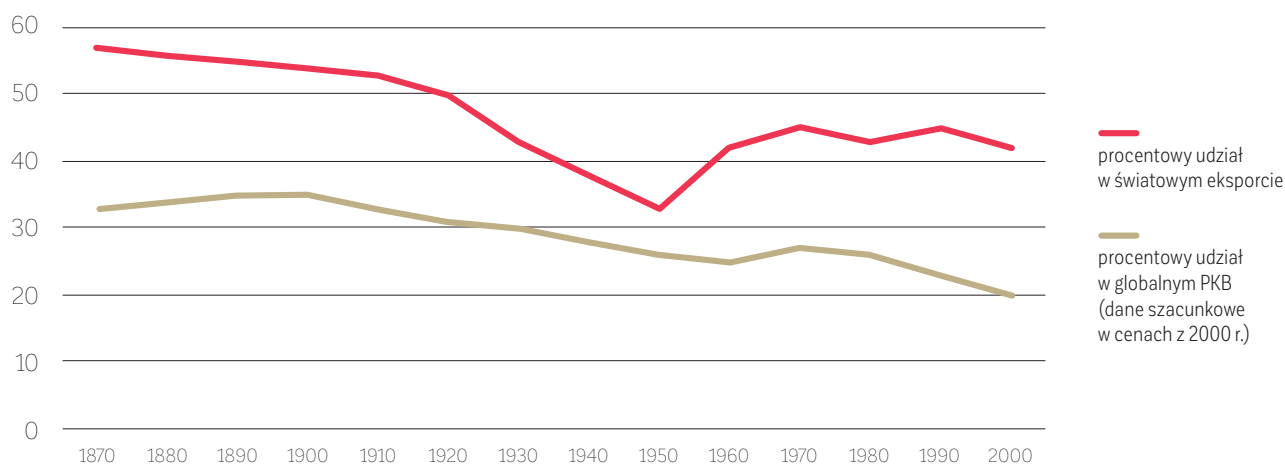
UE było w tym czasie dla naszego kraju dodatnie i wynosiło 143,4 mld euro (przy płatnościach z budżetu UE na rzecz Polski w kwocie 247,5 mld euro oraz wpłatach Polski do tego budżetu w kwocie 84,1 mld euro). Należy jednak zauważyć, że dynamika tego bilansu w ostatnich latach maleje (dodatnie saldo spadło z 13,2 mld euro w 2020 r. do 7 mld euro w 2023 r.).

Trzeba jednak podkreślić, że ta „perspektywa bilansu netto” nie może ujmować istoty korzyści, jakie Polska ma albo może mieć ze swojego członkostwa w UE. Dodatni bilans rozliczeń z budżetem UE stanowi przecież najbardziej prymitywną i jednak bez wątpliwości szczerą miarę jakości członkostwa danego państwa w UE. Właściwie wręcz zamazuje istotę sprawy. Miary efektywności i sprawności członkostwa wysoko rozwiniętych państw UE muszą po prostu być bardziej rozbudowane i nie mogą dotyczyć jedynie kwestii bilansu rozliczeń z budżetem ogólnym UE.

Dostęp do globalnych dźwigni

W kontekście globalnym, z naturalnych powodów, Polska jest państwem średniej wielkości. Ma całkiem sprawnie działającą, stosunkowo otwartą gospodarkę. Jej możliwości wpływania na najistotniejsze sprawy mające znaczenie dla polityki gospodarczej i społecznej są jednak na tyle ograniczone, na ile wymagany do tego jest po prostu większy potencjał. Tego rodzaju państwo,

RYSUNEK 1. Udział państw europejskich (bez Rosji) w globalnym PKB i w globalnym eksporcie. Szacunki dla okresu 1870–2000.



jakim jest Polska, jest jednak w stanie i wręcz musi starać się o tworzenie takiej sieci swoich własnych międzynarodowych sprzymierzeń i zobowiązań traktatowych, które umożliwią mu w największym stopniu uwolnienie się od wspomnianego ograniczenia, a wręcz stworzą dźwignie i synergie, które byłyby dla takiego państwa – gdyby działało samotnie – po prostu nieosiągalne. Z tego punktu widzenia uczestnictwo Polski w UE jest po prostu dla niej korzystne, bo przecież Unia to jeden z najbardziej efektywnych i sprawnych aliansów ekonomiczno-społecznych, reprezentujących znaczny – także w skali światowej – potencjał gospodarczy, a tym samym i polityczny, wynikający z rozmiarów unijnego rynku wewnętrznego, a także z wielkości i jakości wymiany handlowej ze światem.

Zakotwiczenie Polski w zachodnim świecie przymierzy i wartości

Najistotniejsza korzyść, którą obywatele Polski mają z jej członkostwa w UE, ma charakter strategiczno-polityczny. Członkostwo to trwale zakotwicza bowiem nasz kraj w grupie demokratycznych państw Zachodu. Ma to znaczenie strategiczne, gdyż utrwała w Polsce – poprzez ustalenie reguł, których nie mogą łatwo zmienić rządzący – porządek demokratyczny oparty na rządach prawa, a także wzmacnia udział w innych aliansach, w szczególności w NATO (a więc w aliansie o charakterze obronnym) oraz w Radzie Europy (a więc w strukturze, która ma żywotne znaczenia dla utrzymania właściwej, wysokiej jakości demokracji, a w tym kontekście ochrony praw podstawowych obywateli).

Wzmocnienie prawnej ochrony jednostek

O Unii Europejskiej często mówi się, że jest to „wspólnota prawa”. Określenie to zwraca naszą uwagę na istotną cechę UE, jaką jest jej zdolność do tworzenia ważnych prawnych zasad i regulacji, mających pierwszeństwo stosowania w krajowych systemach prawnych – w dodatku takich, które tworzą odrębny, autonomiczny poziom systemowy prawa. W odniesieniu do jednostek, czyli do osób fizycznych i przedsiębiorstw, prawo to (a) daje im konkretne uprawnienia gospodarcze i społeczne wtedy, gdy te podmioty działają na rynku wewnętrznym UE oraz chroni je wtedy, gdy działają one poza granicami Unii, a także (b) zapewnia zasadniczo jednolite ramy wykonania przyznanych uprawnień przez poszczególne państwa członkowskie. Ma to olbrzymie znaczenie w państwach Środkowej i Wschodniej Europy, takich jak Polska. Państwa te w przeszłości, w czasach autorytarnych rządów komunistów, doświadczały systemowych iluzji. Polegały one na przyznawaniu przez prawo uprawnień, które przez ich adresatów nie mogły być skutecznie i niearbitralnie egzekwowane. Dla takich państw przystąpienie do UE oznaczało rewolucję,

która objawiała się ich zobowiązaniem do faktycznego zapewnienia możliwości korzystania z tego, co prawo ustanawia jako uprawnienie jednostek.

Ta „rewolucja regulacyjna” ma wpływ na cały system prawny państw. Jest tak dlatego, że z uwagi na wymagania zapewnienia prawu unijnemu wysokiego poziomu efektywności cały taki system ulega gruntownej zmianie – niemożliwe bowiem jest zapewnienie efektywności systemu stosowania prawa ograniczonej jedynie do prawa unijnego. System efektywny w dziedzinie egzekucji uprawnień prawa unijnego jest równie skuteczny w dziedzinie stosowania norm czysto krajowych.

Jeżeli idzie o treść prawa UE, to należy zauważyć, że największy wpływ na zwiększenie dobrobytu w Polsce miały unijne reguły dotyczącej rynku wewnętrznego (a zatem i jego swobód). Istotne znaczenie w tej mierze miały także unijne regulacje ochrony konsumentów, ochrony środowiska, jakości żywności i wody, relacji w miejscu pracy, środków wspomagających rolników, rozwoju obszarów wiejskich, a także bardzo ważnej i rozległej regulacji zawartej w Karcie Praw Podstawowych UE. Pośrednio unijne reguły konkurencji, reguły dotyczące spójności terytorialnej i społecznej, reguły odnoszące się do współpracy wymiarów sprawiedliwości, solidarności energetycznej, a także koordynacji polityki gospodarczej są także uznawane za ważne czynniki sprzyjające wzrostowi dobrobytu w Polsce i w całej Unii.

Istotą przyjętych regulacji nie jest po prostu modyfikacja kształtowanych przez mechanizm rynkowy równowag korzyści i kosztów przypadających poszczególnym uczestnikom transakcji (a więc i w konsekwencji rynku). Stwarzają one bowiem efekty przyrostu dobrobytu. Jest tak dlatego, że przecież wszystkie te regulacje pozwalają na wyzwanie mechanizmów kreacji i przesunięcia handlu, w których zasadnicze mechanizmy sprawcze są oparte na rachunku gospodarczej produktywności zasobów i powodują, że znajdują one wykorzystanie tam, gdzie jest ono najbardziej – z ekonomicznej perspektywy – sprawcze z punktu widzenia przyrostu dobrobytu.

Wszystkie wspomniane elementy systemu prawnego znacząco zwiększyły stabilność i bezpieczeństwo Polski. Warto zwrócić uwagę, że przyczyniły się one do podwyższenia jakości interwencji państwa w zakresie kwestii, w odniesieniu do których UE w ogóle ma kompetencje regulacyjne. Nie było więc zaskoczeniem, że np. wtedy, gdy UE została skonfrontowana z epidemią COVID-19, a później z rosyjską agresją na Ukrainę, jej obywatele zdali sobie sprawę, że braki kompetencji UE są tym czynnikiem, który nie sprzyja rozwiązaniu wynikających stąd problemów. Żądania od UE działania były dowodem tego rodzaju rachuby – choćby nie opartej na dokładnej analizie, a jedynie na intuicji.

Ryzyko skaz regulacyjnych

Jak już wspomniano, o Unii Europejskiej mawia się często, że jest „wspólnotą prawa”. To określenie zakłada, że UE osiąga swoje cele przede wszystkim poprzez stworzenie państwowym członkowskim sposobności do tworzenia prawa na odpowiednio wysokim poziomie (w rachunku pomocniczości) oraz koordynowania ich wysiłków w zakresie stosowania przyjętych reguł na gruncie poszczególnych krajowych porządków prawnych. Ten sposób działania Unii Europejskiej jednocześnie stwarza stosunkowo wysokie ryzyko nadmiernej intensywności regulacji (na poziomie unijnym) oraz *gold-platingu* regulacyjnego na poziomie krajowym, co ma oznaczać praktykę organów państw członkowskich polegającą na nieuzasadnionym względami gospodarczymi lub społecznymi wychodzeniu w regulacji implementacyjnej poza wymagany w prawie unijnym zakres – poza to, co jest konieczne do osiągnięcia przez UE jej legitymowanych celów.

Ta szczególna systemowa przypadłość UE, którą można określić mianem „skazy regulacyjnej”, jest dobrze rozpoznana zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym. Z tego powodu na każdym z tych poziomów przyjmuje się rozwiązania, których funkcją jest ograniczenie wspomnianych ryzyk powstania nadmiernych kosztów stosowania prawa UE. Takie rozwiązania mają przede wszystkim postać różnorodnych formuł służących ocenie kosztów regulacji. Nie mogą one jednak wyeliminować zupełnie ryzyka skazy regulacyjnej. Ta niemożliwość wynika zwłaszcza stąd, że niemal każda unijna regulacja wywołuje – w większym lub mniejszym stopniu i z większym lub mniejszym prawdopodobieństwem – efekty asymetryczne, a więc różne w różnych państwach członkowskich. Ich zasadniczym powodem jest to, że w odniesieniu do niemal każdego unijnego rozwiązania regulacyjnego systemy prawne państw członkowskich mają różną bliskość (a zatem i koszt dostosowania). Tak więc wymagają różnej skali (i kosztu) modyfikacji systemu. Poza tym państwa mają różne zdolności administracyjne niezbędne do zapewnienia takich dostosowań. Z tego powodu w odniesieniu do tych samych unijnych standardów regulacyjnych jedne państwa ponoszą zróżnicowane administracyjne koszty dostosowań regulacyjnych.

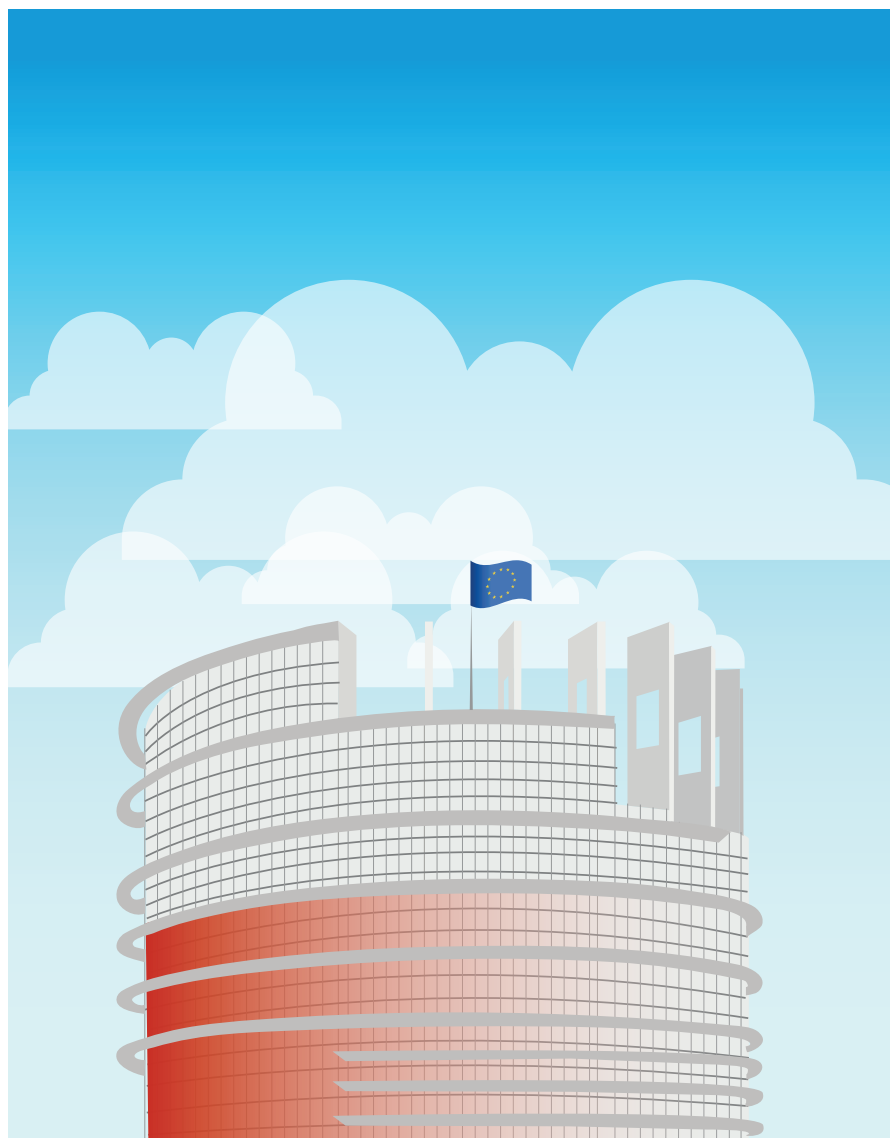
WNIOSKI

Najważniejsze korzyści z integracji Polski z Unią Europejską wynikają z osiągnięcia przez nasz kraj, w ramach UE, ekonomicznych i politycznych dźwigni oraz efektów synergii. Wynikają one przede wszystkim z efektów powstałych z uwagi na koordynację polityki gospodarczej w różnych modelach takiej koordynacji. Jednym z najważniejszych takich modeli jest ten dotyczący funkcjonowania rynku wewnętrznego i jednolitych reguł handlu. Objęcie polskich przedsiębiorców jednolitymi regułami

handlu UE zarówno w ujęciu wewnętrznym, jak i zewnętrznym oznacza także łatwiejszą możliwość wykorzystania UE jako platformy realizacji przez Polskę interesów w przestrzeni globalnej.

Bardzo ważną kwestią jest podkreślenie, że saldo rozliczeń netto Polski z budżetem ogólnym UE (w 2024 r. nadal korzystne dla Polski) powinno być uznane za ważną, ale w żadnym przypadku nie najważniejszą miarę korzyści wynikających z członkostwa Polski w UE. Należy wręcz oczekiwać, by obecnie występujący dodatni bilans w tej mierze został – przede wszystkim z uwagi na wzrost gospodarczy, do którego powinny dążyć wszystkie polskie rządy – zastąpiony przez uzyskanie większego wpływu na działania UE i większego stopnia korzystania z dźwigni, które mogą być wykorzystane w stosunkach zewnętrznych. Starania o to powinny być wręcz priorytetem obecnej polityki Polski w UE. 

PROF. DR HAB. ARTUR NOWAK-FAR, Katedra Integracji i Prawa Europejskiego, Kolegium Gospodarki Światowej SGH



POLSKA W UNII EUROPEJSKIEJ

Raport 2024

20 lat członkostwa: doświadczenia i przewidywania

ADAM A. AMBROZIAK



Trzydzieści lat temu w życie wszedł Układ Europejski ustanawiający stowarzyszenie między Wspólnotami Europejskimi i ich państwami członkowskimi oraz Polską. Dwadzieścia lat temu Polska wraz z większością państw Europy Środkowej i Wschodniej przystąpiła do Unii Europejskiej. Te dwie rocznice spowodowały pracowników Katedry Integracji i Prawa Europejskiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie do przygotowania monografii naukowej *Poland in the European Union. Report 2024. 20 Years of Membership: Experience and Forecasts*. To już kolejny doroczny raport katedry na temat ewolucji stosunków Polski z innymi państwami członkowskimi UE. W raportach tych omawialiśmy kwestie, które naszym zdaniem były najistotniejsze z punktu widzenia integracji Polski w ramach Unii Europejskiej, koncentrując się na najciekawszych zagadnieniach, poruszając zarówno aspekty ekonomiczne, jak i prawne.

W raporcie z 2024 r. rozdział pierwszy *Zmiany w handlu zagranicznym Polski po wejściu do Unii Europejskiej* został przygotowany przez Elżbietę Kawecką-Wyrzykowską. Autorka podjęła się w nim identyfikacji głównych tendencji strumieni polskiego eksportu i importu od czasu akcesji Polski do UE, w ujęciu geograficznym i towarowym,



oraz próby wyjaśnienia głównych czynników zaobserwowanych zmian. Przeprowadzone badanie pozwoliło stwierdzić imponujący wzrost obrotów handlu zagranicznego Polski w badanym okresie. Dotyczył on zarówno partnerów z UE, jak też pozostałych krajów świata. W XXI w. Polska znalazła się w grupie państw o relatywnie najszybszym wzroście eksportu do pozostałych państw UE, dzięki czemu umocniła swą pozycję wśród unijnych dostawców, osiągając 6-procentowy udział w eksporcie i imporcie wewnątrzunijnym w 2022 r. Tuż przed przystąpieniem do UE dostawcy z Unii pokrywali nieco ponad 65% zapotrzebowania importowego Polski. W ostatnich dwóch latach wskaźnik ten ledwie przekraczał 50%, co w dużej mierze odzwierciedlało różnice w skali wzrostu cen podstawowych produktów importowanych z UE i spoza niej. Pozycja partnerów z UE w polskim eksporcie była znacznie silniejsza: około 70% w całym okresie. Eksport zarówno do partnerów z UE, jak i do krajów trzecich jest zdominowany przez produkty przemysłowe (około 80% w ostatnich latach). Produkty rolne stanowią około 15% eksportu w obu kierunkach geograficznych.

W rozdziale drugim *Zmieniająca się rola Unii Europejskiej w polskim handlu usługami i główne kierunki rozwoju wewnątrzunijnego handlu usługami Polski* Dariusz Mongiało wskazuje, że Polska

w badanym okresie była eksporterem netto na unijny rynek usług. Kluczowym partnerem w handlu usługami z Polską są Niemcy, zaś najważniejszymi polskimi usługami dostarczonymi na rynek UE i z niego korzystającymi to: transport, pozostałe usługi biznesowe oraz ICT (technologie informacyjno-komunikacyjne). Te dwukierunkowe przepływy potwierdzają wysoki stopień podobieństwa między polską gospodarką a gospodarkami innych krajów UE w zakresie transportu drogowego, usług komputerowych i podróży. Sugeruje to również, że polskie firmy usługowe działające w tych sektorach mogą także czerpać korzyści ze specjalizacji wewnątrzgałęziowej.

W kolejnym rozdziale *Polska i Unia Gospodarcza i Walutowa* Artur Nowak-Far zauważył, że w okresie przedakcesyjnym uczestnictwo w pełnej unii gospodarczej i walutowej (UGW) było postrzegane zarówno przez instytucje UE, jak i polski rząd jako oczywista konsekwencja członkostwa w UE. Jednakże agenda przyjęcia przez Polskę wspólnej waluty została podważona przez widoczny brak odporności UGW podczas światowego kryzysu finansowego 2008+, a w 2015 r. przez oczywistą polityczną zmianę nastrojów społecznych w kierunku bardziej eurosceptycznego stanowiska politycznego w Polsce. Najważniejszą konsekwencją jest to, że podczas poważnych szoków gospodarczych (tj. światowego kryzysu gospodarczego 2008+ i kryzysu COVID-19) Polska zachowała znacznie szersze pole manewru w polityce gospodarczej niż w strefie euro. Warto jednak zauważyć, że w ostatnich latach nastąpiła duża rzeczywista konwergencja polskiej gospodarki ze strefą euro, co jest istotną przesłanką ułatwiającą wprowadzenie euro.

W rozdziale czwartym *Polityka środowiskowa Polski po akcesji do Unii Europejskiej* Marzenna Błaszczuk-Zawiła udowodniła, że w okresie członkostwa w UE Polska terminowo wywiązywała się z większości zobowiązań w zakresie ochrony środowiska. Część z nich (transpozycja niektórych dyrektyw) Polska zrealizowała z opóźnieniem, natomiast w niektórych kwestiach nadal trudno przewidzieć horyzont czasowy dostosowań. Między majem 2004 r. a grudniem 2022 r. Komisja Europejska wszczęła przeciwko Polsce 120 postępowań w sprawie naruszenia zobowiązań państwa członkowskiego w odniesieniu do przepisów chroniących środowisko naturalne (szczególnie w odniesieniu do zarządzania odpadami, jakości wody i powietrza, ochrony natury). Wiele kwestii środowiskowych, z którymi boryka się Polska, pozostaje poważnym wyzwaniem dla większości bądź dużej grupy państw członkowskich UE, co wynika m.in. z wysokiego poziomu ochrony środowiska w UE.

Kolejny rozdział *Od emigracji do imigracji – jak członkostwo w UE zmieniło wyzwania migracyjne w Polsce* został przygotowany przez Michała Schwabe. Autor pokazał, że choć pierwsze lata członkostwa Polski w UE tylko potwierdziły chęć Polaków do emigracji zarobkowej na Zachód, to od drugiej dekady XXI wieku sytuacja Polski jako kraju emigracji zaczęła się stopniowo zmieniać. Emigracja niewykwalifikowanych pracowników na Zachód stworzyła rosnący popyt na siłę roboczą, zwłaszcza na pracowników sezonowych w rolnictwie. Popyt ten został zaspokojony przede wszystkim przez rosnącą imigrację z krajów byłego ZSRR (głównie z Ukrainy). Dodatnie saldo migracji odnotowano w Polsce po raz pierwszy w 2016 r. i zaledwie rok później, tj. w 2017 r., Polska stała się krajem o największej liczbie pracowników tymczasowych na świecie według danych OECD. Kryzys na granicy polsko-białoruskiej w 2021 r., wywołany przez białoruski reżim, a także bezprecedensowy napływ

przymusowych migrantów z Ukrainy, którzy musieli uciekać ze swojej ojczyzny z powodu niesprobowanej rosyjskiej inwazji w 2022 r., miały również istotny wpływ na sytuację imigracyjną w Polsce.

Rozdział szósty *Pomoc państwa w Polsce po akcesji do UE. 20 lat interwencji finansowej w gospodarkę wolnorynkową* autorstwa Adama A. Ambroziaka stanowi próbę identyfikacji i określenia kierunków polityki pomocy publicznej w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej. Cele te autor zrealizował poprzez uchwycenie zmian w wartości, intensywności oraz przeznaczeniu udzielanej pomocy publicznej. W badanym okresie Polska zawsze była w grupie największych dawców pomocy publicznej. Nominalna wartość udzielonej pomocy była relatywnie największa w pierwszych latach po rozpoczęciu kolejnych budżetów wieloletnich, co wskazuje na znaczne uzależnienie interwencji publicznych w Polsce od środków unijnych. Tej tendencji nie towarzyszyło jednak równie szybkie zbliżenie struktury udzielanego wsparcia: różnice dotyczyły przede wszystkim pomocy na B+R+I (działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną), ale także pomocy na ochronę środowiska oraz efektywność energetyczną, która wciąż albo była zdecydowanie za mała, albo nie wspierała działań zgodnych z trendami europejskimi.

Rozdział siódmy autorstwa Tomasza Grzybowskiego zatytułowany *Europeizacja polskiego wymiaru sprawiedliwości (perspektywa sądownictwa administracyjnego)*. Obecność Polski w UE i podpisanie Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności (nazywana Europejską Konwencją Praw Człowieka), a co za tym idzie wpływ prawa europejskiego na polski system prawny, wydaje się być czymś oczywistym zarówno w zakresie stanowienia, jak i stosowania prawa. Jeśli chodzi o stosowanie prawa, powszechne jest przekonanie, że perspektywa interpretacyjna oparta na celach prawa unijnego, zwłaszcza w obszarach zharmonizowanych, jest czymś naturalnym na obecnym etapie rozwoju zarówno unijnego, jak i krajowych systemów prawnych. Dlatego też kultury prawne, a w szczególności ich fundamenty aksjologiczne, zostały zharmonizowane nie tylko na poziomie prawnych przepisów, ale także poprzez dyskurs prawny, wyrażający się w szczególności w dialogu krajowych i międzynarodowych jurysdykcji sądowych.

Podsumowując, kolejne raporty przygotowywane przez zespół badaczy z Katedry Integracji i Prawa Europejskiego SGH wykazały, że przystąpienie Polski do Unii Europejskiej umożliwiło osiągnięcie różnych celów. Akcesja ułatwiła dalszy rozwój gospodarczy i społeczny kraju, m.in. poprzez znaczne poszerzenie rynku zbytu dla polskich towarów, ustabilizowanie systemu prawa gospodarczego, imponujący napływ kapitału zagranicznego potrzebnego do modernizacji gospodarki i tworzenia nowych miejsc pracy, znaczący dopływ funduszy europejskich. Jednocześnie nowe wyzwania rozwojowe, m.in. zmiany klimatyczne, presja migrantów zagranicznych na dostęp do bogatszych krajów europejskich, zapewnienie bezpieczeństwa dostaw kluczowych surowców, w tym energetycznych itp., sprawiają, że optymalną ścieżką bezpiecznego gospodarczo i politycznie rozwoju Polski jest pogłębienie i poszerzenie integracji europejskiej oraz wzmocnienie pozycji Polski w UE. Są to obszary zainteresowań i kolejnych badań pracowników Katedry Integracji i Prawa Europejskiego. ■

Przyszłość UE: Podzielona według wieku czy geografii?

 DAVID BEDNARCZYK, EVA JORGE

Podczas prestiżowej konferencji Impact'24 (16 maja w Poznaniu) dwa zespoły – reprezentujące z jednej strony Szkołę Główną Handlową w Warszawie, a z drugiej Sciences Po w Paryżu – wzięły udział w debacie na temat przyszłości Europy „Przyszłość UE: Podzielona według wieku czy geografii?”. „Unia Europejska powinna priorytetowo traktować rozwiązywanie różnic międzypokoleniowych w stosunku do rozbieżności między starymi i nowymi państwami członkowskimi UE” – brzmiała główna teza postawiona przez polski zespół. Ekipa z Francji podjęła wyzwanie, wypracowując własne stanowisko. Debata uwiarydociła odmienne podejścia ekipy francuskiej i polskiej do kwestii powszechnie uznawanych i uważanych przez młodsze pokolenie za nie do obrony. Pomimo różnic oba zespoły zgodziły się co do pilnej potrzeby zajęcia się nierównościami i wyzwaniami demograficznymi Europy, od spadku liczby urodzeń, po nadchodzące wyzwania związane z rosnącą grupą emerytów (co wymaga specyficznych ułatwień infrastrukturalnych – red).

Wyjściowy spór w debacie dotyczył tego, co dokładnie oznacza określenie stare i nowe państwo członkowskie UE. Lidia Strzelecka z SGH zdefiniowała je jako państwa UE przyjęte przed i po 2004 roku do Unii Europejskiej, podczas gdy pierwsza mówczyni z Francji Clara Lemmers przedstawiła bardziej złożoną wizję podziału geograficznego kontynentu. Jednakże właściwa linia podziału w debacie – pomimo różnic w nacisku na znaczenie pojęć – została wyraźniej zarysowana, gdy na pierwszy plan wysunęły się rozbieżności w percepcji tego, jak daleko konwergencja już wpłynęła na mniej zamożne części UE. Polski zespół argumentował, że dalsza konwergencja biedniejszych regionów nastąpi *de facto* w wyniku inercji. To zaś przeniosło oś sporu na to, czy rozwiązywanie relacji

międzypokoleniowych i nierówności kapitałowych pomoże lepiej radzić sobie z różnicami regionalnymi czy też je pogłębi. Ponadto zespół z SGH, zwłaszcza w wystąpieniu Elżbiety Ambrzykowskiej, zwrócił uwagę na nadmierne koszty spoczywające na młodszych pokoleniach. Wskazano, że pomimo poświęcania więcej czasu na naukę, niż czyniły to starsze pokolenia, Generacja Z i Milenialsi są znacznie mniej skłonne do posiadania nieruchomości. Bariery uniemożliwiające stabilizację warunków życia w wypadku młodych spychają zaś Stary Kontynent na krawędź zapaści demograficznej – argumentowano. Podczas gdy emerytury są subsydiowane przez młodzież i młodych dorosłych, jesteśmy świadkami nakręcania się spirali nieadekwatnego (do czasów – red.) systemu społecznego, co nieuchronnie doprowadzi do paroksyzmu niepowodzeń.

Zespół SGH na czele z Adrianem Oklecińskim w tym momencie debaty odpierał argumentację Sciences Po na temat istniejących niespójności w interesach Unii Europejskiej. Wskazując, że gdyby młodzi w UE mieli więcej do powiedzenia (na poziomie polityk unijnych – red.), mogliby stać się prawdziwymi interesariuszami kontynentu, a przez to bardziej skłonni do obrony swoich krajów. To z kolei nieco prowokacyjnie podsumował ostatni uczestnik debaty David Bednarczyk z SGH, stwierdzając, że równość między państwami UE na nic się zda, gdy wszyscy będziemy martwi z powodu zapaści demograficznej i społecznej, spowodowanej wspomnianym brakiem zaangażowania młodych ludzi.

Podczas debaty druga i trzecia mówczyni z ekipy Sciences Po – Anne Cécile Dupontel i Océane Berteau – argumentowały, że podziały geograficzne mają większy wpływ na przyszłość Unii Europejskiej niż różnice międzypokoleniowe. Jak podkreślały, podziały geograficzne stanowią



poważne zagrożenie dla jednoci UE. Wysunięto następujące argumenty:

Mówiąc o podziałach, odnosimy się do cech, które wpływają na pogłębianie zróżnicowania UE i zarazem jej kwestionowania. Podziały geograficzne wykraczają poza prostą dychotomię starej i nowej Europy. Obejmują szeroki zakres rozbieżności, w tym podziały krajowe i regionalne, różnice w bliskości do granic UE, podziały makroregionalne oraz podziały tworzone przez obszary specyficzne dla UE, takie jak strefa Schengen i strefa euro.

EUROPA PÓŁNOCNA A EUROPA POŁUDNIOWA

Różnice ekonomiczne między Europą Północną a Europą Południową są znaczące. Kraje Europy Północnej, zwłaszcza państwa bałtyckie i Holandia, są bardziej konserwatywne w zakresie wydatków publicznych i polityki budżetowej, podczas gdy kraje południowe są skłonne do większego zadłużania się i wspierania rozbudowanych polityk budżetowych. Ten podział stał się szczególnie widoczny podczas kryzysu strefy euro w 2010 roku i pandemii COVID-19.

EUROPA WSCHODNIA A EUROPA ZACHODNIA

Historyczny podział na Europę Wschodnią i Europę Zachodnią ma swoje źródła w II wojnie światowej i zimnej wojnie. Podział ten jest nadal widoczny w pamięci zbiorowej i narodowych narracjach państw członkowskich. Na przykład różne kraje obecnej UE nie były po tej samej stronie podczas wojny ani po tej samej stronie Muru Berlińskiego, a te znaczące wydarzenia nadal wpływają na nasze postrzeganie rzeczywistości. Z geograficznego punktu widzenia ten podział Wschód–Zachód jest również widoczny w zróżnicowanych reakcjach na postrzegane zagrożenie ze strony Rosji.

Na przykład Polska i Finlandia postrzegają rosyjskie zagrożenie inaczej niż kraje takie jak Hiszpania, co wpływa na ich politykę zagraniczną i strategie obronne.

PODZIAŁY KRAJOWE

W czasie kryzysów, takich jak kryzys migracyjny w 2015 r. i pandemia COVID-19 w 2020 r., państwa członkowskie UE mają tendencję do powrotu do rozwiązań na poziomie państw narodowych. Ten odruch zamykania granic i przedkładania interesów krajowych nad zbiorowe rozwiązania UE ilustruje utrzymujące się podziały narodowe w Unii.

PODZIAŁY WEWNĄTRZKRAJOWE

W państwach członkowskich istnieją znaczące podziały między obszarami wiejskimi i miejskimi. Doświadczenia europejskie mogą się różnić w zależności od miejsca zamieszkania. Na przykład we Francji społeczności rolnicze mogą odczuwać bardziej restrykcyjne polityki UE dotyczące stosowania pestycydów, podczas gdy ludność miejska może czerpać korzyści z możliwości gospodarczych i wymiany kulturowej, napędzanych przez UE.

Podsumowując, mimo że w UE istnieją różnice międzypokoleniowe, to podziały geograficzne stanowią bardziej palące wyzwanie dla spójności Unii. Podziały te, niezależnie od tego, czy są ekonomiczne, historyczne, narodowe czy regionalne, są głęboko zakorzenione i wpływają na polityki i postrzeganie państw członkowskich. Rozwiązanie tych geograficznych nierówności jest kluczowe dla przyszłej jednoci i stabilności Unii Europejskiej. 

DAVID BEDNARCZYK, student III roku na kierunku globalny biznes, finanse i zarządzanie, SGH

EVA JORGE, studentka I roku studiów magisterskich na kierunku bezpieczeństwo międzynarodowe – International Security, Sciences Po

Od euroentuzjazmu do eurorealizmu

MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH

Wydarzenie składało się z dwóch części. W pierwszej, dyrektorka CBOS prof. Ewa Marciniak wraz z badaczami-analitykami

Beatą Roguską i Marcinem Głowackim zaprezentowali wyniki badań bilansujące 20 lat naszego członkostwa w Unii Europejskiej. W drugiej części, moderowanej przez dr hab. Małgorzatę Mołędę-Zdziech, prof. SGH, komentarze eksperckie do wybranych obszarów przedstawili: prof. Krzysztof Jasiecki z Zakładu Socjologii, dr Marta Pachocka z Katedry Studiów Politycznych i Filip Sroczyński, student pierwszego roku, członek SKN Unii Europejskiej.

CBOS prowadzi badania postrzegania Unii Europejskiej od 1994 r. Dodatkowo, w tym roku, poza standardowymi badaniami ilościowymi, sięgnął po techniki badań jakościowych – badania fokusowe.

Wyniki badań ilościowych omówiła Beata Rogulska. Ogólny wniosek płynący z otrzymanych odpowiedzi na pytanie o stosunek do członkostwa w UE jest wciąż bardzo pozytywny: obecnie 77% respondentów deklaruje, że jest zadowolonych z członkostwa we wspólnocie. To wprawdzie spadek w porównaniu z 90% poparciem deklarowanym w 2014 roku, ale to wciąż zdecydowana większość. Skutkiem spadku jest wzrost niezadowolonych, których odsetek osiągnął 17% (wykres 1).

Im pytanie bardziej szczegółowe, np. dotyczące skutków integracji w wymiarze ogólnym (dla Polski) i indywidualnym (dla jednostki osobiście), tym oceny są mniej optymistyczne w stosunku do wcześniej wspomnianych ogólnych deklaracji, ale wciąż wysokie. Pozytywnie, jako przynoszące więcej korzyści niż strat, ocenia skutki integracji Polski z UE 59%, a dla respondenta osobiście – 50%. Warto zwrócić uwagę na wzrost odsetka dostrzegających w członkostwie więcej strat niż korzyści, który nastąpił od 2019 r. W badaniu z 2024 r. wyniósł

„Od euroentuzjazmu do eurorealizmu – jak zmieniał się nasz stosunek do Unii Europejskiej. Wyzwania przyszłości” – to tytuł seminarium, które odbyło się 9 maja, w Dzień Europy, w SGH.



FOT. MARCIN PLUS

on odpowiednio 21% (dla Polski) i 17% (w wymiarze indywidualnym) (wykres 2).

Badani zdecydowanie widzą plusy członkostwa w UE, wskazując przede wszystkim na fundusze unijne, otwarte granice, korzyści dla obywateli (22%), gospodarkę i warunki życia, bezpieczeństwo i wspólnotę polityczną. Zaledwie 8% respondentów nie widzi pozytywnych skutków akcesji, a 12% udzieliło odpowiedzi tzw. ucieczkowej (nie wiem, trudno powiedzieć) (wykres 3).

Na pytanie o negatywne strony akcesji Polski do Unii 19% badanych nie dostrzega takowych. Pozostali wskazują przede wszystkim: negatywne skutki dla prawa i suwerenności obejmujące nadmierną ingerencję w sprawę Polski, prymat prawa unijnego nad prawem polskim, negatywne skutki

dla gospodarki obejmujące problemy rolnictwa, za mało wolnego rynku, za dużo regulacji w gospodarce. Odpowiedzi ucieczkowe wybrało 18% respondentów. (wykres 4).

W narracjach antyeuropejskich pojawia się często obawa przed zagrożeniem dla tożsamości narodowej. Obecnie połowa badanych wskazuje, że czują się Polakami i Europejczykami, co stanowi wzrost o 5 pkt. proc. w stosunku do 2009 r. 45% wybiera odpowiedź, że czuje się tylko Polakami, to spadek takich deklaracji o 7 pkt. proc. w stosunku do 2009 r. (wykres 5).

Ciekawych odpowiedzi dostarczyło pytanie o zaufanie do instytucji. Najwyższe zaufanie uzyskało wojsko (aż 84%), NATO (81%), policja (72%), czyli instytucje stojące na straży bezpieczeństwa na poziomie krajowym i międzynarodowym. Czas

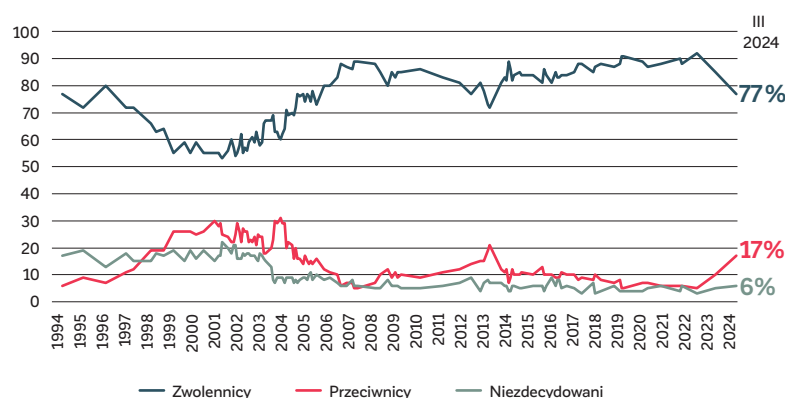
badania, w trzecim już roku wojny w Ukrainie, i towarzyszący temu wzrost poczucia zagrożenia wpływa na takie wysokie wskazania. Najniższe wskazania uzyskały partie polityczne, którym ufa zaledwie co czwarty badany i Trybunał Konstytucyjny, któremu ufa około co piąty badany. Zaufanie do UE zadeklarowała ponad połowa respondentów (55%). Warto zaznaczyć, że to wyższy odsetek niż deklarowane zaufanie do instytucji narodowych: rządu, Sejmu i Senatu, prezydenta (wykres 6).

Michał Głowacki przedstawił pokrótce wyniki badań jakościowych „20 lat obecności Polski w Unii Europejskiej” (2024)¹. Jak wyjaśnił, te badania miały zadanie eksploracyjne, czyli pogłębienie wiedzy na temat opinii, jak i emocjonalnych postaw do UE, tego, z czego one wynikają, jaki jest ich kierunek i siła. W rozmowie o Unii Europejskiej chętnie przywoływana jest kategoria „wspólnoty”. „Unia kojarzy się z otwarciem, zjednoczeniem, dobrem wspólnym, awansem cywilizacyjnym” – wskazuje Głowacki. Niektórzy zwracali uwagę na realizację niemieckich (ewentualnie francusko-niemieckich) interesów. Ale – jak podsumował analityk – „Niezależnie od rozbieżności lub nawet sprzeczności interesów państw unijnych bilans naszej przynależności do UE jest w opinii badanych jednoznacznie pozytywny. W wielu dziedzinach tak szybki rozwój Polski nie byłby możliwy bez tej przynależności. Rozmówcy są zatem zgodni co do tego, że gdyby Unii nie było, byłoby znacznie gorzej, przede wszystkim pod względem gospodarczym oraz w dziedzinie rozwoju infrastruktury”.

Wojna w Ukrainie sprawia, że poza korzyściami finansowymi i gospodarczymi oraz cywilizacyjnymi związanymi z obecnością Polski w UE, w rozmowach często pojawiała się kwestia bezpieczeństwa.

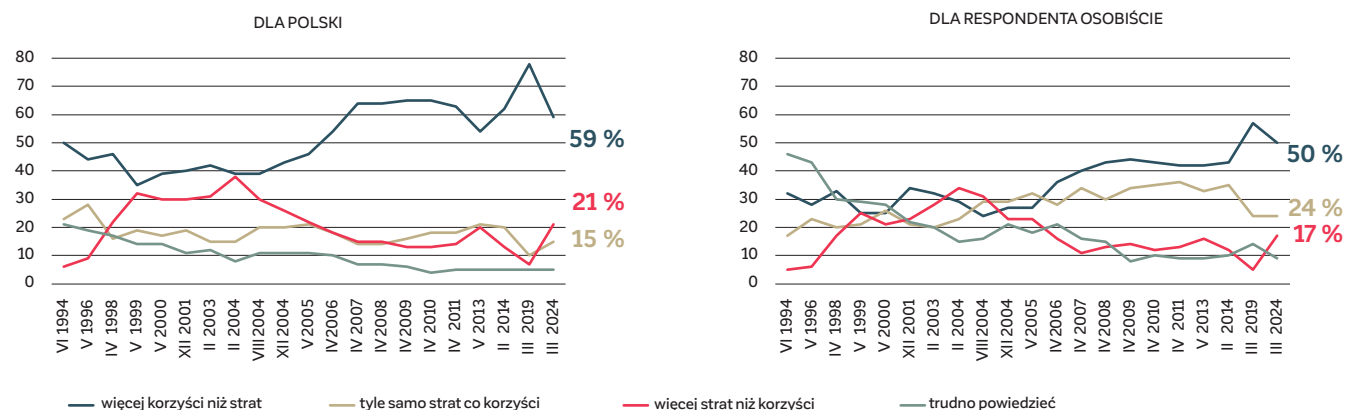
Co do zagadnień budzących wątpliwości, to przywoływano proces podejmowania decyzji

WYKRES 1. Stosunek do członkostwa Polski w UE



Źródło: UEDane CBOS, 1994-2024

WYKRES 2. Ocena skutków członkostwa/integracji



Do lutego 2004 roku pytaliśmy o przewidywania dotyczące skutków integracji

Źródło: UEDane CBOS, 1994-2024

WYKRES 3. Plusy członkostwa w UE

Najczęstsze odpowiedzi na pytania otwarte

FUNDUSZE UNIJNE	OTWARTE GRANICE, KORZYŚCI DLA OBYWATELI	GOSPODARKA I WARUNKI ŻYCIA	BEZPIECZEŃSTWO	WSPÓLNOTA POLITYCZNA
korzyści finansowe, pieniądze z funduszy unijnych, projekty finansowane/ współfinansowane przez Unię (28%)	otwarte granice, swoboda przemieszczania się, strefa Schengen (22%)	korzyści gospodarcze – rozwój gospodarczy, swobodny przepływ kapitału, bezpieczeństwo ekonomiczne (12%)	bezpieczeństwo kraju, Europy, obawa przez Rosję (12%)	wsparcie państw unijnych, pomoc w razie problemów, siła zjednoczonych państw (6%)
rozwój kraju, poprawa infrastruktury miast i wsi (6%)	otwarty rynek pracy, swoboda podejmowania pracy w UE (7%)	rozwój handlu – rynku zbytu, brak barier celnych (9%)		wspólna polityka, współpraca w innych dziedzinach (2%)
inwestycje w infrastrukturę drogową, kolejową (5%)	swoboda podróżowania w UE, rozwój turystyki (7%)	korzyści dla rolnictwa (5%)	BRAK PLUSÓW (8%)	ujednolicenie prawa, prymat prawa unijnego nad polskim (2%)
		poprawa materialnych warunków życia (2%)	TRUDNO POWIEDZIEĆ, NIE WIEM (12%)	

Źródło: Dane CBOS, III 2024

WYKRES 4. Minusy członkostwa w UE

Najczęstsze odpowiedzi na pytania otwarte

PRAWO I SUWERENNOŚĆ		GOSPODARKA	ZAGROŻENIA DLA TRADYCJI, KULTURY, OBYCZAJÓW
nadmierne ograniczenie suwerenności, ingerencje w sprawy Polski (21%)	biurokracja, nadmierne, zbyt szczegółowe regulacje prawne (6%)	problemy rolnictwa (5%)	imigracja, napływ uchodźców (3%)
prymat prawa unijnego nad prawem polskim, konieczność dostosowania prawa (15%)	brak równości Polski z innymi krajami unijnymi, dominacja Niemiec i Francji (3%)	za mało wolnego rynku, za dużo regulacji w gospodarce (3%)	narzucanie lewicowej ideologii, zagrożenia dla tożsamości narodowej (2%)
regulacje dotyczące ochrony środowiska i klimatu, za duże wymogi, Zielony Ład (10%)	polityka energetyczna UE (2%)	FINANSOWE SKUTKI INTEGRACJI	
	złe traktowanie Polski – ogólnie (2%)	duże koszty członkostwa, wysokie składki; obawa, że trzeba będzie zwracać pieniądze z UE (3%)	BRAK MINUSÓW (19%)
			TRUDNO POWIEDZIEĆ, NIE WIEM (18%)

Źródło: Dane CBOS, III 2024

w Unii, „w niedostatecznym stopniu uwzględniający podmiotowość Polski”. Rozmówcy wyrażali zaniepokojenie, że Polska „nie ma wystarczającego wpływu na unijne decyzje, są one nam narzucane”. Najwięcej emocji we wszystkich grupach wywołały trzy tematy, które pojawiały się spontanicznie: polityka migracyjna Unii, ekologia i transformacja energetyczna oraz rolnictwo. Obawy wskazywane przez badanych w dużym stopniu odzwierciedlają brak rzetelnych informacji i wiedzy w wymienionych obszarach, co może być też wynikiem niedostatecznego czy nieprawidłowego komunikowania tych zagadnień, na co zwracano uwagę w komentarzach eksperckich.

Druga część spotkania poświęcona była wyzwaniom przyszłości w UE. Dlatego też prof. Mołęda-Zdziech poprosiła zaproszonych o odniesienie się do wybranych kwestii: euro, migracji i młodzieży.

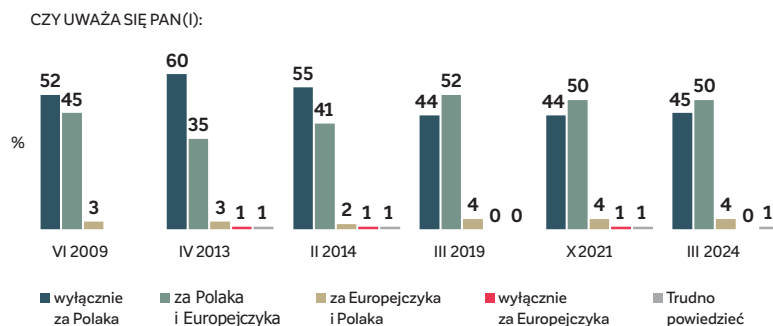
Prof. Jasiecki zwrócił uwagę m.in. na upolitycznienie kwestii euro i na brak debaty dotyczącej jej wprowadzenia. Przypomniwał, że Polska zobowiązała się do przyjęcia euro, wstępując do

Unii Europejskiej. Kwestia wprowadzenia europejskiej waluty w Polsce została podjęta w badaniu jakościowym, gdzie rozmówcy dyskutowali o niej przede wszystkim w kategoriach finansowych i ekonomicznych, ale również interpretowali ją jako pogłębienie integracji politycznej. Podkreślano, że na razie jest za wcześnie na przyjęcie wspólnej waluty, Polska nie spełnia bowiem kryteriów konwergencji przystąpienia do tej strefy. Wyrażano opinię, że będziemy gotowi na euro dopiero wtedy, gdy poziom życia w Polsce będzie zbliżony do poziomu życia w krajach Europy Zachodniej. Wśród obaw w związku z przyjęciem euro pojawiają się również te dotyczące utraty możliwości prowadzenia bardziej elastycznej polityki finansowej, bowiem na trwałe wiążemy się z Unią. Badani widzieli też pozytywne strony, podkreślając, że przyjęcie euro oznacza „ściślejsze więzi z resztą państw unijnych, co będzie sprzyjać (nie tylko ekonomicznemu) bezpieczeństwu Polski”.

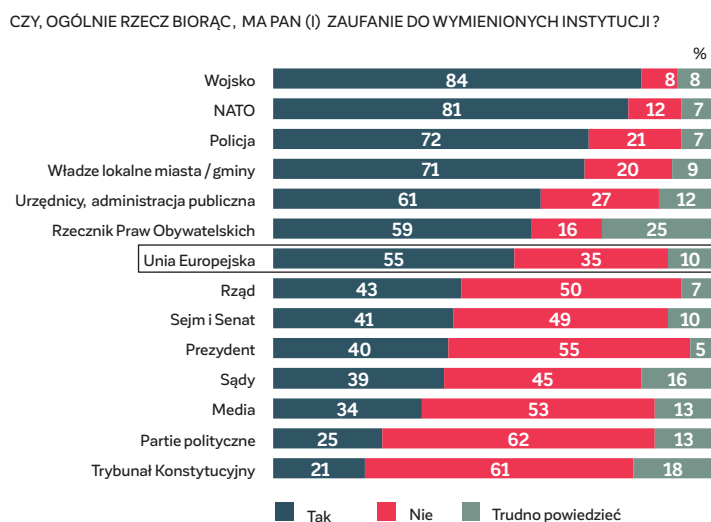
Dr Pachocka skupiła się w wystąpieniu na zagadnieniu migracji, które stanowi ogromne wyzwanie dla UE. Podkreśliła, że to bardzo skomplikowana problematyka, obejmująca wiele różnorodnych kwestii: definicyjnych, prawnych, zarządzania migracjami i relokacją migrantów. Wobec skomplikowanej materii prawnej należy zwracać uwagę na pojęcia, których używamy, zwłaszcza, że to obszar dyskusji, który rozbudza największe emocje (przede wszystkim negatywne), co potwierdziły wyniki badań CBOS. „Najwięcej emocji wywołuje kwestia przyjmowania uchodźców i imigrantów do Unii Europejskiej. W ocenie badanych imigranci są źródłem problemów społecznych, przede wszystkim przestępczości, budzą strach w społeczeństwach zachodnich, a państwa nie potrafią sobie z nimi poradzić. Wzrastający udział osób pochodzenia imigranckiego w społeczeństwach zachodnich i związane z tym problemy mogą nawet – jak przewidują dyskutanci – zagrozić przetrwaniu Unii Europejskiej”. (CBOS, 20 lat obecności Polski w UE 2024). Takie postrzeganie – jak wyjaśniała ekspertka – to owoc politycznego dyskursu poprzedniej władzy, która wielokrotnie instrumentalizowała migrantów do swoich celów politycznych, strasząc nimi, czy wręcz dehumanizując.

Student Filip Sroczyński zwrócił uwagę na postawy do UE młodzieży. CBOS w badaniu ilościowym bada młodych w wieku 18–24 lat. Jak zauważył komentator, to grupa wiekowa, która dostrzega najmniej korzyści związanych z członkostwem Polski w UE. 69% młodych osób deklaruje, że popiera członkostwo Polski w UE, ale jest to najniższy odsetek poparcia we wszystkich grupach wiekowych. Jednocześnie, w grupie najmłodszych badanych aż 22% respondentów w tym przedziale wiekowym nie popiera członkostwa, najwięcej ze wszystkich grup wiekowych. Na pytanie, czy członkostwo Polski w UE przynosi więcej korzyści czy strat, 55% młodych osób widzi więcej korzyści

WYKRES 5. Tożsamość narodowa i europejska



WYKRES 6. Zaufanie do instytucji



niż strat. Sroczyński zadał pytanie, dlaczego tak się dzieje? Przecież wydawałoby się że młodzi, ze względu na doświadczenia wymian międzynarodowych, wyjazdy w ramach Erasmus czy życia w Polsce będącej członkiem UE, powinni być jedną z najbardziej euroentuzjastycznych grup. Przyczyn takiego stanu rzeczy dopatrywał się w braku edukacji europejskiej, która, zwłaszcza w ostatnich latach, po wprowadzeniu przedmiotu historia i te różnorodność, została mocno zideologizowana.

Sroczyński zwrócił również uwagę na kwestię tożsamości narodowej i europejskiej, która była poruszana w badaniu (wykres 5). W wynikach sondażu można zauważyć, że ankietowani młodzi Polacy utożsamiają europejskość z porzuceniem polskości. To znaczy czują, że integracja europejska prowadzi do zniszczenia tożsamości narodowej. Według wyników badania poczucie bycia wyłącznie Polakiem podziela 38%, Polakiem i Europejczykiem – 48%, Europejczykiem i Polakiem – 10%, a wyłącznie Europejczykiem – 2%. Zdaniem Sroczyńskiego,

powinniśmy dążyć do tego, żeby młodzi ludzie zrozumieć, że bycie Polakiem i Europejczykiem się nie wyklucza, wręcz przeciwnie, że te dwie tożsamości są komplementarne, uzupełniają się, ponieważ od upadku komunizmu Polska i Polacy zdecydowali, by stać się Europejczykami, dołączając do europejskich struktur, przyjmując ustrój na wzór państw Europy Zachodniej, wchodząc do europejskiej strefy kulturowej.

Jedną z kwestii, co do której młodzi ludzie są mocno podzieleni, jest suwerenność Polski w UE i dalsza integracja europejska. Student SGH przywołał dwie opinie z badań jakościowych CBOS: „Zależy, czy Unia obróci tę tendencję zniżkową w stosunku do Azji, do Ameryki. My idziemy cały czas w dół jako Unia Europejska. Wszystko przez to, że centralizacja jest narzucona (...) nie ma wolności gospodarczej (...)” (Leszno, starsi). „Wydaje mi się, że, jeżeli mówimy o jakichś rozsadach, to bardziej o odejściach niż nowych członkach” (Łomża, młodszy).

Zdaniem studenta, powyższe wypowiedzi, poza powielaniem mitów, pokazują, że jest wiele osób niezdecydowanych lub nie do końca pewnych swojego zdania. To świadczy o potrzebie dyskusji z młodymi osobami o przyszłym kształcie UE, dyskusji, której obecnie brakuje. „Młode osoby nie wiedzą, czy Unia idzie w kierunku federalizacji na kształt USA, decentralizacji i Unii maksymalnie suwerennych państw czy czegoś pomiędzy. Jeżeli udało się stworzyć dyskusję w przystępnej dla młodych ludzi formie, to również i zainteresowanie sprawami europejskimi będzie wśród nich większe” – wskazał Filip Sroczyński.

W podsumowaniu dyrektorka CBOS zwróciła uwagę na ewolucję postaw opinii publicznej od euroentuzjastycznych deklaracji, będących wyrazem spełnienia marzenia o dołączeniu do Europy i Zachodu, do bardziej krytycznej, realistycznej postawy, opartej o doświadczenia, ale i opinie najmłodszego pokolenia, tych, którzy w UE już się urodzili.

Organizatorami seminarium byli: Katedra Studiów Politycznych i SKN Unii Europejskiej.

Sondaże omawiane podczas seminarium są dostępne na stronie CBOS: „20 lat obecności Polski w Unii Europejskiej” (26/04/2024) oraz „20 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej” (26/04/2024)

DR HAB. MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH, prof. SGH, kierowniczka Katedry Studiów Politycznych, pełnomocniczka rektora ds. współpracy z Unią Europejską

¹ Badanie przeprowadzono w lutym 2024 r. metodą Focus Group Interviews (FGI), w dwóch regionach – w Wielkopolsce (Leszno) i na Podlasiu (Łomża). W każdym z regionów przeprowadzono dwie sesje dyskusyjne z udziałem kobiet i mężczyzn: jedną sesję z grupą młodszą (20–35 lat) i jedną z grupą starszą (40–55 lat).

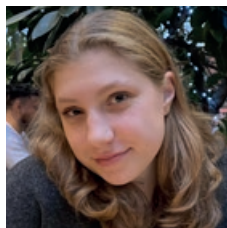
Wyzwania dla demokracji cyfrowej – wokół form dezinformacji

 POLA GÓRSKA

W SGH 22 kwietnia 2024 r. odbyło się seminarium, którego celem była dyskusja na temat zagrożeń demokracji cyfrowej zainspirowana raportem *Wybory do Parlamentu Europejskiego 2024: wyzwania dla cyfrowej demokracji w regionie Europy Środkowo-Wschodniej*¹.

Gość seminarium dr Dariusz Standerski, sekretarz stanu w Ministerstwie Cyfryzacji, podkreślił konieczność walki z nowymi formami dezinformacji w kampaniach wyborczych. Jak zauważył, wymaga to zarówno mądrych regulacji, jak i skutecznego ich wprowadzenia. Dlatego też – jak tłumaczył – potrzeba wiarygodnych instytucji nadzorujących sztuczną inteligencję (AI), edukacji i realnej odpowiedzialności za szerzenie dezinformacji. Wiceminister Standerski wspominał o zakończonych w kwietniu br. konsultacjach o organie odpowiedzialnym za unijną ustawę o sztucznej inteligencji (ang. *AI Act*).

Wybory do Parlamentu Europejskiego w 2024 r. będą jednym z większych, a zarazem najważniejszych dla nas, Europejczyków, wydarzeń. Zdaniem analityków to właśnie wybory do PE są narażone na najsilniejsze ataki dezinformacyjne zarówno ze strony Rosji, ale także i Chin. Obserwowany w ostatnich latach znaczny postęp w zakresie zaawansowanych technologii, m.in. sztucznej inteligencji, stworzył nowe wyzwania i zagrożenia dla współczesnych demokracji. Autorzy wspomnianego raportu skupiają się w nim szczególnie na deepfake'ach (wygenerowanych lub zmodyfikowanych przez AI obrazach, treściach



✦ Dr Dariusz Standerski, sekretarz stanu w Ministerstwie Cyfryzacji i dr hab. Małgorzata Mołęda-Zdziech, prof. SGH

audio lub wideo, ludzko przypominających istniejące osoby, obiekty, miejsca lub inne podmioty czy zdarzenia lub który tymi obrazami i treściami manipuluje, przez co osoba będąca ich odbiorcą mogłaby niesłusznie uznać je za autentyczne lub prawdziwe – Komisja Europejska, 2024). Podczas rozmowy uczestnicy przywołali zdarzenie, które miało miejsce na Słowacji. W przeddzień wyborów parlamentarnych w tym kraju w mediach społecznościowych pojawiło się zmodyfikowane nagranie rozmowy przewodniczącego partii Postępowo Słowacja Michala Szimeczki i dziennikarki śledczej Moniki Todovej, którzy mieli planować fałszowanie wyników, m.in. poprzez kupowanie głosów wśród społeczności Romów. Moment wypuszczenia nagrania był w tej sytuacji kluczowy, wpływ na decyzję wyborców mógł być nieodwracalny, ponieważ nie wystarczyło czasu na zdementowanie fałszywych informacji. Był to atak na *decisional checkpoint*, krótki okres, w którym podejmowane są nieodwołalne decyzje, a pojawiające się fałszywe

FOT. PIOTR POTAROWICZ



informacje mogą wyrządzić nieodwracalne skutki (Chesney & Citron, 2019).

Kolejnym omówionym zagrożeniem była dezinformacja i nierówny dostęp do wiarygodnych źródeł, który niestety znacznie ułatwia rozprzestrzenianie się nieprawdziwych narracji. Wraz z deepfake'ami problemy te prowadzą do obniżenia zaufania obywateli do instytucji publicznych i mediów. W trakcie dyskusji szczególną uwagę zwrócono na prawo regulujące używanie programów sztucznej inteligencji oraz oznaczanie treści tworzonych przy jej pomocy. Według rozmówców ograniczenia wprowadzane w tym zakresie są niewystarczające. Moderacja treści jest obecnie niejasna, brakuje moderatorów posługujących się językami używanymi tylko w jednym państwie (polski, czeski, słowacki itp.), którzy nie mogą zostać zastąpieni technologią, ponieważ nie uwzględnia ona kontekstów kulturowych ani lingwistycznych, a te często zmieniają interpretację odbieranej treści. W omawianym na seminarium raporcie poruszono również kwestię wpływów Rosji i Chin na procesy demokratyczne, a szczególnie wybory. Zdaniem autorów raportu takie ingerencje mają powodować osłabienie zaufania obywateli do instytucji demokratycznych i mediów, ograniczenie zdolności do podejmowania świadomych i uzasadnionych decyzji.

Wydarzenie podsumowała dr hab. Małgorzata Mołęda-Zdziech, prof. SGH, kierowniczka Katedry Studiów Politycznych i pełnomocniczka rektora ds. współpracy z UE, w rozmowie z Jakubem Szymikiem, prezesem Fundacji Obserwatorium Demokracji Cyfrowej. Prof. Mołęda-Zdziech zwróciła uwagę na pogłębiający się proces mediatyzacji polityki, wzrost znaczenia wartości „widoczności medialnej”, które to doprowadziły do zmiany stylu prowadzenia kampanii politycznych, przyczyniając się do obniżenia jego merytoryczności i ułatwiając działania dezinformacyjne. Stąd – jak podkreśliła ekspertka – ogromnym wyzwaniem jest dobra edukacja, gdyż rzetelna wiedza to najlepsza „szczepionka” uodparniająca na dezinformację.

Seminarium zostało zorganizowane przez Fundację Obserwatorium Demokracji Cyfrowej, Katedrę Studiów Politycznych ISM SGH oraz Związek Pracodawców i Przedsiębiorców. Wsparcie studenckie zapewniło niedawno założone SKN Unii Europejskiej. 🇪🇺

POLA GÓRSKA, studentka pierwszego roku SGH, członkini SKN Unii Europejskiej



FOT. PIOTR POTAPOWICZ (2)

- ↑ Powitanie uczestników seminarium przez rektora dr hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH
- ↑ W dyskusji panelowej moderowanej przez Zosię Wanat, senior CEE correspondent z platformy mediowej Sifted, udział wzięli: Paulina Szkoła – dyrektorka Forum Cyfrowego Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, Aleksandra Wójtowicz – starsza analityczka z państwowego instytutu badawczego NASK, Jan Jęcz – analityk ds. gospodarki cyfrowej z Polityki Insight oraz Mateusz Łabuz z Chemnitz University of Technology.

¹ Raport dostępny w języku angielskim *Digital Democracy in CEE: Things to Watch For in 2024 European Parliament Elections* przygotowany przez Fundację Obserwatorium Demokracji Cyfrowej. Pełny raport nt. deep fejków, reklamy politycznej, odpowiedzialności platform czy ingerencji zagranicznej na stronie: <https://ceeddw.org/raport-wybyry-do-parlamentu-europejskiego/>

Przyszłość Polski w Unii w kontekście prezydencji w Radzie UE

Klub Prasowy SGH w formacie Master Class

MACIEJ NYSIAK, BARTOSZ TRACZYK

W przestrzeni coworkingowej Biblioteki SGH 22 maja odbyło się 5. spotkanie Klubu Prasowego SGH, które dotyczyło przyszłości Polski w Unii Europejskiej w kontekście przygotowań do przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej w pierwszej połowie 2025 roku. Gościem była Magdalena Sobkowiak-Czarnecka, podsekretarz stanu, pion ds. Unii Europejskiej.

Rozmowa odbyła się w formacie MasterClass i została podzielona na dwie części. Pierwszą część poprowadził redaktor Marcin Piasecki z dziennika „Rzeczpospolita”, pytając o istotę i rolę prezydencji w Radzie UE. Drugą część pod okiem redaktora poprowadzili studenci SGH, doskonalący swoje umiejętności dziennikarskie – Maciej Nysiak ze Studenckiego Koła Naukowego Spraw Zagranicznych, Bartosz Traczyk ze Studenckiego Koła Naukowego Finansów i Makroekonomii oraz Marta Ekner z Samorządu Studentów.

Wiceminister podkreśliła wyjątkową rolę polskiej prezydencji w Radzie UE. Będzie ona bowiem sprawowana już w nowym cyklu instytucjonalnym, a także zainicjuje 18-miesięczny program nowego trio, współtworzonego z Danią i Cyprem. Zwróciła też uwagę na możliwości Polski w zakresie ukierunkowania prac Rady UE, wynikających z kompetencji państwa sprawującego prezydencję. Jak podkreśliła wiceminister Sobkowiak-Czarnecka, neutralny charakter tej roli nie stoi w sprzeczności z dążeniem do zwrócenia uwagi państw wspólnoty na priorytetowe z polskiej perspektywy wyzwania, jakimi są: polityka obronna, wsparcie Ukrainy i transformacja energetyczna.

Następnie polityczka zmierzyła się z pytaniami dotyczącymi długoterminowych wyzwań, przed którymi stoi Unia Europejska. Nawiązując do jednego z priorytetów prezydencji, czyli wzmocnienia sojuszu transatlantyckiego, Maciej Nysiak i Marta Ekner podnieśli temat współzależności polityki unijnej i amerykańskiej. Sobkowiak-Czarnecka zaznaczyła, że mimo niepewności związanej z wyborami po obu stronach Atlantyku powinniśmy koncentrować się na możliwych działaniach Unii. Zwiększanie współpracy w ramach wspólnej polityki obronnej jest trudne ze



FOT. ANNA SYDORCZAK

względem na rozbieżność interesów wewnątrz wspólnoty co do różnic w postrzeganiu zagrożenia ze strony Rosji. W tym kontekście zaproszona wspomniała także o planach powołania komisarza ds. obronności, który miałby koordynować inwestycje w odbudowę możliwości produkcyjnych unijnego sektora zbrojeniowego.

Od relacji europejsko-amerykańskich do konkurencyjności unijnego przemysłu płynnie przeszedł Bartosz Traczyk, zadając pytanie o związek ryzyka jej utraty z sensownością Zielonego Ładu i realizacji ambitnych założeń klimatycznych. Wiceminister Sobkowiak-Czarnecka przyznała, że problem nie powinien być ignorowany, ale zastrzegła, że transformacja energetyczna nie może być realizowana kosztem europejskiego przemysłu, trzeba stawiać konkurencyjność na pierwszym miejscu.

Ostatnim poruszonym na Klubie Prasowym SGH wątkiem były wybory europejskie i wzrost popularności ugrupowań eurosceptycznych wiążący się z falą dezinformacji. W odpowiedzi na pytanie Bartosza Traczyka o nową siłę napędową euroentuzjazmu w Polsce, która może zastąpić korzyści z bezpośrednich przepływów finansowych z UE, wiceminister wskazała wspólny rynek jako wciąż najważniejszą siłę napędową polskiej gospodarki. Zapowiedziała także wzmocnienie kampanii zachęcającej do weryfikowania informacji, co przewidziano w czasie polskiej prezydencji. 

MACIEJ NYSIAK, przewodniczący SKN Spraw Zagranicznych

BARTOSZ TRACZYK, przewodniczący SKN Finansów i Makroekonomii



Henkel

PROGRAM
ROZWOJOWY

UMOWA
O PRACĘ

MIĘDZYNARODOWE
ŚRODOWISKO

Wierzymy, że unikalność
każdego z naszych pracowników
stanowi naszą siłę.
Zostań częścią naszego zespołu
i wzbogać go **swoją wyjątkowością!**

DARE
TO MAKE
AN IMPACT?



Aplikuj do nas:



Schwarzkopf

syoss

Persil

Perwoll

Fa

Pritt

Ceresit

Profesor Andrzej Grodek w świetle akt wojskowych

PAWEŁ TANEWSKI



Andrzej Grodek
FOT. ARCHIWUM SGH

1 stycznia 1932 roku Andrzej Grodek (1901–1959) został podporucznikiem rezerwy piechoty. W roku następnym, przez prawie cały sierpień do połowy września, przebywał na ćwiczeniach wojskowych w 5 Pułku Piechoty Legionów, otrzymując następujące oceny w ankiecie personalnej wypełnionej przez zawodowych oficerów:

- I. Ocena wartości osobistych:**
Indywidualność wyraźna. Energiczny i pełen inicjatywy. Poczucie honoru i ambicje wysokie. Charakter silny. Ambicja pracy dostateczna. Stosunek do służby ideowy. Karność i lojalność duża. W stosunkach służbowych i pozasłużbowych b. taktowny. Stosunek do społeczeństwa cywilnego b. dobry.
- II. Ocena wartości fizycznych:**
Silny i wysportowany. Bardzo wytrzymały.
- III. Inteligencja:**
Wybitnie inteligentny i bystry umysłowo. Odznacza się szerokimi horyzontami myślowymi. Orientuje się i decyduje szybko i trafnie.
- IV. Ocena wartości zawodowych:**
Umie wydawać rozkazy jasno i zrozumiale. Jako dowódca bardzo szybko się wyrabia. Wyszkolony dobrze. Pod koniec pobytu na ćwiczeniach nauczył się postępować z żołnierzami i dawał sobie dość dobrze z nimi radę. Umie zachować powierzoną sobie tajemnicę.
- V. Ocena zdolności administracyjnych i organizacyjnych:**
Nie wykazał zdolności organizacyjnych i administracyjnych, nie mając po temu sposobności.
- VI. Ocena zdolności kierowniczych i wychowawczych:**
Zdolności kierownicze niewątpliwie posiada, lecz brak mu jeszcze pewności siebie jako dowódcy. Wpływ

wychowawczy na żołnierza – nie zaznaczał się. Mało wymagający od podwładnych. Zbyt pobłażliwy. Do podwładnych ustosunkowany życzliwie, jednak nie wykazał o nich należytego starania¹.

- VII. Określenie przydatności służbowej:**
Nadaje się na dowódcę plutonu strzeleckiego w czasie wojny (ok. 30 żołnierzy – PT). Po pewnym wyrobieniu nadawać się będzie na dowódcę kompanii strzeleckiej w czasie wojny (ok. 100 żołnierzy – PT). Po pewnym przygotowaniu nadaje się do służby w sztabie.
- VIII. Uzasadnienie różnicy opinii:**
(brak różnic)
- IX. Ogólna ocena:**
Bardzo dobry.

Podpisał kapitan Adam Jarosiński, 21 września 1933 r.

OGÓLNA OPINIA DRUGIEGO PRZEŁOŻONEGO:

Wartości osobiste bardzo duże. Silny charakter. Taktycznie bardzo dobry. Po odbyciu paru ćwiczeń będzie dobrym dowódcą kompanii strzeleckiej. Nadaje się do pracy w sztabie. Na ogół – bardzo dobry.

Podpisał zastępca dowódcy pułku pplk Michał Białkowski, 17 września 1933 roku².

Wśród akt wojskowych uczzonego jest to opinia najpełniejsza. Wcześniejsze i późniejsze oceny, choć podobne, są krótsze. Zamieszkały na stałe w Warszawie przy ulicy Rybaki 19, Andrzej Grodek od 1 września 1928 roku do 15 czerwca roku następnego

uczył się w szkole podchorążych rezerwy piechoty w Jarocinie, którą ukończył z wynikiem bardzo dobrym, zajmując 12. lokatę na 119 uczestników kursu³. Plutonowy Andrzej Grodek został awansowany do stopnia sierżanta na zakończenie ćwiczeń odbytych w dniach od 5 października do 14 listopada 1931 roku w 5 Pułku Piechoty Legionów, po których stwierdzono: „Dobry dowódca drużyny. Na oficera rezerwy nadaje się w zupełności”⁴, co zostało potwierdzone w orzeczeniu wydanym 13 listopada 1931 roku i ostatecznie nastąpiło 1 stycznia 1932 roku⁵. Podporucznik Andrzej Grodek związał się ze znanym pułkiem piechoty, nawiązującym do tradycji Legionów Józefa Piłsudskiego, już na stałe. Odbył w nim kolejne ćwiczenia: w roku 1935 w dniach od 12 listopada do 7 grudnia i w roku 1937 od 29 lipca do 29 sierpnia⁶. Niezmobilizowany w 1939 roku wziął udział w obronie Warszawy⁷.

Wniosek, jaki nasuwa się po zapoznaniu z jego aktami, jest jeden: kto sprawdza się w służbie cywilnej, ten również sprawdza się w wojsku, cechy charakteru pozostają bowiem niezmiennie. W ocenie władz wojskowych Andrzej Grodek reprezentował „charakter pilny i twardy”⁸, pozwalający na objęcie funkcji adiutanta w dowództwie pułku⁹.

Warto przyrzeć się nieco niektórym dowódcom znanego oddziału, jakim był 5 Pułk Piechoty Legionów. W latach 1932–1935 dowodził nim pułkownik Tadeusz Pełczyński (1892–1985), później generał, który zasłynął w historii oręża polskiego tym, że wraz z Leopoldem Okulickim ps. „Niedźwiadek” (1898–1946), wywarł wielką presję, czy wręcz wymusił w ostatnich dniach lipca 1944 roku na naczelnym dowódcy AK Tadeuszu „Borze” Komorowskim (1895–1966) decyzję o wywołaniu powstania warszawskiego¹⁰.

Jego zastępcą w 5 Pułku Piechoty podpułkownik Michał Białkowski (1893–1959) po odejściu z niego Pełczyńskiego został jego kolejnym dowódcą w latach 1935–1938. Wziął później udział w kampanii wrześniowej, spędził pięć lat w niewoli niemieckiej, a następnie dwa lata w emigracyjnym już Drugim Korpusie generała Władysława Andersa (1892–1970). W 1947 roku powrócił do kraju, zamieszkał w Krakowie. Padł ofiarą ubeckiej prowokacji polegającej na udawaniu antykomunistycznej organizacji i w 1953 roku trafił do więzienia. Skazany na 15 lat pozbawienia wolności został przedterminowo zwolniony w 1956 r. ze względu na zły stan zdrowia¹¹, a tak naprawdę na fali stopniowej liberalizacji po śmierci Józefa Stalina (1879–1953). Gdyby nie ta okoliczność, skonałby zapewne w więzieniu, tak jak stało się to z geografem i podróżnikiem, profesorem SGH, Stanisławem Gorzuchowskim (1899–1948), który dokonał żywota w więzieniu we Wronkach¹².

Ina koniec kapitan Adam Jaroński (1898–1999), bardzo odważny żołnierz, trzykrotnie odznaczony Krzyżem Walecznych i Medalem Niepodległości, który co najmniej do 1932 roku służył



① **Tadeusz Pełczyński**
FOT. CAW

② **Michał Białkowski**
FOT. CAW

③ **Adam Jaroński**
FOT. FUNDACJA OBCHODÓW 100
ROZNIICY ODZYSKANIA PRZEZ
POLSKĄ NIEPODLEGŁOŚĆ

w 5 Pułku Piechoty Legionów, a do 1939 roku zdążył co najmniej dwukrotnie zmienić przydziały służbowe. Kapitan walczył w kampanii wrześniowej, a później przebywał pięć lat w niemieckiej niewoli. Po wojnie znalazł się w zachodnich Niemczech, w brytyjskiej strefie okupacyjnej. Kapitan, awansowany do stopnia majora, udekorowany Krzyżem Virtuti Militari, po wojnie powrócił do kraju i zamieszkał w Sosnowcu, gdzie zmarł w 1999 roku, przekroczywszy 100 lat. To właśnie on wystawił najobszerniejszą i tak pozytywną opinię o podporuczniku rezerwy piechoty, Andrzeju Grodku.

Andrzej Grodek, pochodzący z Łodzi syn farmaceuty i intelektualisty, absolwent łódzkiego gimnazjum kupieckiego, wstąpił jako ochotnik do Wojska Polskiego i wziął udział w wojnie polsko-bolszewickiej 1920 roku. Od lipca do grudnia służył w 201 ochotniczym pułku piechoty¹³, stworzonym w oparciu o ośrodki zapasowe 5 Pułku Piechoty Legionów i 21 Pułku Piechoty. Po sławnym zwycięstwie opuścił armię w ramach szeroko prowadzonej demobilizacji. W 1921 roku wstąpił do Wyższej Szkoły Handlowej. W historii uczelni był to moment szczególny. Przyjęto rekordową liczbę około 400 studentów, głównie mężczyzn. Z wyjątkiem dosłownie kilku z nich, wszyscy uczestniczyli w walkach o odzyskanie, a później utrzymanie niepodległości. Wielu z nich zostało w Drugiej Rzeczypospolitej oficerami rezerwy Wojska Polskiego. 🇵🇱

DR PAWEŁ TANEWSKI, starszy kustosz dyplomowany,
Biblioteka SGH

1. Później ta ocena zmieniła się. W opinii wydanej w 1937 roku napisano: „Potrafi wywierać wpływ na podwładnych, umie utrzymać pluton w ręce”, w: Roczna lista kwalifikacyjna za rok 1937, w: akta personalne Andrzeja Grodka ozn. AP, 4787, przechowywane w Centralnym Archiwum Wojskowym w Rembertowie, bez paginacji.

2. Ankieta Roczne uzupełnienie listy kwalifikacyjnej, w: akta personalne Andrzeja Grodka ozn. AP, 4787, bez paginacji.

3. Wniosek nominacyjny na podporucznika rezerwy [wystawiony pomiędzy 14 listopada i 31 grudnia 1931 r.] podpisany przez ppłk Michała Białkowskiego, w: akta personalne Andrzeja Grodka, ozn. AP, 4787, bez paginacji.

4. Wniosek nominacyjny na podporucznika rezerwy [wystawiony pomiędzy 14 listopada i 31 grudnia 1931 r.] podpisany przez ppłk Michała Białkowskiego, w: akta personalne Andrzeja Grodka, ozn. AP, 4787, bez paginacji.

5. Orzeczenie z 13 listopada 1931 roku podpisane przez trzech oficerów, płk Teodora Furgalskiego (1893–1939), majora Juliana Grudzińskiego (1895–?) i kapitana Adama Jarońskiego (1898–1946), z których czytelny jest tylko podpis tego ostatniego, w: AP, 4787, bez paginacji.

6. Roczne uzupełnienie listy kwalifikacyjnej za rok 1935 i Roczna lista kwalifikacyjna za rok 1937, w: akta personalne Andrzeja Grodka, ozn. AP, 4787, bez paginacji.

7. Z. Grodek-Milczarek: Andrzej Grodek, w: *Poczet rektorów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 79.

8. Roczne uzupełnienie listy kwalifikacyjnej za rok 1935...

9. Roczna lista kwalifikacyjna za rok 1937...

10. J. Nowak-Jeziorski: *Kurier z Warszawy*, wydawnictwo ZNAK, Kraków 2005, s. 313. P. Zychowicz: *Obłęd '44. Czyli jak Polacy zrobili prezent Stalinowi, wywołując powstanie warszawskie*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013, s. 265 i następne.

11. Bohaterowie Bitwy nad Bzurą <https://www.bohaterowie1939.pl/polegly/bialkowski,michal,775.html> [dostęp 29 marca 2024 r.]

12. P. Tanewski: *Ułani*, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna „Adam”, Warszawa 2020, s. 76–88.

13. Ankieta, w: Akta osobowe studenta Andrzeja Grodka ozn. 1425/WSH przechowywane w Arch. SGH, s. 1.

SGH na Invest Cuffs 2024

 PIOTR GLEN, ANNA GRYGIEL-TOMASZEWSKA, BARBARA OCICKA

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie była partnerem Strefy ESG podczas jubileuszowej 10. edycji konferencji Invest Cuffs w dniach 5–6 kwietnia br. w Krakowie. Invest Cuffs to coroczne spotkanie uczestników rynku inwestycyjnego (akcje, waluty, surowce, kryptowaluty, fundusze inwestycyjne) i jedno z największych tego typu wydarzeń w Europie. Przyciąga ekspertów, przedstawicieli najważniejszych podmiotów w branży, klientów instytucjonalnych i detalicznych.

„ESG – ewolucja czy rewolucja?” – tak brzmiał temat przewodni tegorocznej Strefy ESG, która od dwóch lat stanowi ważny element Invest Cuffs w partnerstwie z SGH, która strefę współorganizowała.

Strefa ESG została uruchomiona z myślą o inwestorach, którzy chcą być na bieżąco z trendami mającymi istotny wpływ na rynki kapitałowe i chcących dowiedzieć się, jak firmy i instytucje inwestują i jakie rozwiązania stosują w trosce o zrównoważony rozwój. W Strefie ESG pomagaliśmy zrozumieć trendy i regulacje związane z ESG, które mają coraz większy wpływ na inwestycje i biznes. Kluczową rolę w merytorycznym przygotowaniu i prowadzeniu Strefy ESG odegrali dr Anna Grygiel-Tomaszewska, dr Kamil Gemra, dr Mariusz Lipski, dr Klaudia Martinek-Jaguszewska, dr hab. Magdalena Mikołajek-Gocejna, prof. SGH, dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH, mgr Jolanta Panas oraz dr Izabela Rudzka, koordynatorem strefy był Piotr Glen. Wykorzystaliśmy szansę dla upowszechnienia wyników badań prowadzonych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w projekcie „Jakość zarządzania aspektami ESG a odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego” pod kierunkiem prof. Ocickiej w ramach subwencji na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego w latach 2022–2024. Dziekan kolegium dr hab. Gabriel Główska, prof. SGH, objął patronat merytoryczny nad strefą.



Partnerstwo SGH w kontekście Strefy ESG na Invest Cuffs rozwija się w ramach powołanej do życia w 2022 r. Inicjatywy ESG, wspólnego projektu uczelni oraz Forum Ekonomicznego. Wspólną ideą było utworzenie rady promującej prowadzenie biznesu w oparciu o zasady ESG. Inicjatywa ESG pełni rolę rady zraszającej firmy, instytucje i świat nauki, dla których wartości ESG stanowią oś prowadzonej działalności. Celem jest stworzenie platformy do wymiany wiedzy i doświadczeń w zakresie prowadzenia działalności zgodnej z zasadami ESG.

POWERSPEECH

Powerspeech, wprowadzający do tematyki Strefy ESG, wygłosił Piotr Kowalik, prawnik z kancelarii Eversheds Sutherland. Ekspert szeroko nakreślił kluczowe etapy rozwoju gospodarczego ludzkości (skoki cywilizacyjne) i na tle ich konsekwencji wskazał potrzeby redefiniowania celów działalności gospodarczej. W dotychczasowym kształcie niesie ona negatywne, długofalowe skutki, niejednokrotnie stanowiące zagrożenie nie tylko dla bioróżnorodności, ale i dla gatunku ludzkiego. Część owych negatywnych skutków można ograniczać, części można przeciwdziałać. Na przykładzie walki z dziurą ozonową Piotr Kowalik wskazał, że wzmożone wysiłki zbiorowe, międzynarodowe, dają szansę na wprowadzenie realnej zmiany. Duża w tym rola nie tylko organizacji transnarodowych, ale i biznesu. Wielkie to wyzwanie, również dlatego, że przekroczenie granic planety generuje ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej w dotychczasowym kształcie i rodzi konieczność budowania przez przedsiębiorstwa własnych strategii odporności.

ESG: NOWE RODO CZY GAME CHANGER?

W pierwszym panelu w Strefie ESG „ESG: nowe RODO czy *game changer*?” uczestnicy dyskusji wskazali, że obie rewolucje RODO i ESG płynęły z dobrych przesłanek, troski o konsumenta. Podkreślili także, że podobnie jak w przypadku RODO, tak w ESG pojawia się element niepokoju, a nawet strachu związanego z nowymi regulacjami. W przypadku ESG chodzi o obowiązki raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju. Niemniej zauważono, że sama idea wdrażania



FOT. INVEST CUFFS

regulacji w zakresie ESG jest zdecydowanie pozytywna, gdyż pierwszy raz w historii kapitalizmu pieniądze realnie mają nie tylko dawać twardy zysk, ale płynąć do sektorów, które działają z myślą o człowieku, klimacie czy patrząc szerzej – zrównoważonym rozwoju. Rolą regulatorów w przypadku ESG jest pilnowanie spółek, aby te dostarczały wiarygodne, rzetelne i porównywalne dane. Musi się zatem dokonać swego rodzaju rewolucja, która potrwa najbliższe kilka lat. Jej efektem będzie stan, w którym ESG stanie się elementem DNA rynku inwestycyjnego, a pieniądze inwestorów będą trafiać do tych funduszy i spółek, dla których zrównoważony rozwój stanowi kluczowy element działalności.

OD „KOŁYSKI DO DOJRZAŁOŚCI” ZARZĄDZANIA ESG W BIZNESIE

W drugiej debacie paneliści ocenili znaczenie jakości zarządzania aspektami ESG z perspektywy różnych interesariuszy. Regulacyjne ramy ESG mogą być postrzegane przez przedsiębiorstwa jako koszt i niepotrzebna biurokracja, ale trzeba podkreślić, że bez odpowiedniej jakości w zarządzaniu ESG nastąpi utrata kontraktów biznesowych i przewagi rynkowej. Jakość odnosi się nie tylko do raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju, ale także do zmian w zarządzaniu łańcuchami dostaw, w procesach i relacjach biznesowych. Eksperti ujęli, że ESG stanowi *novum* dla dużej grupy przedsiębiorstw w Polsce. Korporacje międzynarodowe wiele działań wprowadziły proaktywnie wcześniej i teraz podejmują dodatkowe dostosowania do regulacji. Natomiast większość dużych,

średnich i małych przedsiębiorstw polskich obecnie poznaje i doświadcza wymogów ESG. Osiągnięcie docelowego poziomu jakości wymaga edukacji. Nastąpi to pod presją instytucji finansowych i inwestorów, dla których spełnienie kryteriów ESG będzie istotne, warunkując dostęp do kapitału na prowadzenie biznesu.

CZY I JAK ESG WPŁYWA NA WYCENĘ SPÓŁKI?

Zrównoważony rozwój to pewna filozofia prowadzenia działalności gospodarczej w taki sposób, aby nadal móc zaspokajać potrzeby ludzi, jednak bez naruszenia szans i możliwości przyszłych pokoleń. Miarą owej zrównoważoności jest ESG – zestaw czynników wpływu, ryzyk i szans dla działalności gospodarczej, ale i takich, na które przedsiębiorstwa są wystawione w wyniku istnienia w określonym otoczeniu. Wszystkie one łącznie będą miały wpływ na wycenę wartości przedsiębiorstwa. Dr Anna Grygiel-Tomaszewska zaprezentowała wyniki badań dr hab. Magdaleny Mikołajek-Gocejny „Czy i jak ESG wpływa na wycenę spółki?”. Jednym z kluczowych wniosków jest identyfikacja wielokanałowości wpływu ESG na spółkę poprzez generowane przepływy pieniężne, profil ryzyka systematycznego (w tym koszt kapitału), profil ryzyka niesystematycznego oraz mniejszą ekspozycję na *tail risk*. Po prezentacji dyskutanci zgodzili się, że ESG jest nowym, rewolucyjnym paradygmatem zarządzania portfelami, który będzie musiał być brany pod uwagę w wycenie atrakcyjności inwestycyjnej spółki i w ocenie ryzyka związanego z daną inwestycją.



FOT. MIASZKOWICZ (2)

ŚWIT AKTYWNEGO AKCJONARIATU? JAK INWESTORZY WPŁYWAJĄ NA TEMPO TRANSFORMACJI ESG W SPÓŁKACH?

Rynki finansowe są pasem transmisyjnym zrównoważonego rozwoju. Sterując przepływem kapitału oraz wyznaczając jego koszt, instytucje finansujące są w stanie realnie wpływać na to, jakiego rodzaju podmioty i przedsięwzięcia zyskują kapitał. Czy jednak w praktyce wykorzystują swoje możliwości w tym zakresie? W panelu „Świt aktywnego akcjonariatu? Jak inwestorzy wpływają na tempo transformacji ESG w spółkach?” wyniki swoich badań nad aktywnością funduszy inwestycyjnych jako akcjonariuszy zaprezentowali dr Anna Grygiel-Tomaszewska, Piotr Kowalik (Eversheds Sutherland) oraz Łukasz Kolano (KPMG). Następnie w panelu dyskutowano nad tym, w jakim

zakresie fundusze jako akcjonariusze mogą wpływać na tempo transformacji emitentów w kierunku zrównoważonego rozwoju. Wydaje się, że cel jest wspólny – zarówno inwestorzy, jak i emitenci powinni mieć na uwadze konieczność zarządzania ryzykami, wpływami i szansami wynikającymi ze zrównoważonego rozwoju, bowiem mają one lub za niedługo będą miały realny wpływ na wycenę wartości przedsiębiorstwa. Kluczowe jest jednak to, aby znaleźć odpowiednią płaszczyznę współpracy i wzajemnej komunikacji. Narzędzia, w tym prawne, już bowiem istnieją.

RELACJE INWESTORSKIE A ESG

Oceniając znaczenie ESG w działalności inwestycyjnej w Polsce, w debacie „Relacje inwestorskie a ESG” eksperci zwrócili uwagę na nieuwzględnianie ESG w obecnych decyzjach przez polskich inwestorów, potrzebę racjonalizacji wymogów i działań ESG, konieczność weryfikacji wiarygodności ESG oraz potencjalnej opłacalności i korzyści z przedsięwzięć ESG. W dyskusji podniesiono, że aktualnie inwestorzy zagraniczni częściej stosują kryteria ESG, np. w inwestycjach na rynku nieruchomości. Spółki notowane na giełdach zagranicznych koncentrują się m.in. na zmianach w ładzie korporacyjnym, by lepiej funkcjonować. Jak to ujęto, trend ESG trwa z uwagi na międzynarodowe uzgodnienia, np. pakiet „Fit for 55”. Odnotowano również, że wyzwaniem jest obowiązywanie tej samej i bardzo szerokiej „matrycy” ESG dla przedsiębiorstw, co może stanowić przyczynę fiaszka tej koncepcji. Z jednej strony, ESG może pozostać elementem biznesu, m.in. ze względu na dostęp do kapitału na rynku zagranicznym oraz oczekiwania Generacji Z. Jednak z drugiej strony, zasygnalizowano, że może nastąpić trend odejścia od ESG ze względu na obecną sytuację geopolityczną.

WPŁYW CZYNNIKÓW ESG NA WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI

Nieruchomości to sektor o udowodnionym, znaczącym, negatywnym wpływie na środowisko naturalne. Jako taki będzie podlegał fundamentalnej transformacji przede wszystkim w kierunku zeroemisyjności. Wyzwania z tym związane w oczywisty sposób będą wpływały na wycenę wartości nieruchomości – najczęściej w postaci *brown discount*, czyli obniżenia wartości rynkowej nieruchomości *non-sustainable* w stosunku do wyceny teoretycznej. Mówiła o tym Jolanta Panas, w wystąpieniu „Wpływ czynników ESG na wartość nieruchomości”. Następnie, wraz z innymi uczestnikami panelu dyskutowała o potrzebie wypracowania jednolitego podejścia do uwzględniania kryteriów ESG w wycenie nieruchomości. Jest to szczególnie istotne z perspektywy potrzeby stworzenia standardu pracy dla rzeczoznawcy majątkowego, co na koniec pozwoli inwestorom na podejmowanie decyzji przy lepszym dostępie do informacji.

KLIMAT? MA ZNACZENIE. RYZYKO KLIMATYCZNE W DECYZJACH INWESTYCYJNYCH I FINANSOWYCH

Jednym z kluczowych czynników ryzyka ESG jest ryzyko klimatyczne. Jego relacja z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jest zwrotna. Nie dość, że wynika ono wprost z negatywnych konsekwencji prowadzenia działalności gospodarczej, to jeszcze zaostrzające się czynniki ryzyka klimatycznego tworzą zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw (tzw. ryzyko fizyczne). Znaczenie ryzyka klimatycznego generuje także konieczność dostosowania się do wymogów prawnych ukierunkowanych na ograniczenie ryzyk klimatycznych (ryzyko na rzecz przejścia). To z kolei wymusza na przedsiębiorstwach konieczność dokonania oceny modelu biznesowego i zaplanowania strategicznej reakcji na wyzwania. Brak odpowiedniego dostosowania będzie oznaczał szereg ryzyk – od ryzyka dostępności i kosztu kapitału, poprzez ryzyko odpisów aktywów utraconych, ryzyko dla obecności w łańcuchach wartości oraz ryzyko reputacyjne. Na Invest Cuffs rozmawiano o tym podczas panelu „Klimat? Ma znaczenie. Ryzyko klimatyczne w decyzjach inwestycyjnych i finansowych”.

JAK ESG WPŁYNIE NA SAMORZĄDY I MIEJSCA, W KTÓRYCH PRACUJEMY I MIESZKAMY?

Debatę o wpływie ESG na Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST) poprowadziła dr Izabela Rudzka w gronie licznych ekspertów. Rozmówcy uznali istotny wpływ ESG na zrównoważony rozwój miast. Czynniki ESG są uwzględniane zarówno w strategiach rozwoju JST i normach prawnych ich działalności, jak również w relacjach z interesariuszami, w tym władz i urzędów miast z przedsiębiorcami i mieszkańcami. Mieszkańcy są zainteresowani tematyką zrównoważonego rozwoju, a JST potrzebują prowadzić komunikację społeczną w tym zakresie w sposób realnie angażujący mieszkańców. Jest prowadzona ocena efektywności osiągania celów na styku urząd – biznes – mieszkańcy.

DIALOG O EDUKACJI

W Strefie ESG odbyła się także rozmowa o Roku Edukacji Ekonomicznej 2024 między Izabelą Kozakiewicz-Frańczak z Fundacji Invest Cuffs oraz Michałem Polakiem, wiceprezesem zarządu Fundacji Warszawskiego Instytutu Bankowości. Poprzedziła ona debatę „Oni zmieniają świat? - jak Generacja Z patrzy na finanse i inwestycje?”, podczas której zwrócono uwagę na różnorodność Generacji Z oraz potrzebę edukacji i wiarygodnej komunikacji o finansach i inwestycjach z tym pokoleniem.

PODSUMOWANIE

Nie ma wątpliwości, że kryteria ESG zyskują coraz większe znaczenie na rynku finansowym. Spółki, które chcą pozyskiwać długoterminowych

inwestorów, powinny postawić na zrównoważony rozwój i rzetelne raportowanie w tym zakresie. Raporty ESG stanowią dla interesariuszy firmy źródło informacji o jej kondycji, planie rozwoju i wpływie na kwestie społeczne i środowiskowe. Uwzględnianie czynników ESG docelowo zmniejsza ryzyko inwestycji. Warto dodać, że wśród spółek nadal jest niska świadomość wymagań w obszarze ryzyka związanego ze zmianą klimatu, które ma coraz większe znaczenie dla inwestorów i dotyczyć będzie zarówno raportowania zrównoważonego rozwoju, jak i sprawozdania finansowego.

ESG stało się centralnym punktem dyskusji. W kontekście rynku finansowego nabiera szczególnego znaczenia. To rynek finansowy odegra kluczową rolę i będzie współodpowiedzialny za to, czy polski biznes możliwie bezboleśnie poradzi sobie z ESG i wyzwaniami, szczególnie w zakresie raportowania. Podmioty rynku finansowego muszą działać jako katalizator zmiany w kierunku bardziej zrównoważonej przyszłości. Poprzez skuteczne integrowanie zasad ESG w swoje operacje te instytucje nie tylko spełniają oczekiwania społeczne, ale także stają się bardziej odporne na ryzyko. Kluczowe jest bowiem dążenie do równowagi między zyskami a zrównoważonym rozwojem, tworząc model biznesowy, który przynosi korzyści nie tylko dzisiaj, ale także przyszłym pokoleniom.

Na całość wyzwań stojących przed rynkiem finansowym w kontekście imperatywu ESG należy spojrzeć holistycznie. O wyzwaniach w obszarze zrównoważonego rozwoju jest mowa od wielu lat, ale dziś prowadzimy dyskurs mainstreamowy. Przechodząc od dobrowolnej transformacji do obowiązkowych dyrektyw i uregulowań. Jednak dyrektywy nie rozwiążą wszelkich problemów, a świat biznesu nie stanie się – jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki – zrównoważony. Autonomiczne poczucie odpowiedzialności biznesu, w tym rynku finansowego szczególnie, dla transformacji świata jest bowiem kluczowe. Bez tego elementu, absolutnie dominującego u swych podstaw, wszelkie dyrektywy i prawne uregulowania nie rozwiążą problemu. Mogą one być elementem mistyfikacji, iluzji czy listkiem figowym dla pozorowanych zmian. Przede wszystkim potrzebna jest świadomość roli biznesu, szczególnie roli branży finansowej, w całym ekosystemie. Trudno bowiem znaleźć inną branżę, która ma tak duży wpływ na świat. 

PIOTR GLEN, kierownik Zespołu Zrównoważonego Rozwoju i ESG, Biuro Rektora SGH

DR ANNA GRYGIEL-TOMASZEWSKA, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

DR HAB. BARBARA OCICKA, prof. SGH, Zakład Zarządzania Ryzykiem, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

Polska polityka migracyjna

Uwarunkowania i rekomendacje

STANISŁAW KLUZA

Zorganizowana w SGH 17 kwietnia br. konferencja naukowa „Polska polityka migracyjna. Uwarunkowania i rekomendacje” toczyła się wokół zagadnienia potrzeby opracowania **kompleksowej polityki migracyjnej w Polsce**, co powinno być **jednym z najważniejszych celów stojących przed państwem**.

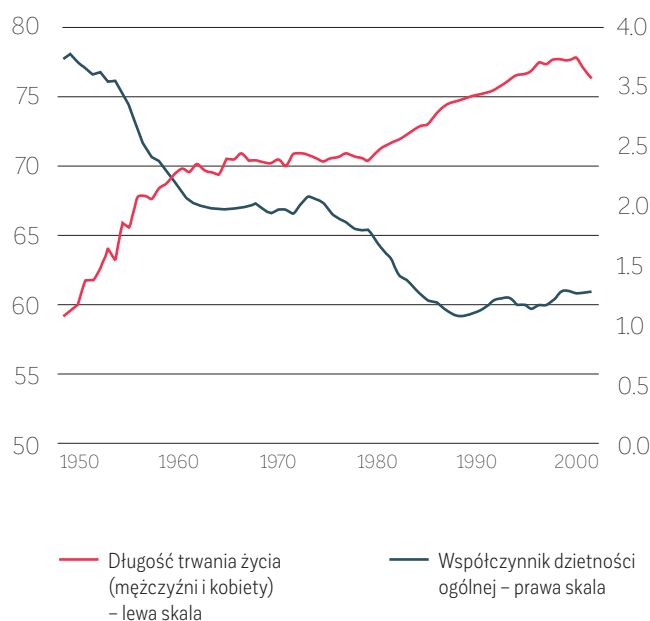


Problematykę tę omawia zaprezentowana na konferencji publikacja *Polska polityka migracyjna. Uwarunkowania i rekomendacje* – raport Instytutu Debaty Eksperckiej i Analiz – QUANT TANK i Fundacji Przyjazny Kraj. Jakże były zatem kluczowe zagadnienia i obserwacje, wokół których przebiegała debata? Polska nie posiada i nigdy nie posiadała kompleksowej strategii migracyjnej. Strategia migracyjna powinna w szczególności uwzględniać sytuację demograficzną danego kraju, jego poziom rozwoju gospodarczego i zamożność, a także wewnętrzne uwarunkowania społeczne i geopolityczne. Polityka migracyjna powinna być pomysłem państwa na zmierzenie się z coraz większym napływem imigrantów związanym zarówno z przyciąganiem polskiego rynku pracy i dążeniem coraz większej liczby imigrantów do długoterminowego pozostania w Polsce, jak i z czynnikami zewnętrznymi, takimi jak dalszy rozwój sytuacji w Ukrainie i w naszej części Europy.



Polska do niedawna była krajem z jednym z najmniejszych odsetków imigrantów. Historyczne związki naszego kraju z Ukrainą i Białorusią ułatwiają odnajdywanie się imigrantów z tych krajów na polskim terytorium. Przyszłość wymaga jednak opracowania kompleksowej, trwałej i korzystnej gospodarczo polityki migracyjnej, która ułatwiałaby osobom chcącym pozostać na dłużej traktowanie naszego kraju jako swojego domu, miejsca zapewniającego bezpieczeństwo i możliwość rozwoju, ale także wymagającego wypełnianie określonych obowiązków. W skrócie politykę tę można byłoby nazwać „rozwojowo-inkluzywną polityką migracyjną”. Model ten wymaga od kraju goszczącego wysiłku w kierunku integracji zawodowej i społecznej migrantów. Są one ograniczone zasobami państwa oraz popytem gospodarki na pracowników. Czy jest na to recepta? „Umowna «zasada właściwej proporcji» powinna poszukiwać równowagi, aby nie doprowadzić do nadmiernej migracji w stosunku do możliwości i potrzeb państwa.

RYСУNEK 1. Długość trwania życia a współczynnik dzietności w Polsce

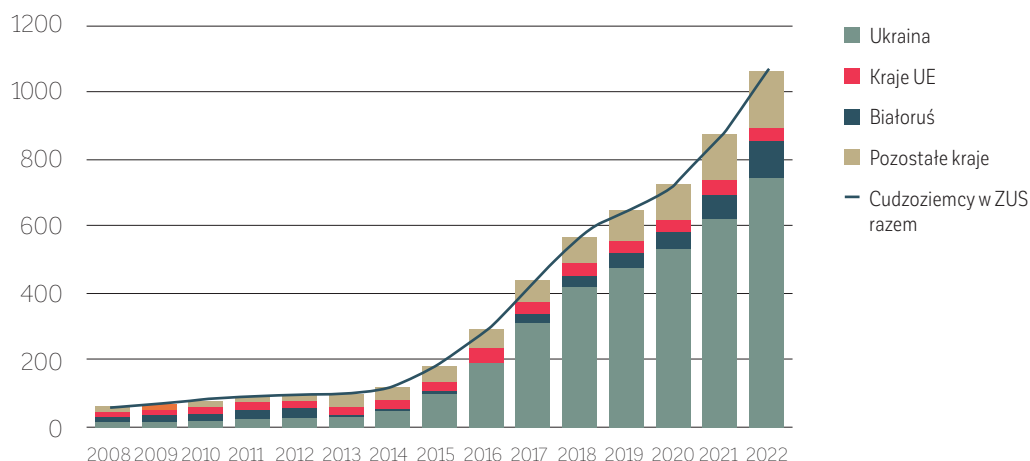


Źródło: Dane GUS, opracowanie własne.

” Wypracowanie oficjalnej doktryny polityki migracyjnej było przez lata zaniedbywane, gdyż przed 2014 rokiem repatriacja oraz imigracja z krajów trzecich miały marginalne znaczenie. W rezultacie, do czasu masowego napływu uchodźców wojennych w 2022 r. większość pobytów imigrantów odbywała się na podstawie dość liberalnych regulacji opracowanych dla migrantów sezonowych lub turystów. Potraktowanie uchodźców z Ukrainy na równi z obywatelami Polski przyniosło na bieżąco korzystne konsekwencje, ale jednocześnie pokazało, jak bardzo brakuje doktryny migracyjnej, która precyzowałaby, na co i pod jakimi warunkami mogą docelowo liczyć imigranci, którzy znaleźli się w Polsce. Dotychczasowa imigracja pozwoliła Polsce zachować potencjał wzrostu gospodarki pomimo spadku liczby obywateli w wieku produkcyjnym o 2,5 miliona w ciągu ostatniej dekady. Także w najbliższej przyszłości czynnik ten może wspomagać doganianie przez Polskę gospodarek wyżej rozwiniętych krajów UE. Jednak w horyzoncie dłuższym niż rok 2035 akceptowalny społecznie napływ imigrantów nie będzie mógł zahamować starzenia się ludności Polski (migracje zastępcze) i dlatego polityka migracyjna powinna być tylko częścią odpowiedzi na starzenie się polskiej ludności obok polityki prorodzinnej oraz dążenia do zwiększania aktywności zawodowej osób starszych. Ujmując w skrócie – plany podwyższania wieku emerytalnego mogły zostać cofnięte, gdy zaczęli napływać do Polski imigranci z Ukrainy, ale w dalszej przyszłości nie da się uniknąć dyskusji o wyższym wieku emerytalnym.

dr hab. Paweł Strzelecki, prof. SGH

RYСУNEK 2. Liczba imigrantów pracujących w Polsce i odprowadzających składki do ZUS w latach 2008–2022



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Konferencja składała się z dwóch sesji, w których uczestniczyli eksperci, praktycy i decydenci w zakresie problematyki migracyjnej: „DIAGNOZA” – Uwarunkowania demograficzne, społeczne i gospodarcze dla polityki migracyjnej (sesja 1), „REKOMENDACJE” – Możliwe kierunki kształtowania polityki migracyjnej w Polsce (sesja 2).

W praktyce w różnych okresach Polska może wykazywać zmienną możliwość w zakresie przyjmowania migrantów. Sytuacja taka powinna być zdefiniowana na poziomie zasad prowadzenia polityki migracyjnej i uznawana przez Unię Europejską. Kryteria tej elastyczności powinny być zawczasu zdefiniowane, aby nie podlegały każdorazowo debacie lub negocjacom politycznym. Ważne jest, aby częścią polityki migracyjnej były narzędzia umożliwiające szybkie i elastyczne reagowanie w sytuacjach kryzysowych” – uważają autorzy raportu dr hab. Paweł Strzelecki i dr Stanisław Kluza.

Polska historycznie była krajem o ujemnym saldzie migracji. Tymczasem nowa sytuacja, jaką jest utrzymujące się dodatnie saldo migracji, jest zjawiskiem trwałym, co będzie także coraz ważniejsze z punktu widzenia przeciwdziałania konsekwencjom starzenia się ludności Polski. Z perspektywy trendów demograficznych obserwowanych w XXI wieku w kolejnych dekadach należy spodziewać się zwiększonej imigracji do Europy z krajów afrykańskich, Indii oraz z Azji Centralnej. Warto już teraz podjąć dyskusję, jaka powinna być rola tych osób w polskim społeczeństwie i gospodarce. Konieczne jest opracowanie infrastruktury i procedur pozwalających na integrację imigrantów w polskim społeczeństwie i na rynku pracy.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej masowa migracja zarobkowa spowodowała ubytek w polskiej ludności osób młodych i dobrze wykształconych. Pewien potencjał „emigracji powrotnej” istnieje, na przykład w badaniach emigrantów z Polski za granicą 6–25% z nich, zależnie od kraju, deklaruje, że wróci do Polski w przyszłości niezależnie od wysokości wynagrodzenia po powrocie. Jednak proces ten nie będzie miał dużego znaczenia dla zmian w niekorzystnych trendach demograficznych w przyszłości. W Polsce w ciągu ostatnich 30 lat obniżył się współczynnik dzietności znacznie poniżej poziomu gwarantującego zastępowalność pokoleń, co zagraża strukturze społecznej i konkurencyjności gospodarki.

Przejście Polski z kraju – „rynku pracodawcy” w kierunku kraju – „rynku pracownika” było ostatnim momentem na zapobiegawcze przygotowanie się na nadchodzące zainteresowanie Polską jako kierunkiem migracji z państw Azji i Afryki. Proces ten miał miejsce w latach 2015–2020 (niezależnie od późniejszej pandemii COVID-19 i wybuchu wojny w Ukrainie). Dopiero wojna w Ukrainie obnażyła w pełni skutki niewypracowania takich rozwiązań. Działania wobec uchodźców wojennych z Ukrainy miały bowiem charakter punktowy i reaktywny.

Polska ma podwójną szansę w kwestii wykreowania i uwiarygodnienia swojej polityki migracyjnej. Wiele z negatywnych doświadczeń migracyjnych UE w przeszłości jest obecnie przedmiotem debaty politycznej w krajach członkowskich i na forum unijnym, a Polska w 2025 r.

obejmie prezydencję w Radzie UE i jako kraj wiodący będzie miała szansę na mocniejsze wskazanie priorytetów tej kadencji oraz zaproponowanie kierunków debaty i autorskich rekomendacji w zakresie migracji. Ostatnie doświadczenia Polski wobec migracji z Ukrainy i radzenia sobie w tym obszarze uwiarygadniają nasze państwo, że jest w stanie stworzyć samodzielnie model krajowej polityki migracyjnej.

KLUCZOWE REKOMENDACJE W OBSZARZE POLITYKI SPOŁECZNEJ I GOSPODARCZEJ:

1. Strategia migracyjna powinna wychodzić poza bieżące (choć ważne) dylematy migracyjne i brać pod uwagę długoterminowe wewnętrzne czynniki demograficzne wpływające na migrację z krajów, z których w przyszłości będą pochodzić imigranci.
2. Należy wypracować doktrynę dopasowaną do specyfiki Polski i potrzeb jej gospodarki. Zaprojektować mechanizmy sprawnego włączania rosnącej liczby migrantów w krajowy rynek pracy oraz w system społeczny, a nie koncentrować się jedynie na określonych cechach imigrantów i kierunkach ich pochodzenia.
3. Korzystne jest oczywiście czerpanie z rozwiązań stosowanych w innych krajach oraz odwoływanie się do regulacji międzynarodowych. Niemniej docelowo Polska powinna wypracować swój własny model polityki migracyjnej, adekwatny do potrzeb rynku pracy, uwarunkowań społecznych, możliwości działań na rzecz inkluzji, a zarazem mający na względzie unikatowe położenie geopolityczne naszego kraju.
4. Przygotowanie polityki migracyjnej Polski przez rząd w 2024 r. otwiera dodatkowo szansę na wprowadzenie tego tematu do priorytetowych zagadnień w czasie polskiej prezydencji w Radzie UE (w pierwszej połowie 2025 r.).
5. Dotychczasowe doświadczenia z integracją różnych grup społecznych w polskim społeczeństwie wskazują, że częściej sprawdzają się rozwiązania oparte na prostych zasadach na poziomie centralnym oraz na zdecentralizowanym podejściu do poszukiwania rozwiązań poszczególnych problemów, a przy tym uwalniające społeczną kreatywność. Wydaje się, że model akcentujący potrzebę pracy zarobkowej i przedsiębiorczość, ale także dostępność świadczeń społecznych (np. ochrona zdrowia, edukacja) mogą w przyszłości być atrakcyjne także dla młodych Polaków oraz dla potencjalnych imigrantów powrotnych. 

DR STANISŁAW KLUZA, adiunkt w Zakładzie Statystyki Stosowanej, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

BUDUJ ZNAMINA



**DOŁĄCZ DO MAKRO
I ROZWIJAJ
SWOJĄ KARIERĘ!**

kariera.makro.pl

makro

Zwiększyć potencjał, działać na większą skalę

 PAWEŁ KUBICKI, ŁUKASZ SKROK

W latach 2020–2022 badacze SGH opublikowali około 1600 artykułów w czasopiśmie naukowych i ponad 2000 rozdziałów w monografiach i odrębnych monografiach. Podobnego dorobku można się spodziewać w kolejnych latach. Co roku uczelnia pozyskuje też kilka projektów międzynarodowych i jeszcze więcej krajowych. Wreszcie istnieją zespoły badawcze, które regularnie zdobywają kolejne fundusze. Od 2022 r. SGH jest w Sojuszu Uniwersytetu Europejskiego CIVICA, mamy międzynarodowe wymiany, podwójne dyplomy, świetne programy MBA oraz uznane certyfikaty. Niedawno minister nauki i szkolnictwa wyższego przyznał Szkole Głównej Handlowej w Warszawie środki finansowe w wysokości 21 mln zł na kontynuację programu Generations and Gender Programme w Polsce¹. Kolejnym sukcesem naszej uczelni jest pozyskanie środków finansowych w wysokości 11,4 mln zł² w ramach programu pozwalającego na dofinansowanie rozwoju potencjału badawczego SGH (Regionalna Inicjatywa Doskonałości – RID). Krótko mówiąc, jest dobrze.

Skoro jest tak dobrze, to dlaczego we wszystkich czterech dyscyplinach naukowych, w których nasza uczelnia jest oceniana, otrzymujemy ocenę B+, a postulowana w strategii naukowej SGH kategoria A będzie wyzwaniem? Czy mamy szansę na zdobycie (umownego) badawczego Świętego Graala w postaci grantu European Research Council? I jak chcemy to osiągnąć? Odpowiadając najprościej: SGH jako całość, czyli wspólnota wszystkich pracowników i tych wykonujących pracę administracyjną, i tych zajmujących się pracą naukową, powinna kontynuować swoją ewolucję, czyli przejść przemianę pozwalającą na dalsze zwiększanie potencjału uczelni i robienie tego, co dotychczas, ale na większą skalę. Potrzebujemy większej liczby badaczy przygotowujących dobre propozycje projektów i nawiązujących międzynarodowe

Pracownicy SGH publikują w zagranicznych czasopiśmie, jeżdżą na prestiżowe konferencje oraz wygrywają krajowe i międzynarodowe granty. Nadal jednak pozyskanie dużego projektu międzynarodowego czy publikacja w topowym czasopiśmie jest traktowana jako ponadprzeciętne osiągnięcie.

Chcielibyśmy, aby takie inicjatywy były dla nas codziennością, dobrą, zasługującą na docenienie i dającą powód do satysfakcji, w sprawnie funkcjonującej uczelni.



kontakty. Większa liczba pozyskanych projektów oraz częsty udział w konferencjach oznacza, *ceteris paribus*, lepsze publikacje, które też częściej będą miały szansę na pozytywne recenzje w najlepszych czasopiśmie z wysokim *Impact Factor*. To wszystko przełoży się na większą renomę uczelni, która sprzyjać będzie większej liczbie ofert współpracy, co znowu zwiększy liczbę międzynarodowych grantów itd. Długofalowo powinno to przyciągnąć więcej osób zainteresowanych pracą akademicką, nie tylko z Polski. Wymagać to będzie jednak sprawnego zarządzania i kompetentnej administracji, która musiałaby rosnąć razem z kadrą akademicką zarówno ilościowo, jak i jakościowo i być uzbrojona w lepsze procedury, dopasowujące się w coraz większym stopniu do reguł funkcjonowania obowiązujących w międzynarodowym

środowisku akademickim. Jednym z instrumentów, który miałby pomóc w tym procesie, jest wspomniany projekt RID na rozwój potencjału badawczego SGH, o którym nieco słów poniżej.

Projekt Regionalna Inicjatywa Doskonałości będzie realizowany w latach 2024–2027, a jednym z jego głównych założeń jest prowadzenie wysokiej jakości badań naukowych przez zespół Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w zakresie priorytetowych obszarów badawczych określonych w Polityce naukowej SGH³. Mają one zwiększyć rolę społeczności akademickiej SGH w międzynarodowym środowisku naukowym oraz wzmocnić ich wpływ na funkcjonowanie regionalnego, krajowego oraz międzynarodowego otoczenia społeczno-gospodarczego.

Projekt realizowany jest przy szerokim udziale pracowników SGH. Na poziomie operacyjnym kluczową rolę w nim odgrywa Zespół do spraw wdrożenia i utrwalenia planu „Rozwój potencjału badawczego SGH dla witalnego i odpornego wzrostu oraz odpornych społeczeństw”, powołany decyzją rektora nr 10/2024⁴. Co istotne, już sam skład zespołu pokazuje, że wymagana jest tu ścisła współpraca pracowników uczelni pełniących różne role.

Celami szczegółowymi są:

- wzmocnienie potencjału badawczego SGH poprzez tworzenie interdyscyplinarnych zespołów badawczych i rozwój interdyscyplinarnej, międzynarodowej współpracy, a także wspieranie rozwoju naukowców, szczególnie na wczesnym etapie ich kariery,
- zwiększenie dorobku publikacyjnego nauczycieli akademickich SGH w prestiżowych, międzynarodowych czasopiśmie i wydawnictwach,
- zwiększenie potencjału pozyskiwania grantów badawczych, w szczególności międzynarodowych,
- zwiększenie rozpoznawalności dorobku naukowego SGH w międzynarodowej przestrzeni naukowej.

Aby osiągnąć powyższe cele, zaplanowanych zostało sześć głównych działań na lata 2024–2026 oraz uzupełniające siódme działanie na rok 2027, które zamyka cały projekt i ma za zadanie utrwalenie jego wyników. Więcej o wszystkich zadaniach i bieżących aktywnościach w ramach projektu RID będzie można przeczytać zarówno na stronie projektu, jak i w opublikowanym niedawno materiale w serwisie online Gazeta SGH – życie uczelni⁵. W tym artykule chcielibyśmy się skupić na działaniu, które pomaga w realizacji wszystkich celów badawczych i wydaje się kluczowe w rozwoju naukowym uczelni, czyli wspieraniu badań naukowych poprzez finansowanie załączkowe.

W okresie trzech lat realizacji zaplanowano około 24 grantów w kwocie do 30 tys. zł dla młodych naukowców i około 15–20 grantów dla wszystkich badaczy w kwocie do 100 tys. zł na budowanie partnerstw w projektach europejskich, rozpoczynając od tych, które realizowane będą w ramach konsorcjum CIVICA, oraz przygotowywania wniosków na duże granty międzynarodowe. W ramach postulowanej przez nas „nowej codzienności” niezbędne jest, by liczba zespołów badawczych składających wnioski projektowe i realizujących badania znacząco się zwiększyła.

Równie ważne jest, by najsilniejsze uczelniane grupy badawcze jeszcze bardziej się wzmocniły oraz były rozpoznawalne na arenie międzynarodowej.

Pierwszy cel byłby realizowany przede wszystkim przez granty startowe, ale i część ogólnych, zaś drugi przez granty ogólne i tzw. granty na granty. Otrzymane środki na realizację projektu RID dają możliwość prowadzenia badań naukowych, ale jednocześnie nakładają na nas zobowiązania publikacyjne (będące efektami tych badań) oraz związane z przygotowaniem wniosku o prestiżowy grant międzynarodowy. Ograniczeniem SGH nie jest bowiem brak publikacji, ale relatywnie niewielka liczba tekstów publikowanych w kluczowych międzynarodowych czasopiśmie naukowych.

Co istotne, równoległe do działań nakierowanych na samych badaczy i rozwój ich potencjału w projekcie „zaszyte są” działania towarzyszące w postaci możliwości przemyslenia – także w formule wyjazdów na zagraniczne uczelnie – jak najlepiej zarządzać projektami i je rozliczać od strony administracyjnej, jak prezentować efekty prac prowadzonych w SGH, jak organizować wydarzenia o charakterze międzynarodowym i wreszcie, jak dzielić się doświadczeniami pomiędzy sobą. Bez dostosowywania całej uczelnianej „maszyny” i ciągłego wzmacniania mechanizmów współpracy proste zwiększenie liczby projektów groziłoby przekroczeniem mocy przerobowych poszczególnych działów administracji. Razem powinno to spowodować, że SGH stanie się lepszym miejscem do pracy i rozwoju zawodowego dla całej społeczności uczelnianej.

Oczywiście, dodatkowe środki na granty wewnętrzne i samo nawiązanie trwałych relacji z międzynarodowymi zespołami badawczymi nie sprawią w magiczny sposób, że SGH stanie się naukowym potentatem, jak niektórzy nasi partnerzy z CIVICA, np. London School of Economics and Political Science czy European University Institute. Stać nas jednak, by się do nich zbliżyć, a przede wszystkim udoskonalić naszą uczelnianą codzienność, licząc na to, że najważniejsze efekty przyjdą z czasem. Także w postaci wspomnianego we wstępie grantu ERC. 

DR HAB. PAWEŁ KUBICKI, prof. SGH, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

DR ŁUKASZ SKROK, Katedra Ekonomii Biznesu, Kolegium Gospodarki Światowej SGH

¹ <https://gazeta.sgh.waw.pl/meritum/ggp-pl-generacje-i-rodziny>

² <https://rid.sgh.waw.pl/>

³ <https://www.sgh.waw.pl/polityka-naukowa-sgh>

⁴ <https://bap.sgh.waw.pl/432-hasla/d/8571/5/>

⁵ <https://gazeta.sgh.waw.pl/meritum/sgh-ze-wsparciem-dla-rozwoju-badan-w-ramach-regionalnej-inicjatywy-doskonosci>



Co daje udział w Solve for Tomorrow?

 MAGDALENA OLBORSKA, TOMASZ CHOMICKI

Znalezienie współlokatora, zgłoszenie incydentów przemocy, przeciwdziałanie wykluczeniu osób neuroróżnorodnych. Oto pomysły na aplikacje, które zwyciężyły w III edycji programu Solve for Tomorrow. Młodzież szkół ponadpodstawowych tworzy rozwiązania w oparciu o nowe technologie i uczy się współpracy, krytycznego myślenia, kreatywności i komunikacji.

Po kilku miesiącach dopracowywania projektów, spotkań z trenerami i mentorami, pracy z metodologią *design thinking* oraz wreszcie przygotowywania się do Demo Day nadszedł czas na ogłoszenie zwycięzców III edycji programu Solve for Tomorrow. O nagrodę główną walczyło 12 drużyn z całej Polski. Decyzją jury I miejsce zdobył zespół z Technikum nr 2 – Zespołu Szkół Usługowych w Ostrowie Wielkopolskim, który zrealizował projekt „Akademic”.

Solve for Tomorrow to wyjątkowy w Polsce program edukacyjny, który z roku na rok zyskuje coraz większą popularność. Jego celem jest rozwijanie kompetencji przyszłości oraz budowanie poczucia sprawczości w pokoleniu nastolatków. W ramach programu młodzi ludzie mierzą się z aktualnymi wyzwaniami XXI wieku, skupiając się na działaniach lokalnych. W III edycji programu drużyny ze szkół ponadpodstawowych poszukiwały nieszablonowych rozwiązań działań z obszarów: zdrowia, bezpieczeństwa, klimatu lub integracji.

„Mimo formuły konkursu Solve for Tomorrow nie skupia się na rywalizacji drużyn, ale stawia na umiejętność pracy w zespole, otwartość na innowacyjne metody pracy projektowej i łączenie różnych dziedzin nauki. To kompetencje przydatne w pracy z nowymi technologiami, których nie może zabraknąć w programach edukacyjnych oferowanych przez Samsung” – mówi Magdalena Olborska, manager ESG w Samsung Electronics Polska.

Drużyny zakwalifikowane do finału programu w ciągu ostatnich kilku tygodni brały udział w inspirujących warsztatach z ekspertami w Centrum Nauki Kopernik w Warszawie, udoskonalali swoje pomysły przy wsparciu wolontariuszy z firmy Samsung oraz przygotowywali się do publicznych wystąpień.

Zwieńczeniem programu był Demo Day, czyli dzień, podczas którego wszystkie zespoły prezentowały swoje nieszablonowe rozwiązania przed grotem jurorów. 16 kwietnia 2024 r. odbyła się uroczysta gala finałowa w Centrum Nauki Kopernik, podczas której ogłoszono zwycięzców i wręczono nagrody. Po burzliwych naradach decyzją jury I miejsce zdobył zespół z Technikum nr 2 – Zespołu Szkół Usługowych w Ostrowie Wielkopolskim. Uczniowie zrealizowali innowacyjny projekt „Akademic”, czyli platformę i aplikację ułatwiającą skuteczne dopasowanie osób poszukujących mieszkania lub współlokatora.

„Solve for Tomorrow to była niezwykła przygoda, która zostanie z nami na długo. Program ten dał nam możliwość poszerzenia wiedzy z wielu dziedzin, nauczył nas umiejętności współpracy oraz uzmysłowił, jakie są nasze mocne strony. Jesteśmy szczęśliwi, że udało nam się dojść aż do finału, gdyż bardzo wierzyliśmy w nasz projekt. Zwycięstwo daje nam wiele motywacji do dalszych





FOT. SOLVE FOR TOMORROW

działań i rozwijania naszej aplikacji «Akademic» – powiedzieli uczniowie ze zwycięskiej drużyny.

II miejsce zajęła drużyna z Technikum TEB Edukacja w Tychach, która z kolei zrealizowała projekt o nazwie „Nie tylko w czterech ścianach”. To aplikacja, która umożliwi anonimowe informowanie odpowiednich służb o przemyśle i zagrożeniach bezpieczeństwa. Podium zamknął zespół ze Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego nr 2 w Gdyni, który to zaprezentował projekt „Kolory różnorodności”, czyli platformę i kampanię wspierającą integrację osób neuro różnorodnych w społeczeństwie.

Dodatkowo wyróżnienia otrzymały następujące szkoły: Technikum nr 8 im. Obrońców Poczty Polskiej w Gdańsku w Katowicach, Liceum Ogólnokształcące im. prof. Mariana Zembali w Krzepicach, III Liceum Ogólnokształcące w Piotrkowie Trybunalskim, Liceum Ogólnokształcące im. Tadeusza Kościuszki w Pruszkowie, Liceum Ogólnokształcące DobraTu im. Tosi Kozłowskiej w Warszawie, VI Liceum Ogólnokształcące im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, Liceum Ogólnokształcące im. Janka z Czarnkowa w Czarnkowie, XVII Liceum Ogólnokształcące w Gdyni i Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. Stefana Banacha w Jarosławiu.

Ponadto jury po raz drugi postanowiło przyznać „Nagrodę pozytywnego wpływu” dla projektu wyróżniającego się szczególnie empatycznym i wrażliwym podejściem. W tym roku otrzymała ją Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. Stefana Banacha w Jarosławiu za projekt

„Incloosy”. To aplikacja nawigacyjna dla osób niepełnosprawnych ruchowo, która tworzy spersonalizowane trasy oraz informuje o dostępności miejsc publicznych.

Okazję do wsparcia zespołów dostały także społeczności lokalne. Tydzień przed Demo Day uruchomiono internetowe głosowanie na finalistów. Największe wsparcie otrzymała drużyna z XVII Liceum Ogólnokształcącego w Gdyni, która dostała łącznie 2503 głosy. Grupa realizowała projekt „ParaGone”, czyli aplikację zastępującą zbyt dużą liczbę drukowanych paragonów w sklepach w celu ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko.

W III edycji programu projekty młodzieży oceniało jury w składzie: Maria Andrzejewska, prof. Halina Brdulak, Anna Dziama, Barbara Halska, Zuzanna Polak, prof. Bolesław Rok, Adam Roś, Piotr Stelmachów, Marzena Strzelczak, Kira Suchobojczenko (Sukhoboichenko) i Kamil Tomkowicz.

Program Solve for Tomorrow został objęty patronatem przez ministra edukacji, ministra cyfryzacji, NASK, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Centrum Nauki Kopernik oraz UNEP/GRID-Warszawa. Partnerem programu jest Stowarzyszenie Cyfrowy Dialog. 

MAGDALENA OLBORSKA, manager ESG, Samsung Electronics Polska

TOMASZ CHOMICKI, dyrektor ds. rozwoju biznesu, Corporate Affairs /SEPOL, Samsung Electronics

Czuły opiekun, czyli różne oblicza menadżera zasobów danych

AGNIESZKA KAMIŃSKA

O zadaniach *data stewarda* pisaliśmy już na łamach Gazety SGH nr 4 (375).

„Napisz coś teraz o kuratorze danych” – proponuje redaktor naczelna Gazety SGH. Zatem próbuję uporządkować te pojęcia. Zaczynam pisać, temat wydaje się prosty, choć mnogość skojarzeń związanych z terminem nie ułatwia sprawy. Wielki internetowy słownik języka polskiego podpowiada, że kuratela to zazwyczaj przesadna opieka, ale też nadmierna lub znaczna kontrola, sprawowana nad kimś¹. No i daleko jej do tytułowej czułości, która jest wrażliwością związaną z silnymi reakcjami na kogoś lub coś². Wróćmy do kuracji danych, choć nie o ich leczeniu będzie mowa.

W szerokim ujęciu kuratela oznacza szereg działań i procesów, natomiast poszukiwany przeze mnie termin „kuratorkstwo danych cyfrowych” jest selekcją, konserwacją, utrzymaniem, gromadzeniem i archiwizacją zasobów cyfrowych. Wreszcie znajduję coś bardziej konkretnego, choć nadal ogólnego: „kuracja wyznacza, utrzymuje i nadaje wartość repozytoriom danych cyfrowych, aby umożliwić wykorzystanie konkretnych danych zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Zwykle zajmują się tym archiwiści, bibliotekarze, naukowcy, historycy i inni uczeni”³. Powstaje jednak pytanie: po co nam kuratorzy danych cyfrowych, skoro mamy *data stewardów*?

Jak wiadomo, rozwój nauki to proces zarówno długotrwały, jak i dynamiczny. Jeśli chcemy tę dynamikę dostrzec, należy zauważyć, że stosunek liczby naukowców do ogółu populacji podwaja się co 20 lat. Wzrasta także liczba tworzonych danych cyfrowych. Oszacowano, że co roku

Dane potrzebują opieki i – jak się okazuje – nie wystarczy im zwykła kuratela stewarda. **Otwarta nauka, podobnie jak ludzie, „którzy ją otwierają”, jest wymagająca.** Otóż, danymi poza *data librarianem* i *data stewardem* może opiekować się również *data curator* (ang. *Digital Collections Curator*). Zazwyczaj, w praktyce funkcje te się uzupełniają, choć jednak zasadniczo różnią.



potrzeba o 127% więcej miejsca do ich przechowywania⁴. Kreśląc sylwetkę kuratora danych, należy zauważyć, że w literaturze znajdujemy również inne warianty stanowiska osoby opiekującej się danymi: To właśnie przesadna mnogość wariantów terminu trochę komplikuje zrozumienie. Są to bowiem odpowiednio: *Digital Library/Information Systems Librarian*, *Digital Resources and Systems Librarian*, *Digital Resources and Reference Librarian*, *Reference and Digital Services Specialist*, *Reference and Digital Initiatives Librarian*, *Metadata Librarian/Archivist* and *Digital Library Project Manager*, *Science and Digital Projects Librarian*, *Special Collections Digital Services Librarian*, *Principal Digital Curator*, *Digital Archivist/Historian*, *Information Specialist*, *Curator of Digital Assets* oraz opisywany już *Digital Stewardship Specialist*⁵. Stanowiska te ze względu na rozwój technologii nabierają wciąż nowych znaczeń. Dla wszystkich jednak zabrakłoby miejsca w tym odcinku.

Interesujące badanie postaci menadżera danych w 2021 roku przeprowadziła dr Aneta Januszko-Szakiel. Przyjrzyjmy się wynikom. O ile zadania *data librarian* lub inaczej opiekuna cyfrowych zasobów (wciąż szukam najlepszego polskiego tłumaczenia) skupiają się na opiece nad ludźmi w dostępie do wiedzy, budowaniu społeczności i relacji deponentów oraz depozytariuszy, to już zadania kuratora danych obejmują np. opiekę nad ich czytelnością, monitoring trendów technologicznych, migrację. I tak odpowiednio, jeśli *data librarian* podejmuje zabiegi dotyczące edukowania, uświadamiania, opiekowania się badaczami, kładąc akcent na zadania społeczne i kompetencje interpersonalne, to *data curator* to ktoś, kto sięga dalej w swoich działaniach zupełnie dosłownie tj. podejmuje zabiegi dotyczące archiwizacji. Kluczem odróżnienia od innych menadżerów danych mogą być wykonywane przez *data curatora* zabiegi trwałego zarządzania procesami ochrony danych w archiwach głębokich i ciemnych; skupiając się na zadaniach technicznych i utrzymywaniu użyteczności strumienia danych⁶.

Teraz trochę przekornie. Bibliotekarz jako swoisty kurator wiedzy może być *data librarianem*. Albo kelnerem wiedzy – bez pejoratywnego rozumienia, jakże ładne to porównanie, użyte przez Władysława Piaseckiego. Świetnie omawia to Henryk Hollender, pisząc w następujący sposób: „Kuratorowanie nie jest lekarzem wiedzy, choć jest zapewne w stanie poprawić jej spójność, rozpowszechnienie czy przystępność”. Zauważa również, że każda etymologia wiąże zresztą zarówno „kuratora”, jak i „kurację” z łacińskim słowem *cura*, oznaczającym troskę, uwagę, opiekę, staranie, powierzenie, odpowiedzialność, zarządzanie, leczenie i lecniectwo⁷.

Jak zatem jest z tą opieką? Ilu i jakich opiekunów potrzebują dane? Szukam odpowiedzi dalej. Wśród opisów dominują następujące określenia: „Społeczny zawód hybrydowy, który łączy umiejętności techniczne i umiejętności świadczenia usług publicznych związanych z nowoczesną komunikacją naukową. Kluczowa kompetencja *data curatora* to wiedza o procesie badawczym i metodach badawczych. Są to również umiejętności twarde (informatyczne, analityczne, zarządzanie danymi). Ale także umiejętności miękkie (dydaktyka, pedagogika, zarządzanie projektami oraz umiejętność komunikowania się na różnych platformach, przy użyciu różnych mediów, w różnych grupach użytkowników”. Czytamy dalej, że „*data curator* to osoba, która uczestniczy w mediacjach i zajmuje się pośrednictwem, transferowaniem, posiadając biegłość w działaniu („pomost”) pomiędzy infrastrukturą danych, użytkownikami zewnętrznymi i wewnętrznymi”. Dodatkowo znajdujemy informacje o cechach kuratora danych, którymi są przede wszystkim: „gotowość uczenia się, ciekawość,

MENADŻER ZASOBÓW DANYCH BADAWCZYCH – PRÓBA PRZYPORZĄDKOWANIA ZAKRESU ODPOWIEDZIALNOŚCI

data steward	data librarian	data curator
• zabiegi dotyczące danych badawczych będących w bieżącym użyciu/obiegu (akcent na zadania techniczne i organizacyjne) • np. obsługa systemu i opieka nad danymi przez cały cykl ich życia	• zabiegi dotyczące edukowania, uświadamiania, opiekowania się badaczami (akcent na zadania społeczne, kompetencje interpersonalne) • np. opieka nad ludźmi; budowanie społeczności i relacji deponentów i depozytariuszy, wspieranie kultury otwierania i udostępniania danych	• zabiegi dotyczące archiwizacji (trwałe zarządzanie procesami ochrony danych w archiwach głębokich i ciemnych; akcent na zadania techniczne, utrzymywanie użyteczności strumienia danych) • np. opieka nad czytelnością danych; monitoring trendów technologicznych, migracja danych

Źródło: *Data curator. Sylwetka menadżera zasobów danych w świetle badań*, dr Aneta Januszko-Szakiel, Instytut Studiów Informacyjnych, Uniwersytet Jagielloński, konferencja: „Zarządzanie zasobami nauki i dydaktyki w otwartym dostępie – standardy, narzędzia, dobre praktyki”, Kraków, Biblioteka Jagiellońska, 20–21 maja 2021.

otwartość na wyzwania, dzielenie się wiedzą”. To także dobry słuchacz, *networker*, *lider*⁸. Podstawowy cel działań kuratora danych cyfrowych to zapewnienie długoterminowej wartości danych cyfrowych, ograniczenie ryzyka ich zdezaktualizowania. Zasadniczo jednak różnica między *data stewardem* a *data curatorem* to różnica w zakresie sprawowanej opieki. To także osoba, która wie, jakie informacje warto zachować i na jak długo.

Zasadniczo różnica między *data stewardem* a *data curatorem* to różnica w zakresie sprawowanej opieki nad danymi. To także osoba, która wie, jakie informacje warto zachować i na jak długo. Jednym zdaniem *data curator* to człowiek orkiestra, czuły i wykształcony opiekun zasobów cyfrowych z dbałością o szczegóły. 

DR AGNIESZKA KAMIŃSKA, kierownik Działu Organizacji
Dydaktyki SGH

¹ <https://wsjp.pl/haslo/podglad/41849/kuratela/5194935/przesadna-opieka> (data dostępu 06.05.2024)

² <https://wsjp.pl/haslo/podglad/52302/czulosc/5153582/na-piekno> (data dostępu 06.05.2024)

³ https://pl.wikipedia.org/wiki/Kuratorstwo_danych_cyfrowych (data dostępu 06.05.2024)

⁴ <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/678507> (data dostępu 06.05.2024)

⁵ Tamże

⁶ A. Januszko-Szakiel, 2021 – *Data curator. Sylwetka menadżera zasobów danych w świetle badań*.

⁷ Więcej o kuratorze, kurateli i kuracji danych: H. Hollender DOI: 10.14746/b.2019.23.4

⁸ A. Januszko-Szakiel, 2021 – *Data curator. Sylwetka menadżera zasobów danych w świetle badań*.

Program CEMS MIM w SGH jedyny taki w Polsce

 GRZEGORZ M. AUGUSTYNIAK, ANETA SZYDŁOWSKA

Program CEMS Master in International Management (CEMS MIM) zawładnął Aulą Spadochronową 23 kwietnia 2024 r. Była to okazja do zapoznania się z jego ofertą, porozmawiania zarówno z obecnymi, jak i nowo zrekrutowanymi do programu studentami. CEMS MIM można w Polsce realizować wyłącznie w SGH.

Partnerzy CEMS – Bain & Company i Kearney – zachęcali do wzięcia udziału w swoich nowych przedmiotach oferowanych w ramach programu CEMS: Commercial Due Diligence for Private Equity, Practical Aspects, with Bain & Company (CEMS) i Organisational Transformation with Kearney: from strategy to success (CEMS). Dużym zainteresowaniem cieszyły się gry: Koło Fortuny oraz Running Coctails, w których biorący udział mogli m.in. zdobyć ciekawe gadzety CEMS.

REKRUTACJA DO CEMS MIM NA ROK 2024/2025.

Gorąco zachęcamy wszystkich studentów SGH do wzięcia udziału w programie gwarantującym atrakcyjny start do międzynarodowej kariery lub rozpoczęcia własnej działalności w skali globalnej zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności i wrażliwości.

Pierwszy krok to rejestracja w systemach online między **15 października a 5 listopada 2024 r.** Oprócz aplikacji należy złożyć także wymagane dokumenty w formie online: CV, 2-minutowe wideo ze swoją prezentacją oraz certyfikat znajomości języka angielskiego i opcjonalnie (za co otrzymuje się dodatkowe punkty rekrutacyjne) certyfikat CNJO lub inne, dopuszczony dokument poświadczający znajomość drugiego języka obcego. II etap obejmuje rozmowę kwalifikacyjną oraz *assessment* – projekt zespołowy, podczas którego zachowania kandydatów wykonujących zadanie zespołowe oceniane są przez zewnętrznych asesatorów – przedstawicieli partnerów korporacyjnych CEMS, pracowników naukowo-dydaktycznych SGH i absolwentów CEMS.

Bardzo ważne: Program CEMS stawia bardzo wysokie wymagania wstępne, dlatego też nasi studenci powinni jak najszybciej:

1. podejść do egzaminu na jeden z kilku certyfikatów językowych, który należy zdać na ustalonym lub wyższym poziomie: IELTS (Academic) 7.0, CAE (ocena B), CPE (C1 Certificate), TOEFL iBT (100), BEC Higher (ocena A), PTE (min. 68 pkt.). W tym roku akceptowane są też certyfikaty uzyskane w wersji Home, a z posiadania certyfikatu zwolnieni są absolwenci studiów w języku angielskim, o ile studia te ukończone zostały w jednej z uczelni CEMS lub uczelni posiadającej akredytację EQUIS lub AACSB, albo z uczelni w kraju anglojęzycznym;
2. podejść do egzaminów z wybranych certyfikatów z drugiego języka lub wystąpili (absolwenci studiów licencjackich w SGH, którzy ukończyli lektoraty z drugiego języka) o wydanie Certyfikatu CNJO;
3. zgromadzić i złożyć do Komisji Oceny Projektów Samorządu Studentów SGH zaświadczenia o działalności studenckiej na uczelni macierzystej na studiach licencjackich lub poprzednich magisterskich w celu uzyskania



FOT. ANETA SZYDŁOWSKA

punktów za działalność (dotyczy wyłącznie studentów, którzy nie kończyli wcześniej studiów w SGH).

Wszystkie powyższe wymagania trzeba spełnić do połowy listopada, stąd graniczny termin na podejście do testu to koniec października. Studenti, którzy już wcześniej podeszli do testów, to w przypadku wyniku na poziomie C1 lub wyższym nie ma ograniczeń czasowych ich ważności, natomiast w przypadku wyniku B2/B2+ okres ten wynosi pięć lat, a poniżej B2 – dwa lata.

Szczegółowe informacje o programie CEMS MIM są dostępne na stronach www.cems.org oraz www.sgh.waw.pl/cems. W przypadku pytań, prosimy pisać na nasz adres e-mail: CEMS@SGH.WAW.PL 

GRZEGORZ M. AUGUSTYNIAK, kierownik programu

CEMS w SGH, Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH

ANETA SZYDŁOWSKA, menedżer ds. relacji korporacyjnych

CEMS w SGH, Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH

Program CEMS MIM to unikatowy i niezwykle atrakcyjny program studiów magisterskich, prowadzony w ramach aliansu CEMS przez 33 wiodące szkoły biznesu oraz ponad 70 partnerów korporacyjnych i społecznych z całego świata, który regularnie plasowany jest w czołowej dziesiątce najlepszych studiów w zakresie zarządzania międzynarodowego. SGH jest jedyną uczelnią w Polsce, w której program ten można realizować. Sam program, realizowany podczas drugiego roku stacjonarnych studiów magisterskich równolegle z dowolnym kierunkiem w SGH, obejmuje m.in. obowiązkowy semestr w przydzielonej podczas rekrutacji uczelni członkowskiej oraz praktykę międzynarodową. Ramowy program studiów CEMS przedstawia poniższa tabela:

JEDNOROCZNY PROGRAM STUDIÓW MAGISTERSKICH CEMS MIM

REKRUTACJA

październik–grudzień poprzedzającego roku akademickiego

sierpień–styczeń semestr 1 (Term 1), uczelnia 1		luty–lipiec semestr 2 (Term 2), uczelnia 2			semestr 3 (Term 3) praktyka międzynarodowa
3 ECTS	30 ECTS	1 ECTS	15 ECTS	15 ECTS	min. 8 tygodni
tygodniowe seminarium blokowe Block Seminar (3 ECTS)	Global Strategy i inne przedmioty z oferty CEMS	Global Citizenship (seminarium blokowe)	Global Leadership i inne przedmioty z oferty CEMS	projekt biznesowy Business Project	praktyka za granicą (lub krajowa, jeśli oba semestry są realizowane za granicą) poza okresem zajęć, przed, w trakcie lub po zakończeniu roku studiów.
Hard Skills Elective Course(s) przedmiot(y) do wyboru z umiejętności „twardych” za minimum 5 ECTS do zrealizowania w dowolnym semestrze 1 lub 2 w ramach obowiązkowej, łącznej puli 45 ECTS za przedmioty					realizacja ew. zaległych przedmiotów (do 15 ECTS)
seminaria umiejętności praktycznych (Skill Seminars) 2 ECTS					
certyfikaty lub kursy akredytowane z drugiego języka obcego (FL2 Language assessment)					

UZYSKANIE DYPLOMU SGH

w ciągu 4 lat od zakończenia zajęć CEMS i zaliczenie wszystkich elementów programu w okresie od pół do półtora roku po uzyskaniu dyplomu SGH.

DYPLOM CEMS MIM

UZYSKANIE DYPLOMU SGH

w ciągu 4 lat od zakończenia zajęć CEMS i zaliczenie wszystkich elementów programu w okresie od pół do półtora roku po uzyskaniu dyplomu SGH.

DYPLOM CEMS MIM



FOT. IMF



SGH_Expert_Network

 AGNIESZKA KÜHNL-KINEL

W 2023 roku Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH otrzymało środki z Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej na realizację projektu „SGH_Expert_Network – budowanie potencjału SGH w zakresie umiędzynarodowienia w oparciu o sieć ekspertów”. Projekt jest częścią większego programu NAWA zatytułowanego „Welcome to Poland”, którego jednym z głównych celów jest wypromowanie polskich uczelni na arenie międzynarodowej. Obecnie zakończył się pierwszy etap realizacji projektu, a dotychczasowe rezultaty przerosły oczekiwania zaangażowanych w nią pracowników naszej uczelni.

Genezą projektu była wizyta rektora Piotra Wachowiaka i dyrektora Centrum Współpracy Międzynarodowej Katarzyny Kacperczyk w Waszyngtonie, gdzie spotkali się m.in. z polskimi pracownikami Banku Światowego. Dostrzeżono wtedy potrzebę poszerzenia współpracy badawczej polskich naukowców z tą instytucją, w szczególności w zakresie ekspertyz i analiz do przygotowywanych przez tę i podobne jej organizacje raportów ekonomicznych. W CWM został powołany zespół projektowy, którego pierwszym zadaniem było opracowanie wniosku i uzyskanie środków finansowych w ramach programu „Welcome to Poland” NAWA. Zespół w składzie dr Agnieszka Kühnl-Kinel, Aneta Szydłowska i Aleksandra Żołądek rozpoczął pracę od przygotowania adresowanej do pracowników naukowych SGH ankiety. W oparciu o nią wyłoniono sześć instytucji najczęściej wskazywanych jako te, z którymi w pierwszej kolejności powinno zacieśnić się współpracę naukową. Są to: Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Eurostat, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, Światowa Organizacja Handlu (WTO), Bank Światowy oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy (IMF).

Projekt został podzielony na pięć głównych etapów począwszy od rozpoznania potrzeb w zakresie współpracy wybranych organizacji, poprzez ich zaprezentowanie środowisku naukowemu naszej uczelni, stworzenie sieci eksperckiej składającej się z pracowników badawczych zainteresowanych tego rodzaju współpracą, wypromowanie tej sieci, skończywszy na uruchomieniu w CWM punktu kontaktowego. Punkt ten będzie rozpowszechniał wiedzę na temat możliwości współpracy oraz o inicjatywach i projektach realizowanych przez instytucje międzynarodowe, będąc równocześnie przestrzenią dla networkingu.

W ramach pierwszego etapu realizacji projektu zespół odbył wizyty studyjne w sześciu wybranych instytucjach. Ich celem było zapoznanie się ze strukturą tych organizacji oraz nawiązanie kontaktów, które w przyszłości zaowocują współpracą na polu badawczym. Zespół spotkał się także z przedstawicielami działów HR, z którymi rozmawiano o potrzebach rekrutacyjnych, profilu poszukiwanych pracowników oraz możliwościach stażowych dla studentów i absolwentów naszej uczelni. Ten ostatni element stanowi wartość dodaną projektu, a jego efekty są już widoczne – wkrótce zostanie podpisana umowa pomiędzy SGH a OECD, dzięki której nasi studenci będą mogli odbywać praktyki w tej renomowanej instytucji, a następnie znaleźć w niej także zatrudnienie.

Ważnym punktem wizyt były spotkania z zatrudnionymi w wymienionych wcześniej organizacjach Polakami, którzy dzielili się doświadczeniami związanymi z pracą w środowisku międzynarodowym, a także opisywali ścieżki kariery.

Projekt SGH_Expert_Network wchodzi teraz w drugi etap, którego celem jest podzielenie się zdobytymi informacjami ze społecznością akademicką SGH. Przygotowana zostanie publikacja prezentująca odwiedzane instytucje i możliwości naukowej współpracy. Odbędzie się cykl webinarów oraz spotkań z zaproszonymi gośćmi. W kolejnych etapach zostanie stworzona sieć ekspercka, a docelowo przy CWM SGH zostanie uruchomiony punkt kontaktowy ułatwiający nawiązanie współpracy z wybraną instytucją przez pracowników naukowych naszej uczelni. 

DR AGNIESZKA KÜHNL-KINEL, Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH

Studiuj ekonomię w języku niemieckim w SGH!

 GALINA WANDEL

Czy można studiować ekonomię w języku niemieckim w Polsce i zakwalifikować się na semestr studiów (Studienaufenthalt) w Niemczech oraz zwiększyć swoje szanse na rynku pracy? W SGH jest to możliwe. Dlatego też zachęcamy studentów do wybierania przedmiotów prowadzonych w języku niemieckim w ramach Polsko-Niemieckiego Forum Akademickiego (FORUM) w SGH.

FORUM jest jednostką SGH organizującą zajęcia z przedmiotów ekonomicznych w języku niemieckim, w tym niemieckojęzyczną międzykierunkową specjalizację na poziomie licencjackim Management der deutsch-polnischen Wirtschaftsaktivitäten (Zarządzanie polsko-niemieckimi stosunkami gospodarczymi).

Forum istnieje od ponad 30 lat jako wspólny polsko-niemiecki program dydaktyczny finansowany przez Niemiecką Centralę Wymiany Akademickiej – Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) we współpracy z Uniwersytetem Jana Gutenberga w Moguncji (JGU Mainz) i Uniwersytetem Duisburg-Essen oraz z partnerami z obszaru biznesu (jak np. VW Bank, ZEB, Grant Thornton, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa), nauki i polityki (np. ambasada Republiki Federalnej Niemiec).

Tylko w SGH, jedynej uczelni w Polsce, możliwe jest studiowanie ekonomii w języku niemieckim na poziomie uniwersyteckim i uzyskanie dodatkowego certyfikatu wraz z dyplomem ukończenia studiów. FORUM jest otwarte dla wszystkich studentów studiów licencjackich.

Program niemieckojęzyczny FORUM składa się z dwóch etapów: etap wstępny (wprowadzający) oraz etap specjalizacji. Etap wstępny ma na celu zapoznanie studentów z zajęciami z ekonomii w języku niemieckim. Na tym etapie realizuje się przedmioty podstawowe, takie jak mikro- i makroekonomia, finanse, integracja europejska, międzynarodowe stosunki gospodarcze, marketing, management itd., które zastępują polskie odpowiedniki.

Etap specjalizacji uprawnia do otrzymania dodatkowego certyfikatu ukończenia specjalizacji międzykierunkowej Management der deutsch-polnischen Wirtschaftsaktivitäten i obejmuje łącznie osiem-dziewięć przedmiotów dostarczających

specjalistycznej wiedzy, m.in. na temat metod zarządzania w niemieckich firmach.

W ramach niektórych przedmiotów organizowane są warsztaty, co umożliwia zastosowanie wiedzy teoretycznej w praktyce. Przykładowo, w ramach przedmiotu Controlling in deutschen Unternehmen przedstawiciele Firmy Accenture Sp. z o.o. kształcili studentów z controllingu przedsiębiorstw na przykładzie producenta pojazdów samochodowych.

Wszystkie zajęcia FORUM są prowadzone przez native speakerów z uczelni partnerskich lub zatrudnionych w SGH, doświadczonych wykładowców. Warto podkreślić, że studenci, realizując specjalizację międzykierunkową dodatkowo do wybranej specjalizacji w języku polskim, nie ponoszą żadnych opłat za powstałą przy tym nadwyżkę ECTS.

To, co czyni program FORUM jeszcze bardziej atrakcyjnym, to możliwość uzyskania prestiżowego stypendium DAAD (wyższe niż w ramach programu Erasmus+) na 3-tygodniowy kurs językowy i/lub studia na semestr na JGU Mainz.

Wspólnie z założonym w 2022 roku przy FORUM SKN Współpracy Polsko-Niemieckiej organizowanych jest wiele wydarzeń niemieckojęzycznych, w tym konferencje, cykliczne spotkania studentów i absolwentów z zaproszonymi gośćmi, warsztaty z firmami, polsko-niemiecka szkoła letnia, targi pracy, wieczory kultury niemieckiej oraz wspólne wyjazdy do Niemiec, m.in. do uczelni i instytucji w Hesji, Badenii-Wirtembergii i Berlina, a także Tydzień Międzynarodowy na University of Applied Sciences of the German Federal Bank (Hochschule der Deutschen Bundesbank) w Hachenburgu.

Obok tych różnorodnych aktywności studenci FORUM zdobywają cenną wiedzę, kompetencje i umiejętności przydatne na polskim i niemieckim rynku pracy, w tym wiedzę z zakresu poszczególnych obszarów zarządzania niemieckojęzycznymi firmami oraz o ekonomicznych i politycznych uwarunkowaniach niemiecko-polskiej działalności gospodarczej, kompetencjach międzykulturowych w procesach zarządzania w relacjach niemiecko-polskich i doskonalenie znajomości języka niemieckiego. Ponadto FORUM daje możliwość nawiązania kontaktów z partnerami ze sfery biznesu, polityki i nauki.

Dziś wielu absolwentów FORUM zajmuje wysokie stanowiska w prestiżowych firmach i instytucjach, jak np. w Polsko-Niemieckiej Izbie Handlowo-Przemysłowej, przedstawicielstwie handlowym ambasady Austrii w Polsce, w ministerstwach, Volkswagen Bank, ZEB, Grant Thornton i innych.

Serdecznie zapraszamy studentów do wyboru przedmiotów prowadzonych w języku niemieckim w ramach FORUM.

Więcej informacji WWW.SGH.WAW.PL/PNFA 

GALINA WANDEL, Polsko-Niemieckie Forum Akademickie, Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH



Tydzień Międzynarodowy w Hachenburgu

 **MAKSYMILIAN KITA**

Międzynarodowy Tydzień na University of Applied Sciences of the German Federal Bank (Hochschule de Deutschen Bundesbank) w Hachenburgu w Bawarii, który odbył się w dniach 6–13 kwietnia 2024 r., był prawdziwym polem do rozwoju dla studentów i pracowników naukowych z różnych krajów. Wyjazd zorganizowany przez Polsko-Niemieckie Forum Akademickie (FORUM) pozwolił zarówno studentom FORUM, jak i SKN Współpracy Polsko-Niemieckiej wziąć udział w wydarzeniu, wraz z uczestnikami z Niemiec, Francji, Słowacji oraz Chin.

ZINTEGROWANE PODEJŚCIE DO NAUKI

Zintegrowane podejście do nauki w Hochschule der Deutschen Bundesbank było fundamentem, na którym oparto całą strukturę Międzynarodowego



Tygodnia. Kluczowym elementem tego podejścia było intensywne zanurzenie w problematykę finansową i bankową, co dawało studentom rzadką możliwość zgłębiania realiów działania nowoczesnych instytucji finansowych. Dni w Hachenburgu wypełnione były intensywnymi warsztatami połączonymi z praktycznymi ćwiczeniami i analizą rzeczywistych przypadków z rynku. Profesorowie Andreas Igl i Andreas Kremer prowadzili uczestników przez skomplikowane scenariusze, które wymagały nie tylko teoretycznej wiedzy, ale także umiejętności krytycznego myślenia oraz innowacyjnego podejścia do problemów.

W trakcie seminariów grupowych uczestnicy mieli okazję do intensywnej dyskusji i wymiany poglądów, co pozwoliło na głębsze zrozumienie materiału i lepsze przyswojenie wiedzy. Dodatkowo, użycie symulacji biznesowych oraz gier strategicznych pozwalało na bezpośrednie zastosowanie teorii w praktyce, co jest kluczowe w edukacji ekonomicznej.

KULTURALNE I SPOŁECZNE ASPEKTY PROGRAMU

Międzynarodowy Tydzień to nie tylko nauka, ale także wymiana kulturowa i budowanie międzynarodowych sieci kontaktów. Uczestnicy mieli okazję zwiedzić lokalne zabytki, w tym barokowy zamek w Hachenburgu oraz opactwo Marienstatt. Dodatkowo, integrację zacieśniały wspólne kolacje oraz wieczorek kultur, podczas którego każda grupa narodowa prezentowała kulturę swojego kraju.

REZULTATY I WPŁYW NA UCZESTNIKÓW

Zamknięciem Tygodnia Międzynarodowego był „Hachenburg Trophy 2024”, konkurs, w którym zespoły prezentowały rozwiązania wypracowane w trakcie wydarzenia. Dzięki temu studenci mieli okazję nie tylko do rywalizacji, ale także do prezentacji swoich umiejętności analitycznych i strategicznych przed audytorium międzynarodowym. To doświadczenie niewątpliwie przyczyniło się do zwiększenia ich kompetencji zawodowych i akademickich.

PODSUMOWANIE

Tydzień Międzynarodowy w Hachenburgu był zdecydowanie więcej niż zwykłą akademicką eskapadą – to była okazja do rozwoju, wymiany doświadczeń i budowania trwałych relacji międzynarodowych. Wszyscy uczestnicy wyjechali z nowymi umiejętnościami, wiedzą i wspomnieniami, które z pewnością będą miały wpływ na ich przyszłe kariery akademickie i profesjonalne. Czekamy na kolejne edycje, które przyniosą jeszcze więcej możliwości dla ambitnych studentów i naukowców. 

MAKSYMILIAN KITA, student SGH, SKN Współpracy Polsko-Niemieckiej

Absolwentka SGH „Zasłużona dla Kultury Polskiej”

 ARTUR BARTOSZEWICZ

Podczas konferencji naukowej „Dziedzictwo kultura a proces inwestycyjny” (8 kwietnia 2024 r. w Katowicach), której współorganizatorem była Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, jej absolwentka dr Katarzyna Agnieszka Obląkowska otrzymała odznakę honorową „Zasłużony dla Kultury Polskiej”, nadawaną przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego osobom wyróżniającym się w tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury. Odznakę w imieniu ministra wręczył wojewoda śląski Marek Wójcik.

Dr Obląkowska w swojej pracy naukowej podjęła interdyscyplinarne badania wskazujące na powiązania pomiędzy ochroną zabytków nieruchomych i opieką nad zabytkami nieruchomymi a rozwojem gospodarczym i społecznym, a także szerokie badania systemu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami w Polsce w jego historycznym kontekście od XVIII w. do dziś. Jej metoda badawcza i opracowania naukowe na gruncie nauk społecznych łączą ekonomię, ekonomię kultury, nauki o turystyce, socjologię, socjologię kultury, nauki o polityce i administracji, nauki o państwie, nauki prawne, historię, historię sztuki i konserwatorstwo. Tak interdyscyplinarne podejście pozwoliło wykazać szereg argumentów dla ochrony zabytków nieruchomych i opieki nad zabytkami, w tym argumentów ekonomicznych w warunkach gospodarki rynkowej.

Badaczka rozwinęła ekonomiczną teorię efektów zewnętrznych w ramach teorii dobrobytu w zakresie pozytywnych efektów zewnętrznych generowanych przez muzea zamkowe i pałacowe w Polsce. Wykazała istnienie tych efektów dla przedsiębiorstw, tj. lokalizacji, widoku i wizerunku. Udowodniła i upowszechniła także wiedzę o efektach zewnętrznych: przestrzennych, społecznych, indywidualnych i dla samorządu lokalnego, generowanych przez obiekty dziedzictwa w postaci: części tożsamości miejsca, rozwoju intelektualnego mieszkańców, integracji wspólnoty lokalnej, dochodów do budżetów Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST) i ich promocji.

Autorka wpisuje ochronę zabytków i opieki nad zabytkami nieruchomymi w ekonomiczne teorie dóbr publicznych, efektów



FOT. ORGANIZATORZY KONFERENCJI

zewnętrznych (teoria dobrobytu), rozwoju lokalnego i turystyki. Rozwija kwestie podstaw ekonomicznych istnienia zabytków, ich wartości społeczno-ekonomicznej dla gospodarki narodowej, wspólnoty narodowej oraz społeczności lokalnych. Pogłębia wiedzę o wartości zabytków nieruchomych.

Upowszechnia i rozwija ona ponadto wiedzę z zakresu teorii kultury i teorii dziedzictwa kulturowego oraz o konkretnych przykładach dziedzictwa na terenie Polski. W autorski i zaawansowany sposób podejmuje problematykę polityki kultury i dziedzictwa kulturowego. Ukazuje miejsce ochrony dóbr kultury w Polsce w dwutysięcletniej historii ich ochrony w Europie i w obliczu tragicznych doświadczeń dziejowych narodu polskiego.

Badania dr Katarzyny A. Obląkowskiej wykazały także niesprawności w zakresie zarządzania publicznego w polityce ochrony zabytków nieruchomych i opieki nad zabytkami publicznymi w aktualnej rzeczywistości. Jej ustalenia w zakresie całego systemu ochrony zabytków nieruchomych i opieki nad zabytkami nieruchomymi są kluczowe dla właściwej organizacji i zarządzania w całym systemie. Oprócz ustalenia, że system ten opiera się na zasadzie pomocniczości, zasadniczym jest odkrycie i opisanie na gruncie nauki o polityce i administracji zasady superpozycji jako fundamentu tego systemu. Na gruncie nauki o polityce i administracji dr Obląkowska podjęła i ugruntowała temat ochrony zabytków i opieki nad zabytkami, który był dotychczas w niej niepodjęowany. Upowszechnia ona także wiedzę o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami w Polsce poza granicami naszego kraju na konferencjach naukowych i w anglojęzycznych czasopiśmie naukowych.

Badaczka jest autorką m.in. dwóch monografii naukowych, tj. *Muzea zamkowe i pałacowe w Polsce w świetle pozytywnych efektów zewnętrznych ich działalności* (Difin, Warszawa 2021) oraz *Polityka publiczna wobec zabytków nieruchomych w Polsce. Doświadczenia – Reguły – Model* (Instytut Studiów Podatkowych, Warszawa 2023).

DR ARTUR BARTOSZEWICZ, adiunkt w Zakładzie Badań nad Wzrostem Gospodarczym, Instytut Rozwoju Gospodarczego, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

Pomiędzy przeszłością a przyszłością, czyli o spotkaniach studencko-absolwenckich

 JUSTYNA KOZERA

Absolwenci byli studentami. Chodzili na podobne zajęcia, zdawali podobne egzaminy, wkraczali mniej lub bardziej pewnie na rynek pracy i dziś mają ugruntowaną lub rozwijającą się karierę w różnorodnych firmach i instytucjach. Być może część z nich od razu wiedziała, kim chce zostać po zakończeniu studiów. Prawdopodobnie większość dopiero zastanawiała się nad tym w czasie studiów, testowała różne miejsca i stanowiska pracy, odkrywając, które pasują im najbardziej i do których oni pasują. Każdy ma do przejścia własną drogę, ale obecni studenci mogą iść nią pewniej i śmieiej, korzystając z doświadczeń absolwentów. Czasami może mieć to charakter dłuższej, bezpośredniej współpracy, jak ma to miejsce w Programie Mentoringowym SGH, czasami pomocne okazać się mogą studencko-absolwenckie spotkania.

Do kluczowych korzyści płynących ze spotkań absolwentów ze studentami należy z pewnością zaliczyć możliwość bezpośredniego kontaktu. To doskonała okazja dla studentów do nawiązania relacji z osobami, które są już na rynku pracy, odniosły sukces lub są na dobrej drodze do tego. Z historiami sukcesu absolwentów można zapoznać się w internecie na stronie alumni-stories.sgh.waw.pl lub w zakładce Absolwenci na stronie gazeta.sgh.waw.pl. Często jednak historia opowiadana osobiście przez jej bohatera niesie dodatkową moc inspiracji, ułatwia utożsamienie się i poczucie, że stawiane sobie cele są osiągalne. Absolwenci mogą podzielić się doświadczeniami z czasów studenckich oraz wczesnego okresu kariery, udzielić przydatnych wskazówek



dotyczących rozwoju zawodowego, znalezienia pracy czy budowania relacji z pracodawcami.

Tak właśnie było podczas spotkania wspólnie organizowanego z Global Learning Community (GLC) w ramach Klubu Absolwentów SGH 16 kwietnia br. GLC to nowa organizacja na mapie studenckich organizacji SGH. Wyróżnia ją to, że jest anglojęzyczna, stwarzając tym samym niepolskojęzycznym studentom i absolwentom unikalne możliwości aktywnego zaangażowania. To właśnie przede wszystkim oni byli uczestnikami kwietniowego spotkania „Alumni Insights: Navigating Careers and Company Cultures”, podczas którego goście: Keya Bhaumik (Senior Analyst, JLL), Mehsam Ali (Senior Associate Point 72) oraz Dinesh Maurya (Supply Chain Manager, P&G) dzielili się doświadczeniami i praktycznymi wskazówkami związanymi z wchodzeniem na rynek pracy i sprawnym poruszaniem się po nim, by maksymalizować swój zawodowy rozwój i satysfakcję.

„Dyskusja panelowa Alumni Insights cieszyła się niezwykle pozytywnym odzewem ze strony studentów, którzy docenili możliwość spotkania absolwentów, poznania ich ścieżki kariery i zdobycia cennych informacji zwrotnych na temat własnych planów zawodowych. Kiloro ze studentów skorzystało nawet z okazji, aby poprosić o referencje, podkreślając praktyczne korzyści płynące z takich spotkań. Współpraca pomiędzy GLC a Klubem Absolwentów przebiegała bezproblemowo i bardzo pomyślnie, przy niezmiennym wsparciu Klubu od początku do końca. Jesteśmy głęboko wdzięczni za ich pomoc w zbliżaniu absolwentów i studentów, wspieraniu znaczących kontaktów i wzbogacaniu doświadczeń wszystkich zaangażowanych osób” – powiedziała Silva Nazaryan, studentka SGH i przewodnicząca SKN GLC.

Nieco inny charakter miało spotkanie wspólnie organizowane również w ramach Klubu Absolwentów z SKN Marketingu 5 marca br. „LinkedIn (nie) dla studentów? Fakty i mity”. Jego gościem-ekspertem był Marcin Malec, absolwent SGH, który dzielił się praktyczną wiedzą w zakresie budowania



FOT. PAWEŁ GOŁĘBOWSKI

„Każdy ma do przejścia własną drogę, ale obecni studenci mogą iść nią pewniej i śmieiej, korzystając z doświadczeń absolwentów. Czasami może mieć to charakter dłuższej, bezpośredniej współpracy, jak ma to miejsce w Programie Mentoringowym SGH, czasami pomocne okazać się mogą studencko-absolwenckie spotkania.

marki osobistej w LinkedIn. Jego profil obserwuje 20 000 osób, a treści wyświetlane są ponad 5 500 000 razy w ciągu roku. Ekspert wyjaśniał, dlaczego warto zacząć dbać o markę osobistą już na studiach, o czym warto pisać i na czym się skupiać, jak działa algorytm LinkedIn. Tematyka spotkania była na tyle interesująca dla uczestniczących studentów, że rozmowy z gościem trwały jeszcze długo po zakończeniu części oficjalnej. Studenci zyskali

także możliwość zgłębienia tematyki i wdrożenia pożądaných rozwiązań na własnych profilach LinkedIn poprzez dostęp do minikursu wideo „Profesjonalne konto LinkedIn. Fundamenty”. Konkurs został przygotowany również przez Marcina Malca specjalnie dla studentów i absolwentów związanych z Klubem Absolwentów SGH i dostępnego na platformie elearningowej e-SGH.

Nasze doświadczenia pokazują, że wspólna organizacja spotkań studencko-absolwenckich przynosi korzyści wszystkim zainteresowanym stronom zarówno ze strony organizatorów, jak i odbiorców wydarzeń. W pierwszej kolejności zyskujemy lepsze zrozumienie potrzeb studentów, co pozwala dostosowywać tematykę i zwiększać atrakcyjność inicjatyw. Korzystne jest także połączenie sił organizacyjno-logistycznych, co zwiększa efektywność działań i zasięg promocji danego wydarzenia. Współpraca z organizacjami studenckimi przy realizacji wydarzeń z udziałem absolwentów wydaje się zatem formułą na powodzenie, zgodnie z maksymą Henry'ego Forda: „Łączenie się to początek. Trzymanie się razem to postęp. Wspólna praca to sukces”. 

JUSTYNA KOZERA, dyrektorka Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami SGH



W labiryncie zarządzania: śladami nowoczesnego lidera

 **ANDRZEJ NOWAKOWSKI**

W świecie nieprzewidywalności, w którym zmiany stają się nieuchronne, a zaskakujące wydarzenia biznesowe są na porządku dziennym, konieczne jest nie tylko myślenie *out of the box*, ale także „eksploracja zupełnie nowych «pudełek»”. To czas pionierów transformacji przyszłości opartej na narzędziach cyfrowych i sztucznej inteligencji. Pionierów łączących świat nauki ze światem biznesu, tworzących holistyczny system oparty na synergii. Tak zrodziła się moja potrzeba poszerzenia wiedzy teoretycznej, która przeistoczyła się w konieczność i skierowała mnie na ścieżkę studiów doktoranckich.

Jestem praktykiem biznesu z wieloletnim doświadczeniem w międzynarodowych korporacjach. Obecnie aktywnie uczestniczę w procesach transformacyjnych w spółkach Skarbu Państwa oraz pełnię rolę wykładowcy na Uniwersytecie WSB Merito.

Moje zainteresowania naukowe obejmują strategię organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, przywództwo, etykę w biznesie oraz innowacje i nowe technologie. Będąc mentorem na Uniwersytecie Warszawskim oraz w Youth Business Polska, aktywnie staram się dzielić wiedzą i doświadczeniem, inspirując kolejne pokolenia przyszłych liderów biznesowych.

Moja podróż po zarządzaniu to nie tylko teoria, lecz również praktyczne doświadczenie w prowadzeniu procesów optymalizacyjnych i transformacyjnych. Łącząc teorię z ponad 25-letnim doświadczeniem zawodowym, dążę do przekazywania nie tylko wiedzy, ale także praktycznych umiejętności zarówno organizacjom, jak i studentom. Doktorat w SGH stanowi kolejny etap na drodze kariery, która skupia się na poszukiwaniu naukowych

podstaw najbardziej efektywnych systemów zarządzania. Celem jest wprowadzenie skutecznych, holistycznych procesów optymalizacyjnych i transformacyjnych w organizacjach, wykorzystując innowacyjne podejście, hybrydowe metody zarządzania, autorski zestaw narzędzi oraz technologie cyfrowe i sztuczną inteligencję.

Oprócz osobistego rozwoju związanego z realizacją projektu, jakim jest doktorat, angażuję się również w życie akademickie. Od trzech kadencji aktywnie uczestniczę w Samorządzie Doktorantów, a od dwóch pełnię funkcję w zarządzie SD. Ponadto czwartą kadencję sprawuję rolę przewodniczącego Odwoławczej Komisji Stypendialnej ds. Doktorantów, gdzie wspólnie z zespołem współpracowników dbamy o rzetelne rozpatrywanie odwołań doktorantów. Będąc uczestnikiem życia naukowego, reprezentuję doktorantów w Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Dodatkowo angażuję się w prace Komisji Rekrutacyjnej prowadzącej rekrutację do Szkoły Doktorskiej SGH oraz pełnię funkcję senatora doktoranckiego. Moja aktywność na rzecz środowiska doktoranckiego i współpraca z władzami przekładają się na liczne projekty rozwoju naukowego i społecznego.

Podczas doktoratu miałem przyjemność spotkać wielu inspirujących i pomocnych ludzi, tak wielu, że nie sposób ich wszystkich wymienić w tak krótkim tekście. To właśnie oni stanowią źródło mojej motywacji do dalszego rozwoju. Choć czas studiów doktoranckich powoli dobiega końca, nadal będę aktywnie zaangażowany w realizację naukowych pasji oraz wspieranie rozwoju środowiska doktoranckiego. Serdecznie dziękuję społeczności SGH za niezwykle czas, który miałem okazję spędzić wśród wyjątkowych osób na tej wyjątkowej uczelni.

Jestem nie tylko doktorantem, ale również liderem, wykładowcą, mentorem i pasjonatem, który nieustannie poszukuje nowych ścieżek rozwoju zarówno dla siebie, jak i dla innych. Moja historia to opowieść o inspiracji dla wszystkich, którzy pragną zmieniać świat na lepsze, wykorzystując wiedzę i doświadczenie. 

ANDRZEJ NOWAKOWSKI, członek zarządu Samorządu Doktorantów

Po nitce z... Chin

Bliskowschodnie niepokoje na szlaku chińskiego handlu morskiego



 KRZYSZTOF KARWOWSKI

Nie pierwszy raz eskalacja konfliktu na Bliskim Wschodzie zagraża światowym łańcuchom transportu. Wymieniając takie państwa, jak Iran, Arabia Saudyjska czy Kuwejt, w pierwszej chwili myślimy o surowcach energetycznych. Wolumen ropy codziennie transportowanej przez samą tylko cieśninę Ormuz to w przybliżeniu dwa razy więcej niż cała jej produkcja w USA. Około 80% z niej kierowana jest na rynki azjatyckie, a głównym konsumentem są Chiny.

Jak kryzys jest postrzegany na Dalekim Wschodzie? Ostatnie miesiące w Państwie Środka upłynęły pod znakiem ustawiania nowych kompasów ekonomicznych. Wystąpienie premiera Li Qiang w marcu 2024 r. wyjawiało ostrożny, ale pewny w realizacji plan wzrostu PKB na poziomie 5%. Prócz tego wybitnie ilościowego celu, wskazano bardziej jakościowe kierunki rozwoju w większości dotyczące transformacji i innowacji: promowanie i rozwój wschodzących gałęzi produkcji, dążenie do niezależności produkcyjnej i samodzielności naukowo-technicznej, zwiększanie produkcji zielonej energii czy wzrost udziału rynku cyfrowego w gospodarce. Faktem pozostaje jednak kluczowa dla ChRL rola „fabryki świata” – potęgi przemysłu wytwórczego silnie zorientowanego na sprzedaż zagraniczną. W tym kontekście ofensywne działania jemeńskich Huti, aktywność piratów w Rogu Afryki, a wreszcie agresywna przepychanka geopolityczna między Izraelem i Iranem (największy w historii irański atak dronów, odpowiedź Izraela w Isfahanie, napady Iranu na statki w Zatoce Perskiej) stanowią istotny problem dla eksportowego mocarstwa, jakim są Chiny. Bezpieczeństwo żeglugi handlowej pod parasolem amerykańskiej marynarki wojennej stanowi fundament porządku gospodarczego, a także – paradoksalnie – jeden z filarów chińskiej ekspansji. Transport morski z jednej strony, zapewnia dopływ surowców (ropa i gaz z Bliskiego Wschodu, minerały wydobywane przez asertywne chińskie firmy w Afryce), a z drugiej strony, efektywne dostawy chińskich produktów końcowych na cały świat. Zgodnie z raportem Allianz Trade za rok 2022 zarówno Stany Zjednoczone, jak i Europa polegają w znacznym stopniu na tzw. dobrach krytycznych, a ich uzależnienie od Chin jako wiodącego/wyłącznego ich dostawcy stale

się zwiększa. Zmienia się także struktura zależności: branżowa krytyczna zależność od chińskiego importu przechyliła się na Zachodzie w ciągu ostatnich dwudziestu lat z tekstyliów na wyroby elektroniczne, AGD i komponenty telekomunikacyjne. Liderami sprzedaży są producenci elektromaszyn, samochodów elektrycznych i energetyki odnawialnej.

Kryzys na kluczowych szlakach żeglugowych to więc zagrożenie, z którym Chiny się liczą. Apele szefa chińskiej dyplomacji Wanga Yi o zażegnanie działań zwaśnionych stron pojawiają się regularnie. Wszystkich – sprzedawców, armatorów i nabywców dóbr – przerażać powinna blokada lub spowolnienie transportu lądowego o nawet 14 dni (bo tyle zajmuje wielkim kontenerowcom opłynięcie Afryki). Jednocześnie na słownych zabiegach Pekin nie poprzestaje; już od niemal dwóch dekad przeciwdziała ewentualnym blokadom na oblewających Chiny morzach. Dominacja flot zachodnich na Pacyfiku spycha chiński handel na nowe drogi. Jedną z najbardziej perspektywicznych jest tzw. Północna Droga Morska odsłaniana u wybrzeży rosyjskiej Syberii przez zmiany klimatu. Skracanie połączeń morskich zapewnia już głębokowodny port w pakistańskim Gwadarze, do którego uchodzi Chińsko-Pakistański Korytarz Gospodarczy (CPEC). Jednak najprostsze i dostępne już rozwiązania Chińczycy wytyczają w głąbi lądów Azji pod parasolem Inicjatywy Pasa i Szlaku. Po latach prac modernizacyjnych, od grudnia 2019 r., kursuje regularne połączenie kolejowe z chińskich terminali w Xi'an, Chengdu i Langfeng do Europy, gdzie bramą są polskie Małaszewicze.

Niepokoje podkreślają znaczenie Bliskiego Wschodu oraz konieczność zapewnienia stabilności w obliczu gospodarczego splątania Zachodu z Azją. Odpowiedź Dalekiego Wschodu na wyzwania wyznacza nowe kierunki rozwoju koncentrujące się na nowinkach logistycznych i technologicznych. Jednocześnie Chiny muszą uwzględnić potencjalne zagrożenia dla swojej ekspansji handlowej w związku z kryzysem. 

KRZYSZTOF KARWOWSKI jest doktorantem II roku nauk o polityce i administracji, odbył roczne stypendium na Politechnice Południowochińskiej w Kantonie. Pracę doktorską poświęconą promocji innowacji w Chinach realizuje pod kierunkiem prof. Anny Visvizi z Zakładu Międzynarodowej Polityki Ekonomicznej SGH.

Ambasadorowie dostępności

 RAFAŁ TOWALSKI



W jednym z artykułów poświęconym problemom dostępności szkolnictwa wyższego, który opublikował poczytny dziennik brytyjski „The Guardian”, jego autorka przytacza badania, z których wynika, że w przypadku osób z niepełnosprawnością pójście na uniwersytet zmniejsza prawie o połowę lukę w zatrudnieniu tych osób – różnicę w poziomie zatrudnienia między osobami niepełnosprawnymi i pełnosprawnymi – co oznacza, że wyższe wykształcenie jest najlepszą szansą dla osób z niepełnosprawnością na znalezienie zatrudnienia¹. Jednym z kluczowych warunków niezbędnych do wypełnienia tej luki, jest zagwarantowanie dostępności uczelni.

CZYM JEST DOSTĘPNOŚĆ?

Definicji dostępności jest co najmniej kilka. Ustawa z lipca 2019 r. o zapewnieniu dostępności osobom ze specjalnymi potrzebami określa dostępność architektoniczną, cyfrową oraz informacyjno-komunikacyjną, co najmniej w zakresie

określonym przez minimalne wymagania, służące zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, będące wynikiem uwzględnienia uniwersalnego projektowania albo zastosowania racjonalnego usprawnienia². Zaś osobą ze szczególnymi potrzebami jest ta, która ze względu na swoje cechy zewnętrzne lub wewnętrzne, albo ze względu na okoliczności, w których się znajduje, musi podjąć dodatkowe działania lub zastosować dodatkowe środki w celu przezwyciężenia bariery, aby uczestniczyć w różnych sferach życia na zasadzie równości z innymi osobami.

Próbując wyjaśnić zawilości i uczynić powyższe formułki bardziej dostępnymi, chodzi o zniesienie barier w działalności różnego rodzaju podmiotów uniemożliwiających bądź utrudniających osobom korzystanie z funkcji podmiotu na równych prawach ze względu na ich niepełnosprawność, wiek lub czasowo naruszoną sprawność w zakresie mobilności lub percepcji.

DOSTĘPNOŚĆ UCZELNI

W przestrzeni uczelni osoby ze szczególnymi potrzebami to przede wszystkim studenci, doktoranci i pracownicy. Trudno jest oszacować skalę tego zjawiska. Dostępne są informacje dotyczące liczby osób z niepełnosprawnościami w systemie szkolnictwa wyższego. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że w roku akademickim 2022/2023 w uczelniach kształciło się 20,9 tys.

Lista ambasaderek i ambasadorów dostępności w SGH:

Dział Rekrutacji: Maciej Maciuła, maciej.maciula@sgh.waw.pl

Dziekanat Studium Licencjackiego: Marcin Łazicki, marcin.lazicki@sgh.waw.pl

Dziekanat Studium Magisterskiego: Diana Krysińska, diana.krysinska@sgh.waw.pl

Centrum Nauki Języków Obcych: dr Joanna Popławska, joanna.poplawska@sgh.waw.pl

Centrum Wychowania Fizycznego i Sportu: Katarzyna Wachowiak, katarzyna.wachowiak@sgh.waw.pl

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne: dr Rafał Towalski – przewodniczący zespołu, rafal.towalski@sgh.waw.pl

Kolegium Gospodarki Światowej: dr hab. Halina Brdulak, prof. SGH, halina.brdulak@sgh.waw.pl

dr hab. Anna Horodecka, prof. SGH, anna.horodecka@sgh.waw.pl

Kolegium Zarządzania i Finansów: dr Agnieszka Wójcik-Czeranińska, agnieszka.wojcik-czerniewska@sgh.waw.pl

Kolegium Analiz Ekonomicznych: Mirosława Gajewska, mirosława.gajewska@sgh.waw.pl

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie: Zuzanna Świerc, zuzanna.swierc@sgh.waw.pl



JOANNA POPŁAWSKA
dyrektor CNJO

„Jestem absolwentką germanistyki oraz studiów doktoranckich na Uniwersytecie Warszawskim. Oprócz tego posiadam średnie wykształcenie muzyczne. To właśnie edukacja muzyczna, rozpoczęta w szkole im. S. Moniuszki i kontynuowana w szkole „Bednarska” w Warszawie nauczyła mnie wytrwałości, dyscypliny, systematyczności, niepoddawania się, pracy indywidualnej oraz zespołowej, ale przede wszystkim szczególnej wrażliwości na piękno otaczającego nas świata, na drugiego człowieka, jego emocje, indywidualność oraz przeżycia. W SGH od wielu lat pracuję jako nauczyciel akademicki w Centrum Nauki Języków Obcych i prowadzę lektoraty z języka niemieckiego.

Ambasadora dostępności powinna cechować otwartość, umiejętność dostrzegania drugiego człowieka wraz z jego potrzebami, wytrwałość, chęć niesienia pomocy i wsparcia w miarę własnych możliwości, ale też odwaga „dzielenia się sobą” lub zagłębiania się w nieznane obszary. Bycie ambasaderem dostępności jest dla mnie dużym wyzwaniem, ale głęboko wierzę w to, że wspólnie możemy dokonać wielu pozytywnych zmian dla naszej społeczności akademickiej.



MIROŚLAWA GAJEWSKA

„Jestem pracownikiem dydaktycznym w Instytucie Ekonomii Matematycznej Kolegium Analiz Ekonomicznych. Dla studentów prowadzę zajęcia z przedmiotów takich jak: matematyka, analiza matematyczna i algebra.

Kim jest dla mnie ambasador dostępności? To osoba, której wypowiedzi, zachowanie i działania wpływają na zwiększenie dostępu każdej osobie do każdej sfery działalności instytucji i w każdym czasie.

Zdecydowałam się zostać ambasadorką dostępności, ponieważ pomimo swojej niepełnosprawności chcę pomagać innym osobom, które potrzebują wsparcia. Lubię to robić i sprawia mi to ogromną radość.

Nie potrafię odmawiać pomocy innym. Uważam, że warto pomagać i sprawiać, że świat wokół nas staje się lepszy i bardziej dostępny dla każdego.

Do życia podchodzę z uśmiechem i radością, a każdym działaniem wnoszę do świata pozytywną energię. Jako ambasadorka dostępności chcę pomagać i udzielać wsparcia studentom oraz doktorantom w zakresie spraw związanych ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w szczególności związanymi z pomocą w dostępie do materiałów dydaktycznych dostosowanych do indywidualnych potrzeb. Wśród pracowników chcę promować wiedzę na temat dostępności i potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

W wolnych chwilach czytam książki dotyczące rozwoju osobistego. Oprócz matematyki pasjonuje mnie także psychologia i coaching. Posiadam kompetencje coacha; ukończyłam całe czteropoziomowe szkolenie z coachingu na Uniwersytecie SWPS.

Pracowniku, doktorancie, studencie, jeżeli masz jakiś problem z dostępnością, napisz do mnie maila, bardzo chętnie pomogę.

osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności (1,7% ogólnej liczby studentów), a ukończyło je 5,4 tys. osób (1,8% ogólnej liczby absolwentów). Wśród doktorantów 6,6% stanowiły osoby z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności (0,6 tys. osób)³. Choć trudno w tym względzie mówić o jakimkolwiek trendzie wzrostowym lub spadkowym, jest to grupa na tyle liczna, że stworzenie odpowiednich warunków studiowania wydaje się oczywiste. Uczelnie to dostrzegają i się zmieniają. Główne obszary dostosowań to rekrutacja i kształcenie, prowadzenie badań naukowych, realizowanie wydarzeń kulturalnych i sportowych oraz zatrudnienie.

DOSTĘPNOŚĆ W SGH

Nasza uczelnia, choć z pewnością nie jest pionierem dostępności, to w szybkim tempie nadrabia zaległości. W 2021 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie rozpoczęto realizację projektu „Inkluzywna SGH – bez barier w dostępie do edukacji”. Głównym zadaniem było zwiększenie dostępności naszej uczelni dla osób z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami przez realizację działań zmierzających do dostosowania struktury organizacyjnej, procesów edukacyjnych, architektury oraz dostępności cyfrowej i informacyjnej, a także budowanie kultury otwartości wobec osób o szczególnych potrzebach. W 2022 r. Dział Spraw Osób Niepełnosprawnych został przekształcony w Biuro do Spraw Dostępności i Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami. W styczniu 2023 r. zarządzeniem rektora weszła w życie *Strategia dostępności Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*. Parę miesięcy później zaczęło obowiązywać zarządzenie rektora w sprawie zasad zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami w SGH. To tylko niektóre z kroków, jakie uczelnia stawia na długiej drodze do momentu, w którym będziemy mogli powiedzieć, że bariery w dostępie gwarantującym równe szanse wszystkim uczestnikom życia uczelni zostały zniesione.

Powyższe działania to nie tylko formalne kroki, które podjęły władze uczelni, aby uczynić ją bardziej dostępną. To również budowanie większej wrażliwości całej wspólnoty akademickiej na potrzeby osób ze specjalnymi potrzebami, które są wśród nas. Misją uczelni jest kształtowanie postaw charakterystycznych dla prawdziwych liderów, a przyszły lider to osoba o wysokim poziomie empatii emocjonalnej, która też potrafi kreować inkluzywne środowisko dla współpracy i inspirować różnorodne zespoły.

AMBASADOROWIE DOSTĘPNOŚCI W SGH

Kolejnym krokiem na tej drodze było powołanie w styczniu 2024 r. zespołu ambasadorów dostępności. Zadania zespołu to przede wszystkim wsparcie osób ze szczególnymi potrzebami w zakresie informowania ich o dostępnych w SGH formach



ANNA HORODECKA

” Jestem profesorką w Instytucie Międzynarodowej Polityki Gospodarczej Kolegium Gospodarki Światowej. Szczególnie interesuje mnie człowiek i jego sprawy, szeroko pojmowane – tak szeroko, że skończyło się na dwóch doktoratach z różnych dyscyplin. „Inkluzywnie” podeszłam też do dyscyplin w mojej habilitacji, włączając bliskie mojemu sercu i wiedzy z innych dyscyplin podejście do ekonomii, poświęcając się zagadnieniom dotyczącym roli człowieka w ekonomii, a ściślej mówiąc temu, co zakładamy na jego temat. Jesteśmy uczelnią ekonomiczną, ale coraz częściej z zadowoleniem zauważam, że odchodzimy od tradycyjnego postrzegania siebie przez pryzmat maksymalizacji własnej użyteczności. Patrzymy dookoła i widzimy, jak ważni jesteśmy – tacy właśnie bardzo różnorodni, nie tylko dla siebie, ale jeden dla drugiego, co prowadzi do wielu konkretnych działań, jak np. do strategii inkluzywności. Dlatego nie mogło mnie tu zabraknąć.

Myślę, że wielu z nas, ambasadek i ambasadorów, zanim nimi oficjalnie zostało, emanowało główną cechą niezbędną do tej roli – otwartością na potrzeby innych. A szkolenia oferowane przez uczelnię, stworzenie zespołu ambasadorujących na rzecz osób ze szczególnymi potrzebami wzmacnia i potęguje ten proces. Tak było też i ze mną – prowadząc zajęcia, starałam się w miarę możliwości i wiedzy korzystać ze różnicowanych metod dostosowanych do wielu potrzeb nie tylko w przekazie wiedzy, ale w otwartej, serdecznej postawie do studiujących. Dotyczy to także treści zajęć, jak na przykład w etyce w biznesie sygnalizując rolę specjalnych potrzeb, a na zajęciach z socjologii komunikacji „przemycam” praktyczne wskazówki wypływające z wiedzy o szczególnych potrzebach wyciągniętej ze szkoleń, samooszczędzania się oraz z autopsji (jako niedosłyszająca osoba z ADHD i z astmą). Mam nadzieję, że takie działania przyczynią się do zwiększenia wrażliwości i wiedzy o potrzebach innych, jak też wpłyną na ludzkie postawy.

Dla mnie ambasador dostępności to osoba, która w swojej działalności naukowej i dydaktycznej posiada oczy, uszy i serce otwarte na potrzeby innych, starając się małymi krokami zmieniać rzeczywistość.



AGNIESZKA WÓJCIK CZERNAWSKA

” Jestem pracownikiem badawczo-dydaktycznym w Kolegium Zarządzania i Finansów. Moje zainteresowania badawcze dotyczą zagadnień związanych z nowymi technologiami w świecie szeroko pojmowanej ekonomii, a zwłaszcza finansów z uwzględnieniem czynnika ludzkiego. Z wykształcenia jestem nie tylko ekonomistką, ale też antropologiem kulturowym po Uniwersytecie Warszawskim, dlatego tak ważny jest dla mnie człowiek i jego miejsce we współczesnym świecie. Zostanie ambasadorką dostępności jest więc dla mnie tym bardziej ważne, że pozwala mi dostrzec każdego człowieka w tym zabieganym świecie. Pozwala mi pomóc tym, którzy są zagubieni, wycofani, przyniębieni, ale też tym samotnym społecznie czy rozdrażnionym. Dlatego jeżeli będziesz czuł, że potrzebujesz wsparcia, albo po prostu, żeby ktoś cię wysłuchał i z tobą pomilczał, pamiętaj, że jestem.

zapewnienia dostępności, a także obowiązujących w SGH procedurach. Zespół zajmuje się również wsparciem pracowników SGH, jeśli chodzi o budowanie świadomości dotyczącej potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami i oferowane przez SGH formy wsparcia z tego zakresu. Zespół liczy jedenaście osób reprezentujących wszystkie kolegia i dziekanaty, a także Centrum Nauki Języków Obcych, Centrum Wychowania Fizycznego i Sportu oraz Dział Rekrutacji. Wszystkie ambasadorki i ambasadorowie są pracownikami uczelni zaangażowanymi nie tylko w działalność swoich jednostek, ale pełniący dodatkowe funkcje. W zespole są osoby, które nie tylko chcą edukacji bez barier dla innych, ale na co dzień doświadczają trudności w dostępie. Ambasadorowie posiadają niezbędne kompetencje do udzielania wsparcia. Wszystkich tych, którzy zauważają bariery w dostępności edukacji i badań naukowych lub mierzą się z tymi barierami, zachęcamy do współpracy. Listę ambasadek i ambasadorów można znaleźć także pod adresem: [HTTPS://WWW.SGH.WAW.PL/WSPARCIE-DLA-OSOB-Z-NIEPELNO-SPRAWNOSCMI#AMBASADOROWIEDOSTEPNOSCISGH](https://www.sgh.waw.pl/wsparcie-dla-osob-z-niepelnosprawnosciami#ambasadorowiedostepnoscisgh)

DR RAFAŁ TOWALSKI, lider-asystent studenta z ASD, ambasador dostępności, adiunkt w Zakładzie Socjologii Ekonomicznej, Instytut Filozofii, Socjologii i Socjologii Ekonomicznej, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

¹ R. Anfilogoff, *Higher education was easily accessible to disabled people during Covid. Why are we being shut out now?* The Guardian, https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj7OPbveeFA-xX_LRAIHRRuCB8QFnoECCcQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.theguardian.com%2Fcommentisfree%2F2024%2Fapr%2F17%2Fhigher-education-accessibility-disabled-people-covid-pandemic-remote-learning-universities&usg=AOvVaw2zmLUz-pozapuDNkmjCK-&opi=89978449

² Dziennik Ustaw z 5 września 2019, poz. 1696, Ustawa z 19 lipca 2019 o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

³ Główny Urząd Statystyczny, *Osoby niepełnosprawne w 2022 roku*, Informacje sygnalne, 30.11.2023, https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj9Yng0OeFA-xVhEhAIHZRBA0kQFnoECA4QAw&url=https%3A%2F%2Fstat.gov.pl%2Fdownload%2Fgfx%2Fportalinformacyjny%2Fpl%2Fdefaultaktualnosci%2F5487%2F26%2F5%2F1%2Fosoby_niepelnosprawne_w_2022_r_.docx&usg=AOvVaw2Nqdy01WC0fDt-pBQvN-NEN&opi=89978449

Sztuczna inteligencja – konieczność regulacji prawnych



 ELŻBIETA MACZYŃSKA

To czwarta i ostatnia już część eseju o sztucznej inteligencji. W pierwszej części *Sztuczna inteligencja – potwór czy dobrodziejstwo* [Gazeta SGH, nr 3 (374)] przedstawione zostały cechy potencjału sztucznej inteligencji (*Artificial Intelligence* – AI) i jej wpływ na przemiany społeczno-gospodarcze oraz jasne i ciemne strony. Druga część *Sztuczna inteligencja a Indeks ksiąg zakazanych* [Gazeta SGH, nr 4 (375)] stanowiła nawiązanie do owych ciemnych stron AI, będących podłożem rozmaitych obaw, na tyle silnych, że obecnie w międzynarodowych debatach na ten temat formułowane są nawet postulaty wstrzymania naukowych prac nad jej rozwojem (sic!). Z kolei w części trzeciej *Sztuczna inteligencja – kontrowersje i ostrzeżenia* [Gazeta SGH, nr 1 (378)] przedstawione zostały główne obawy naukowców, ale też praktyków rozwoju AI, dotyczące przede wszystkim mającego obecnie miejsce wyścigu badawczego w tym obszarze między czołowymi, światowymi potentatami technologicznymi. Wśród znawców AI nie brakuje krytycznych opinii, że taki wyścig i pozyskiwane w wyniku tego coraz bardziej zaawansowane, żeby nie powiedzieć wszechmocne, systemy AI nie tylko nie będą służyć dobru ludzkości, lecz wręcz mogą wymknąć się spod kontroli, co może mieć dramatyczne następstwa. Nie brakuje przy tym rozmaitych kontrowersji na ten temat.

Generalnie zaś nie ma sporu co do tego, iż mimo dobrodziejstw zastosowań AI, z jej niekontrolowanym rozwojem może jednak wiązać się realne ryzyko nieprawidłowego, szkodliwego, wynaturzonego jej wykorzystywania, zagrażającego ludzkości. W analizach i debatach na ten temat nie wyklucza się nawet prawdopodobieństwa całkowitej zagłady ludzkości. Ostrzeżenia dotyczą przede wszystkim rozwoju AGI – *General Artificial Intelligence* (*Strong Artificial Intelligence* – ogólna/ silna sztuczna inteligencja). To system jeszcze co prawda niefunkcjonujący w praktyce, ale badania na ten temat bardzo się intensyfikują. To system dorównujący możliwościom ludzkiej inteligencji, a nawet przewyższający ją przede wszystkim pod względem mocy obliczeniowych. Można bowiem AI określić jako sztuczny mózg, który w przeciwieństwie do ludzkiego nie ma biologicznych ograniczeń

jego rozwoju. Upraszczając, można określić AI jako specyficzny „mózg” stanowiący połączenie i odpowiednie skonfigurowanie potencjału materialno-fizycznego, biologicznego i cyfrowego, bazującego na algorytmach matematycznych.

KRYTYKA AI – LEKTURY I LUDDYSTYCZNE REKOMENDACJE

W poprzednich częściach niniejszego eseju sygnalizowałam kwestie dotyczące krytyki i obaw związanych z rozwojem AI. Dlatego też w tym miejscu ograniczam się do odesłania do licznych publikacji na ten temat zarówno tych wcześniejszych, jak np. głośna, dostępna także w polskim przekładzie książka z 2005 r. amerykańskiego futurologa Raya Kurzweila *The Singularity Is Nearer* (*Osobliwość nadchodzi*), jak też wielu najnowszych raportów i opracowań, w tym dostępnych w sieci. Do pominięcia w tym miejscu bardziej szczegółowych charakterystyk opinii na temat AI, w tym jej krytyki, skłoniły mnie nie tylko ramy felietonu, ale też tekst Jakuba Growca pod wielce wymownym tytułem *AI może wymknąć się spod kontroli. Gdzie są luddyci, kiedy ich najbardziej potrzebujemy?* [Gazeta SGH, nr 1 (378)]. Zachęcam zarazem do lektury wcześniejszych, bardzo informacyjnie bogatych publikacji tego autora, w tym na łamach „Obserwatora Finansowego”, gdzie m.in. wskazuje iż: „Większość badaczy sztucznej inteligencji prognozuje, że między 2040–2050 rokiem algorytmy osiągną poziom ogólnej inteligencji człowieka”. I z pewnością nie bez racji autor ten ocenia, że „ta perspektywa niebezpiecznie się zbliża, a za mało mówimy o tym w debacie publicznej”.

Lektury tych publikacji jednak nie przekonują (przynajmniej mnie) o konieczności wstrzymania prac badawczych nad rozwojem AI. Mam tym samym wątpliwości co do zasadności apelu Jakuba Growca o luddystyczne działania. Wystarczy przypomnieć, że XVIII-wieczni luddyci przecież przegrali, chcąc poprzez niszczenie maszyn parowych i członków tkackich ocalić system manufakturowy. Gdyby to się udało, świat nie doświadczyłby, a z pewnością nie tak szybko, dobrodziejstw uprzedemysłownia i przekształcenia feudalizmu w kapitalizm. Ale też dobrodziejstw stopniowego skracania czasu pracy

i uwalniania ludzi od prac szczególnie uciążliwych (sygnalizowałam te kwestie w poprzednich częściach tego felietonu).

Dziś AI to jednak wciąż jeszcze wielka niewiedza. To swego rodzaju „osesek”, z którego nie wiadomo do końca co wyrośnie. Dlatego też mam wątpliwości, czy zasadny byłby rekomendowany przez Growca swego rodzaju neoluddyzm dotyczący AI. Podtrzymuję tym samym opinię, że postępu nie da się zatrzymać trwale, a potwierdza to cała historia ludzkości. Zarazem podtrzymuję też tezę, że taką, na szczęście nieudaną, próbą był przed wiekami *Indeks ksiąg zakazanych*. Choć według prof. Growca nie jest to porównanie zasadne, bo wówczas nie były to działania o podłożu naukowym, lecz chodziło o ochronę biblijnego dogmatu przed osiągnięciami naukowymi, a tym samym ochronę pozycji Kościoła. W przeciwieństwie do tego – jak podkreśla Growiec – obecna krytyka rozwoju AI nie ma charakteru nienaukowego. Mimo to rodzi się jednak pytanie, czy rzeczona krytyka opiera się na dostatecznie silnych podstawach naukowych. Wątpliwości takie wynikają chociażby z faktu wciąż jeszcze raczej „oseskowej” fazy rozwoju AI i wielu, wielu niewiadomych co do tego, czy ów „osesek” rzeczywiście przekształci się we „wszechwładnego mocarza”. Rodzi się zarazem pytanie, czy poprzez ograniczenia rozwoju rzeczzonego „oseska” nie zostanie wytracony dobroczynny potencjał nowych systemów AI. O ogromie takiego potencjału przekonuje już obecnie wiele zastosowań AI. Potwierdzają to także przykłady, jak chociażby efektywne wspomaganie przez AI pracy medyków, czego dowodzi m.in. robot wykrywający szczególnie agresywnego raka skóry (czerniaka) szybciej i trafniej niż doświadczeni dermatolodzy. O dobroczynnym potencjale AI przekonuje też np. singapurski robot mogący zastąpić pracę członków rad nadzorczych czy chiński robot do wykrywania korupcji. Tego typu przykłady można mnożyć. Czy zatem postulowane przez niektórych ekspertów zatrzymanie badań nad rozwojem AI nie ograniczy generowania nowych tego typu dobrodziejstw? Czy nie wystarczyłyby należyte silne sprawczo regulacje prawne, ukierunkowane na kontrolę wykorzystywania AI w celach zgodnych z celami dobrostanu ludzkości, zarazem zgodnych ze standardami dotyczącymi moralności i etyki? Tego typu regulacje już są stopniowo wdrażane na różnych szczeblach, w tym także na szczeblu akademickim. To są wciąż pytania otwarte, wymagające pilnych rozstrzygnięć przede wszystkim po to, żeby „nie wylewać dziecka z kąpielą”. Towarzyszące wykorzystywaniu AI możliwe wynaturzenia to wszak nie wina AI, lecz jej użytkowników.

SZTUCZNA INTELIGENCJA JAK NÓŻ

W kontekście historycznych doświadczeń (sygnalizowanych w poprzednich częściach felietonu), związanych z losami naukowych odkryć, wystosowany w XXI wieku apel o wstrzymywanie prac nad rozwojem sztucznej inteligencji może dziwić i budzić

wątpliwości. Taki apel dowodzi zarazem, że historia jednak lubi się powtarzać. Równocześnie ta sama historia wskazuje, że niewłaściwe wykorzystywanie nowych odkryć, ich wykorzystywanie „przez złych aktorów” może prowadzić do katastrofalnych następstw. Dylematów z tym związanych doświadczyli dotkliwie m.in. tak znani naukowcy jak szwedzki przemyslowiec i wynalazca dynamitu Alfred Nobel (1833–1896) oraz amerykański fizyk Julius Robert Oppenheimer (1904–1967), wynalazca broni atomowej. Nie brakuje też już obecnie przykładów zagrożeń i nadużyć wynikających ze stosowania AI, m.in. w sferze biotechnologii czy w celach wojennych, dezinformacyjnych, politycznych, w tym wyborczych i innych.

Trudne moralne dylematy odkrywców [vide Gazeta SGH, nr 1 (378)] potwierdzają, że niemal każda technika i technologia ma swoje jasne i ciemne strony, potencjał pozytywny i negatywny. Tak było w przypadku m.in. dynamitu oraz atomu i tak też jest obecnie w przypadku sztucznej inteligencji. Jednak to tylko od ludzi zależy, jak ten potencjał jest czy będzie wykorzystywany. To tylko narzędzie. I jak każde narzędzie może być wykorzystywane prawidłowo lub nieprawidłowo. Narzędzie jak nóż, może służyć konstruktywnym przedsięwzięciom, może ratować życie, ale może też niszczyć, zabijać. W pełni dotyczy to też AI. To nowe, wciąż jeszcze wielce zagadkowe narzędzie, relatywnie nowa idea. Ale nienowe są ostrzeżenia przed nieprzemysłanym wdrażaniem wynalazków. Takie ułomności mogą nawet skutkować dehumanizacją i wynaturzeniami w systemie wartości, w tym także w sferze moralności, zaufania itp. Już w 1946 r. przestrzegał przed tym Albert Einstein, który w liście do Ottona Juliusburgera pisał: „Jestem przekonany, że przerażający upadek moralności, jakiego jesteśmy świadkami w dzisiejszych czasach, jest rezultatem mechanizacji i dehumanizacji naszego życia – zgubnych produktów ubocznych mentalności naukowo-technicznej. *Nostra culpa!*”.

Ale zarazem przecież zarówno historia, jak i obecne przemiany dowodzą słuszności opinii m.in. Roberta Kiyosaki, że „nie ma nic potężniejszego” od „idei, której czas nadszedł, ale też i nie ma nic bardziej szkodliwego od uporczywego trzymania się starych idei”. Barierą zaś rozwoju nowych idei jest m.in. ich nie w pełni właściwe pojmowanie czy wręcz niezrozumienie. Dotyczy to także AI.

AI – ANI SZTUCZNA, ANI INTELIGENCJA

Zarówno doświadczenia historyczne, jak i obecna rzeczywistość wskazują na pilną potrzebę działania na rzecz lepszego rozumienia istoty i potencjału sztucznej inteligencji. Na lukę pod tym względem wskazuje m.in. matematyk Andrzej Kisielewicz. W artykule pod wielce wymownym tytułem „Bajki o sztucznej inteligencji i prawdziwe zagrożenia” i w książce na ten temat obnaża m.in. nieporozumienia wynikające już z samej nazwy „sztuczna inteligencja”. Kisielewicz ocenia m.in., że większość informacji na temat GPT i możliwości sztucznej inteligencji,

informacji popularyzowanych w mediach, „w bardzo małym stopniu opiera się na prawdzie”. I tak, wbrew medialnym doniesieniom „ChatGPT nie myśli, nie wnioskuję, niczego nie rozumiem i nie jest żadną «sztuczną inteligencją», o ile termin ten rozumiemy zgodnie z ideami ojców dziedziny *artificial intelligence* jako «autonomiczny program myślący na podobieństwo człowieka»”.

Tak rozumiana sztuczna inteligencja jeszcze nie istnieje. Natomiast istniejące narzędzia tego typu to specjalistyczne systemy AI. Zdaniem Kisielewicz, do systemów takich znacznie bardziej przystaje nazwa „inteligencja obliczeniowa” (ang. *computational intelligence*). Kisielewicz przypomina, że: „Przez pewien czas była tendencja, żeby nazwę *artificial intelligence* zamienić właśnie na *computational intelligence*, ale zwyciężyły, jak widać, względy marketingowe, a razem z nimi ciągle trwające pomieszanie pojęć w głowach klientów, odbiorców i sponsorów”.

Nota bene już sama nazwa narzędzia, jakim jest GPT (ang. *generative pre-trained transformer*), czyli wstępnie przeszkolony transformator, wskazuje, że jest to narzędzie nieposiadające żadnej zdolności rozumienia czy chociażby odróżniania prawdy od fałszu.

Zdaniem Kisielewicz, postulaty, żeby zabronić badań nad sztuczną inteligencją oparte są na nieporozumieniach związanych z nazwą „sztuczna inteligencja”: „Jeśli już, to trzeba by postulować zaprzestanie dalszego rozwoju technologii informacyjnych w ogóle, bo trudno tu oddzielić nowoczesne produkty niosące zagrożenia od tych ewentualnie bezpiecznych (kto miałby dokonywać segregacji?)”.

Bez prawidłowego rozumienia pojęcia „sztuczna inteligencja” trudno będzie o trafne rozwiązania i regulacje dotyczące bezpiecznego funkcjonowania i wykorzystywania tego narzędzia w różnych dziedzinach życia społeczno-gospodarczego i polityki.

Jest to istotne tym bardziej, że nie ma sporu co do tego, iż konieczne są regulacje ukierunkowane na kontrolę rozwoju i optymalne wykorzystywanie dobrodziejstw AI oraz eliminowanie, a przynajmniej ograniczanie jej negatywnych stron. Chodzi o takie wykorzystywanie, które sprzyja poprawie jakości życia i bezpieczeństwa ludzkości, sprzyja uwalnianiu ludzi od prac rutynowych, a także innych żmudnych prac na rzecz pozyskiwania czasu na inne cele, w tym na rozwój intelektualny, duchowy i inne zainteresowania.

POTRZEBA REGULACJI

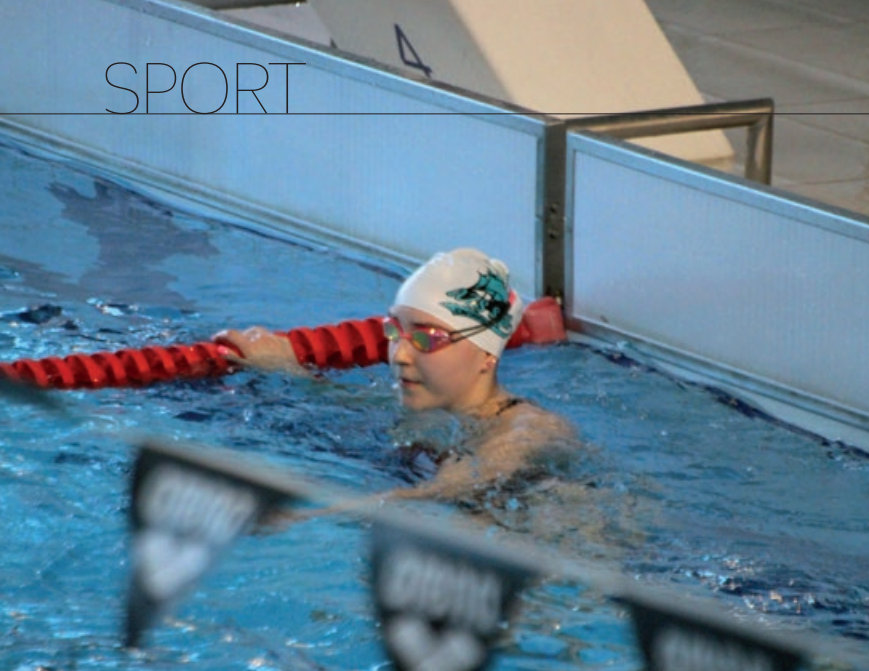
Sztuczna inteligencja i związane z nią przesilenie cywilizacyjne, czyli przekształcanie się cywilizacji industrialnej w nową, wciąż jeszcze niedodefiniowaną cywilizację, to swego rodzaju trzęsienie ziemi, burzące stare struktury i wzorce. Wypracowywanie nowych jest trudnym, złożonym procesem, wymagającym pokonania wielu barier, w tym wynikających ze zderzania się, nakładania się starych i nowych wzorców cywilizacyjnych. Przesilenie cywilizacyjne to

swego rodzaju kapitalny remont połączony z burzeniem „ścian nośnych” dotychczasowego systemu czy systemów. Dotyczy to struktur instytucjonalnych, reguł globalizacji, funkcjonowania i roli państwa, zmian modeli edukacji, biznesu i pracy, a także modeli funkcjonowania gospodarstw domowych, życia ludzi itp. Tworzy to, zwłaszcza w początkowej fazie przemian, podatny grunt dla chaosu, głębokiego nieładu i rozmaitych błędów czy nawet groźnych wynaturzeń. Taki „remont kapitalny” przeważnie obnaża konstrukcyjne wady, przestarzałość i dysfunkcyjność dotychczasowych rozwiązań. Stąd potrzeba nowych, w tym nie tylko krajowych, lecz także globalnych regulacji.

Obecnie wiele krajów i organizacji podejmuje prace z tym związane. Intensyfikowane są m.in. prace na ten temat na forum ONZ. Stąd też sekretarz generalny ONZ Antonio Guterres w czerwcu 2023 r. poparł wystosowany przez przedstawicieli wielu firm technologicznych, specjalizujących się w dziedzinie AI, wniosek o utworzenie międzynarodowego organu nadzorującego jej rozwój i wykorzystywanie. Wskazano przy tym, że pomocnym wzorcem mogłyby tu być rozwiązania i narzędzia stosowane w funkcjonowaniu Międzynarodowej Agencji Energii Atomowej (MAEA). To bowiem organizacja odpowiedzialna za rozwiązania służące bezpiecznemu, pokojowemu wykorzystywaniu energii jądrowej. Wiele zaś wskazuje, że obecnie potrzeba utworzenia podobnej organizacji, działającej na rzecz bezpieczeństwa w wykorzystywaniu sztucznej inteligencji oraz jej rozwoju na rzecz zwiększania dobrostanu ludzkości, staje się szczególnie pilna. Niemniej ważne jest też zgłębianie wiedzy i rozwój edukacji na ten temat.

KONKLUZJA

Sztucznej inteligencji nie powinniśmy się bać. Stanowi ona wciąż jeszcze nie do końca rozpoznany potencjał zarówno dobroczynny dla ludzkości, jak i negatywny. Dlatego też istotne jest przed wszystkim zgłębianie i upowszechnianie wiedzy na temat AI, jej jasnych i ciemnych stron. Fundamentalne znaczenie ma zwłaszcza mądre, etyczne jej wykorzystywanie. Jest to istotne tym bardziej, że wiedza i mądrość nie zawsze chodzą w parze, czego dowody widoczne są nader często, także w obszarze AI. W wielu publikacjach zwraca się uwagę, że AI to na razie swego rodzaju „osesek”, ale właśnie dlatego niezbędne są mądre, skuteczne regulacje prawne, sprawiające, że ów „osesek” będzie rozwijał się prawidłowo, zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami ludzkości i że nie wyrośnie z niego jakieś groźne dla ludzkości monstrum. Prace nad takimi regulacjami trwają i na szczęście intensyfikują się w wielu krajach, w tym zarówno w USA, w Unii Europejskiej, jak i na forum ONZ. Szczegółowa analiza tych kwestii to odrębny, szczególnie obecnie, ważny temat. ■



FOT. DAREK POLKOWSKI

4. miejsce motywuje najlepiej



MAGDALENA BRYK

Z ostatniego pływackiego medalu cieszyliśmy się w sezonie 2019/2020, kiedy to na dystansie 50 m stylem klasycznym srebrny medal wywalczył późniejszy olimpijczyk z Tokio Jan Kozakiewicz. Po trzech latach studentka SGH Weronika Woś została kolejną medalistką Akademickich Mistrzostw Polski (AMP) w pływaniu.

Gdy rok temu Weronika w swoim debiucie zajęła dwa czwarte miejsca w klasyfikacji generalnej AMP w pływaniu, wiedzieliśmy, że w szeregach Klubu Uczelnianego AZS SGH pojawił się prawdziwy talent i mieliśmy nadzieję, że medal w klasyfikacji generalnej jest tylko kwestią czasu. W ciągu roku jednak zmieniło się wiele – Weronika, po kilkumiesięcznej przerwie, dopiero w styczniu w pełni wróciła do treningów w klubie, więc jej forma pozostawała pod znakiem pytania. W tym roku, pierwszego dnia zawodów zajęła 6. miejsce na 100 m stylem motylkowym, pokazując tym samym, że dalej może liczyć się w czołówce studentów-pływaków w kraju. Swoją formę potwierdziła w drugim dniu, gdy motywowana niezbyt udanym startem dnia poprzedniego na dystansie 100 m stylem zmiennym zdobyła brązowy medal. „To były moje drugie Akademickie Mistrzostwa Polski, ale zdecydowanie zapamiętam je na długo dzięki emocjom, jakie towarzyszyły mi przy zdobywaniu brązowego medalu AMP i to w dodatku na moim ulubionym dystansie – 100 metrów sposobem

zmiennym. Ten medal tym bardziej sprawił mi dużo radości, bo rok temu dosłownie otarłam się o niego, zajmując dwa razy gorsze dla sportowca, czwarte miejsce. Ale jak widać okazało się to świetną motywacją” – powiedziała medalistka po starcie.

Weronika może mówić o podwójnym sukcesie zarówno sportowym, jak i organizacyjnym: „Te mistrzostwa były również wyjątkowe, ponieważ od tego roku akademickiego mam przyjemność być kierowniczką sekcji pływackiej AZS SGH i organizacja wyjazdu na zawody spoczywała głównie na moich barkach, co przy wsparciu poprzedniej kierowniczki Oli Gradek i członków zarządu AZS SGH okazało się «bułką z masłem». Ogólnie jako drużyna super się spisaliśmy. Nie brakowało głośnego dopingu i dobrej zabawy, a to – jak wiemy – sprzyja osiągnięciu dobrych rezultatów”.

Zdecydowanie zgadzamy się ze słowami naszej studentki. Sekcja pływacka na tegorocznych Akademickich Mistrzostwach Polski, poza medalem Weroniki w klasyfikacji generalnej, aż dziewięć razy stała na podium w klasyfikacji uczelni społeczno-przyrodniczych, a nasi panowie byli również trzeci w klasyfikacji drużynowej w typach uczelni. Gratulacje dla naszej brązowej medalistki, całej drużyny i trenera Dariusza Polkowskiego. 🏆

MAGDALENA BRYK, członek zarządu AZS SGH



FOT. DAREK POLKOWSKI



FOT. ARCHIWUM WŁASNE



FOT. ELBRUS STUDIO

Duży sukces sekcji szachowej AZS SGH

 SZYMON SKURNIAK

Hotel Victoria w Lublinie był areną zmagani blisko 400 szachistów z całej Polski, którzy w dniach 23–25 lutego br. przyjechali rywalizować o tytuły akademickich mistrzów i mistrzyń Polski w szachach. Na turnieju nie mogło zabraknąć reprezentantów Wielkiej Różowej. Choć nasi zawodnicy nie dominowali w turniejach indywidualnych, to pokazali ducha walki w turnieju drużynowym, zajmując najlepsze od ponad 15 lat 5. miejsce w klasyfikacji generalnej oraz zdobywając srebrny medal w kategorii uczelni społeczno-przyrodniczych.

W turnieju indywidualnym na wyróżnienie z pewnością zasługuje kierownik sekcji szachowej AZS SGH Tomasz Gałuszka, który zakończył zmagania na 23. miejscu na 282 zawodników. Tuż za nim, na 31. miejscu, uplasował się autor

✦ Drużyna SGH na drugim stopniu podium w klasyfikacji USP. Na 1. miejscu ALK, a podium zamyka SGGW.

niniejszego artykułu, który punktacją pomocniczą wyprzedził innego gracza SGH mistrza FIDE Kosmę Pacan-Mileja.

U pań na najwyższej pozycji skończyła Alicja Słoniewska, która zdobyła taką samą liczbę punktów co Elżbieta Pisarek, co dało im odpowiednio 30. i 34. miejsce.

Na prawdziwe sukcesy przyszło nam czekać do drugiego dnia Akademickich Mistrzostw Polski (AMP), kiedy to odbył się turniej drużynowy. SGH nie startowała z pozycji lidera, lecz silniejszy niż w poprzednich latach skład pozwalał mieć apetyt na najwyższe miejsca. W bezpośrednim pojedynku szachiści SGH musieli uznać wyższość jedynie reprezentantów Akademii Leona Koźmińskiego (1. miejsce w klasyfikacji generalnej) i Politechniki Opolskiej (2. miejsce).

Prawdziwą ostoję naszej drużyny była piąta szachownica, na której na zmianę grali Mateusz Dziendziel i Kostiantyn Machynia (Makhy-nia). W dziewięciu partiach potknęli się tylko raz, a ich wkład w końcowy sukces drużyny nie może być pominięty.

Na AMP w szachach Szkołę Główną Handlową w Warszawie reprezentowali: Kosma Pacan-Milej, Michał Redzisz, Tomasz Gałuszka, Szymon Skurniak, Mateusz Dziendziel, Kostiantyn Machynia, Elżbieta Pisarek, Alicja Słoniewska i Zofia Hryń.

Historyczny sukces nie miałby miejsca, gdyby nie ciężka praca członków sekcji szachowej AZS SGH. Każdy trenuje indywidualnie, a raz w tygodniu w SGH organizowane są treningi, na których szachiści mają okazję do podniesienia własnych umiejętności. Teraz, gdy pokazaliśmy na co nas stać, mamy apetyt na jeszcze więcej. 

SZYMON SKURNIAK, członek sekcji szachowej AZS SGH

Profesor Bernardelli – człowiek-orkiestra

 MAGDALENA BRYK

Magdalena Bryk: Jak zaczęła się Pana przygoda z bieganiem?

Michał Bernardelli: Mogłem mieć 15–16 lat. Ja bardzo późno zacząłem trenować. Wtedy zlikwidowano SKS-y (Szkolne Kluby Sportowe – przyp. red.), zajęć WF nie było tyle, ile jest teraz. Jedną z niewielu szans, żeby w czymkolwiek uczestniczyć, było zapisanie się do klubu lekkoatletycznego. Na początku każdego treningu graliśmy trochę w koszykówkę, w siatkówkę czy piłkę nożną. Dopiero potem były elementy treningu sprinterskiego. Warunkiem uczestnictwa w sportach zespołowych była zatem partycypacja w aktywnościach biegowych. Uznałem to za całkiem dobry *deal*. Spodobało mi się, a konsekwencja sprawiła, że ta moja przygoda z bieganiem trwa już kilkadziesiąt lat.

To faktycznie późno Pan zaczął trenować, a kiedy pojawiły się pierwsze sukcesy?

Dosyć szybko – po pół roku treningu od razu awansowałem na mistrzostwa Polski juniorów młodszych i to na dwóch dystansach: 400 m oraz 400 m przez płotki. Niestety, złapałem kontuzję tuż przed samymi zawodami. Wiem, że wtedy byłem na pozycję medalową, ale trzy dni przed mistrzostwami Polski skręciłem kostkę i to przekreśliło moje szanse. Rok później już udało się zdobyć medal Mistrzostw Polski Juniorów w sztafecie 4x400 m. Takiego talentu, który pozwoliłby mi na wyjazd na igrzyska olimpijskie czy walkę o medale na nich, to nie mam i nie miałem, ale taki, żeby powalczyć o medale mistrzostw Polski czy o wysokie miejsca na mistrzostwach Europy zdecydowanie tak.

Ten pierwszy medal przyszedł naprawdę bardzo szybko. Patrząc z perspektywy czasu, jaki jest Pański największy sukces sportowy?

Wydaje mi się, że mój największy sukces to medal na Mistrzostwach Polski Seniorów na 5000 m w debiucie (na stadionie). Nigdy nie startowałem wcześniej na tym dystansie, szykowałem się sam, bo akurat byłem na wymianie zagranicznej

Miałam wielką przyjemność przeprowadzić wywiad z powołanym właśnie na dziekana Studium Magisterskiego na kadencję 2024–2028, prezesem Klubu Uczelnianego AZS SGH, kierownikiem Centrum Wychowania Fizycznego i Sportu, wielokrotnie nagradzanym za pracę naukową i organizacyjną – dr. hab. Michałem Bernardellim, prof. SGH, który przy tym wszystkim **znajduje czas dla każdego studenta i obiecuje powrót do biegania.**

w Zurychu. W dzień musiałem pracować. Dopiero w nocy wychodziłem na trening z hostelu, w którym mieszkalem. No, i tam też niedożywienie dało się we znaki – wynagrodzenie przy stawkach szwajcarskich nie pozwalało na jądanie w restauracjach, a poza tym po treningu po prostu wszystko było zamknięte. Na zawodach nie liczyłem na duży sukces, a jednak się udało. Medal zdobyłem głównie dzięki samozaparciu, bieganiu po ciemku, i treningom „na partyzantkę” i okazało się, że się da. Co ciekawe, później już nie poprawiłem tego wyniku. Jest jednak pewien niedosyt, bo gdyby nie mój błąd taktyczny, to powinienem mieć złoto, a nie srebro.

Czy wraz z pierwszymi sukcesami zaczęła pojawiać się myśl, że sport może być też pracą, z której chciałby się Pan utrzymywać? Czy to zawsze był dla Pana dodatek?

Były czasy, kiedy mógłbym się z tego utrzymać, natomiast ja już wtedy miałem jasno określone priorytety. Zdawałem sobie sprawę, że moje wyniki mogłyby być znacznie lepsze, gdybym „nie zarywał nocek”, ucząc się do egzaminów. Na część



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

zawodów w ogóle nie mogłem pojechać, bo miałem w tym czasie zajęcia czy kolokwia. Na studiach normą były bowiem kolokwia w soboty czy po zajęciach. Praktycznie żadne z nich nie odbywały się w ramach zajęć, tylko w osobnych terminach. A że obowiązkowo z każdego przedmiotu były co najmniej dwa kolokwia w semestrze, a ja studiowałem jednocześnie dwa kierunki (matematykę i informatykę), to faktycznie kolizje zdarzały się często.

Czyli zawsze nauka była ważniejsza, a sport był taką pasją po godzinach?

Studiując dwa kierunki i trenując wyczynowo biegi średniodystansowe, siłą rzeczy czasami wracałem do domu po północy. Nie dało się bowiem inaczej zrobić treningu, a były przecież jeszcze zajęcia, kolokwia, zadania domowe itd. Natomiast z punktu widzenia całego życia, biegając na takim poziomie, jak biegałem, czy byłbym w stanie zapewnić sobie dostatnie i satysfakcjonujące życie na dłuższą metę w kontekście życia po karierze sportowej, rodziny? Tu odpowiedź brzmi nie. Nie mógłbym być w warunkach polskich, przynajmniej w tamtych czasach, o to spokojny. Mógłbym się zająć później np. trenowaniem. Natomiast proporcjonalnie inwestycja w tak przyszłościowe kierunki studiów i spektrum możliwości, które można po nich robić, powodowały, że nawet jak nie byłbym najlepszy...

To i tak można było być spokojnym o swoje życie zawodowe i zarobki?

Dokładnie tak. A w sporcie nawet jakbym zdobył rekord Polski, to i tak wiedziałem, że medalu igrzysk olimpijskich nigdy nie będę miał. No, i teraz pytanie, czy w takim razie (w kontekście przyszłości, emerytury itd.) opłaca się ryzykować? Odpowiedź była dla mnie prosta – nie.

A czy brał Pan pod uwagę AWF jako uczelnię do studiowania w tamtym czasie?

Nie, nigdy nie brałem pod uwagę studiów na AWF, ale swego czasu bardzo poważnie rozważałem i nadal rozważam zrobienie doktoratu z nauk o kulturze fizycznej.

Jeśli chodzi o studia, to ani ta perspektywa, ani możliwości po tych studiach nigdy mnie nie ciągnęły. Natomiast praca naukowa na AWF jest już dużo bardziej kusząca. Oni tam mogą robić niesamowite rzeczy i mają dostęp do takiej aparatury, która daje możliwość zarówno teoretycznych, jak i w pełni aplikacyjnych badań. Widać, że to, co robią, jest praktyczne i ma jakieś zastosowanie i to akurat mi imponuje. Uczelnie sportowe mogą pracować z jakąś wyselekcjonowaną grupą osób np. wyczynowymi sportowcami i wtedy dzięki takim badaniom widać efekty pracy i rzeczywisty progres.

A skąd wziął się w ogóle pomysł robienia doktoratu? Po studiach magisterskich wciąż był Pan głodny studiowania czy było żal nie kształcić się dalej?

Myślę, że to chyba przez mojego brata. Patrzyłam na niego i stwierdziłem, że nie jestem jakimś fanem tego, żeby pracować w biurze przez osiem godzin. Pewnie dlatego mnie pokarało i pracuję jeszcze więcej (śmiech), ale faktycznie jednak ten elastyczny, nienormowany czas pracy dużo bardziej mi odpowiada. Poza tym nie lubię nudy, a taki klasyczny programista czy ktoś, kto pracuje w sektorze IT, według mnie na dłuższą metę ma stosunkowo powtarzalne zadania.

Doktorat robił Pan również na Uniwersytecie Warszawskim?

Stopień doktora nauk matematycznych uzyskałem na Wydziale Matematyki, Informatyki i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego. Temat mojej dysertacji brzmiał: *Metody Dirichleta-Neumanna równoległego rozwiązywania dyskretyzacji zagadnień eliptycznych*. Habilitację w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia zrobiłem już w SGH. Jako osiągnięcie habilitacyjne

FOT. ARCHIWUM PRYWATNE



przedstawiłem cykl powiązanych tematycznie artykułów pt. *Zastosowanie ukrytych modeli Markowa w ekonomii i finansach, ze szczególnym uwzględnieniem badań koniunkturalnych*.

Skoro już mowa o Wielkiej Różowej – jaki był Pana pierwszy przedmiot w SGH?

Ekonometria. Na początku w SGH nikt nie wiedział, że skończyłem matematykę, startowałem bowiem jako osoba z wykształceniem informatycznym. Zostałem szybko też wciągnięty w metody numeryczne. Dopiero po dwóch latach ktoś ze współpracowników wygadał się, że jestem matematykiem i tak „wyłądowałem” z ćwiczeniami, a później z wykładem z matematyki.

Czy lubi Pan pracę ze studentami?

Zdecydowanie! To jest super, że obcuję tutaj z młodymi ludźmi. Moim zdaniem, bycie promotorem prac licencjackich czy magisterskich jest rewelacyjne. Wiadomo, że w tym całym procesie muszę pomóc, natomiast sama idea, że ktoś znajduje dane na bardzo ciekawy temat, jest inspirująca. Często też szukamy tematu razem ze studentami, aby praca nie była standardowa czy odtwórcza. W pracy dyplomowej powinna być wartość dodana – wtedy ta praca jest znacznie ciekawsza, a i satysfakcja studenta z pewnością większa. To jest w ogóle fajne w SGH, że prace są pisane w oparciu o faktyczne dane z istniejących firm i potencjalnie rozwiązują realne problemy.

Czy był taki moment, kiedy był Pan wyjątkowo dumny jako wykładowca czy promotor na tej uczelni?

Nie tak dawno jedna z prac mojego magistranta Michała Puchalskiego została nagrodzona w kategorii uczenia maszynowego lub analizy danych. Tytuł pracy brzmiał *Modelowanie podobieństw między zdjęciami potraw a przepisami kulinarnymi*. Ale w tym przypadku – powiedzmy sobie szczerze – miałem po prostu bardzo zdolną osobę, której nie trzeba było wiele pomagać.

Dla mnie dużo większym powodem do dumy są sytuacje, gdy doprowadzam do dyplomu osobę, która już sama „postawiła na sobie krzyżyk” i była pewna, że studiów nie skończy. Miałem takie ze trzy przypadki, kiedy mówiłem: „ale to proszę spróbować”, „jeszcze tylko jeden rozdział” albo na przykład „to spróbujmy dopisać tylko jedną rzecz”. Jak udaje się to sfinalizować, to jest to dla mnie chyba większy sukces. Bardzo dobrzy studenci są po prostu bardzo dobrzy i wiem, że beze mnie też by sobie poradzili. A słabsze osoby beze mnie by sobie nie poradziły – miałyby absolutorium, ale nie miałyby napisanej pracy. To oczywiście wymaga większego nakładu sił, ale też jest znacznie bardziej satysfakcjonujące.

W poprzedniej kadencji pełnił Pan funkcję prodziekana Studium Magisterskiego. Mógłby Pan krótko podsumować tę funkcję?

Dla mnie główną zaletą bycia prodziekanem jest to, że wiem, jakie są procedury, o co i gdzie można się starać, jakie są możliwe rozwiązania. I ta wiedza jest bezcenna, ale bez tej funkcji dużo trudniej byłoby ją zdobyć, a wręcz byłoby to niemożliwe dla kogoś, kto nie piastował tego stanowiska. To jest taka wiedza, która zostanie do końca życia i można ją wykorzystać m.in. do pomocy zawodnikom AZS SGH i innym studentom.

Tę pomoc najwyraźniej docenili studenci, bo kilka tygodni temu został Pan wybrany na dziekana. Jakie są pierwsze plany nowego dziekana Studium Magisterskiego?

Jego Magnificencja Rektor powierzył mi tę odpowiedzialną funkcję, a studenci obdarzyli zaufaniem, wyrażając poparcie dla mnie i całego zespołu prodziekanów. Dziękuję za zaufanie i postaram się stanąć na wysokości zadania. Jestem przekonany, że z pomocą rewelacyjnej i sprawdzonej ekipy biura dziekanatu i asystentów roku uda się spełnić oczekiwania zarówno studentów, jak i pracowników uczelni. Priorytetami w najbliższej kadencji będą ciągłe dostosowania komunikacji i procedur do zmieniających się szybko potrzeb i standardów. Dzięki postępowi technologicznemu oraz dostępności nowoczesnych narzędzi informatycznych wiele procesów może zostać znacznie uproszczonych. Niezbędne jest jednak zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron, by stale doskonalić istniejące oraz opracowywać nowe rozwiązania. Z pewnością taka uczelnia jak SGH ma potencjał do wypracowania nowatorskich w skali kraju podejść, które będą kopiowane przez inne uczelnie. Liczę zatem na współpracę i inicjatywę, głównie ze strony studentów, których pomysłowość jest nie do przecenienia.

Czy poza pracą na uczelni jest Pan aktywny zawodowo w inny sposób np. w jakichś firmach czy w strukturach?

Co bym ze sobą zrobił w ciągu 24 godzin (śmiech)? A bardzo serio – zajęcia, które prowadzę w SGH, powinny wywodzić się z praktyki. Jeżeli podejmuję się uczenia sztucznej inteligencji, to ona się rozwija tak szybko, że bez kontaktu z biznesem byłbym po prostu nieatrakcyjny jako prowadzący zajęcia. Uważam, że ludzie szybko by się zorientowali, że jestem jak taki śmieszny, stary profesor, który 50 lat temu nauczył się coś mówić i ciągle mówi o tym samym. Ja nie chciałbym być takim profesorem. A to oznacza, że muszę mieć ten kontakt również z otoczeniem biznesowym i z projektami z tego obszaru.

Ale jak to pogodzić czasowo i jeszcze znaleźć czas dla siebie czy na sen? Czy Pan jeszcze w ogóle biega?

Z tym bieganiem przez ostatnie trzy lata jest bardzo nędznie. Natomiast to już nawet nie kwestia czasu, ale posiadania dziecka. Tutaj priorytety trzeba umieć określić. Zdecydowanie moja żona jest znacznie lepsza w sporcie. Dlatego też, żeby nie mieć do siebie pretensji później, to teraz warto się poświęcić. Ten mój nakład pracy i czasu jest celowy, żeby mojej żonie (Iwona Bernardelli to wyczynowa maratonka i olimpijka z Rio de Janeiro, czołowa maratonka w kraju i za granicą – przyp. red.) dać szansę jeszcze zaistnieć na arenie międzynarodowej, nie tylko krajowej. Natomiast to nie jest tak, że odwiesiłem kolce na kole. Zamierzam wrócić. Na razie staram się nie przytyć, żeby mieć dobry punkt startowy (śmiech).

Zawsze coś (uśmiech). Rozmawiając o sporcie z „AZS-iakiem”, nie mogę nie spytać, czym dla Pana jest Akademicki Związek Sportowy?

Na każdym etapie życia AZS był czymś innym. Myślę, że to jest taka organizacja, która daje możliwość sprawdzenia się właściwie każdemu, to znaczy zarówno dzieciom, jak i później profesjonalnym zawodnikom czy zawodnikom-studentom, ale też działaczom. AZS to jest taka społeczność, z którą można związać swoje życie i całkiem skutecznie pomagać albo lokalnie, albo globalnie, albo konkretnej dyscyplinie, albo całemu sportowi, albo w Polsce czy na arenie międzynarodowej. Wydaje mi się, że to jest jedna z niewielu organizacji, która daje pole do popisu i spełnienia się właściwie w każdej roli i każdej osobie, jeżeli tylko będzie tego chciała.

Przepiękna definicja, podpisuje się pod nią obiema rękami. Ile zatem już lat jest Pan w AZS?

Dołączyłem w 1998 roku, czyli w 2023 r. stuknęło mi ćwierć wieku. Z jednej strony, już trochę czasu minęło, z drugiej strony, znam osoby, które mają staż dwa razy dłuższy niż ja, co jest kolejnym dowodem, że to jest organizacja na całe życie.

Mówią, że z AZS się nie wyrasta. Czy jest Pan w stanie powiedzieć, ile medali w klasyfikacji generalnej Akademickich Mistrzostw Polski Pan zdobył?

W klasyfikacji generalnej to zdaje się, że kilkadziesiąt medali. Jeżeli doliczymy do tego medale zdobyte w typach uczelni, to pewnie jest to bliżej setki. Chyba się więc nie pomylę, twierdząc, że nie było w historii zawodnika w Polsce, który miałby więcej medali z Akademickich Mistrzostw Polski niż ja. Z prostej przyczyny – po prostu bardzo długo startowałem, nie tylko jako student, ale również przez wiele lat jako pracownik.

Imponujący wynik! Przejdźmy zatem do tego drugiego aspektu AZS, czyli roli działacza. W grudniu 2023 r. po raz siódmy został Pan wybrany na prezesa Klubu AZS SGH, co oznacza, że od 13 lat zawodnicy w SGH na tyle Panu ufają, że kolejny raz powierzają Panu tę funkcję. Pamiętam ostatnie pięć wyborów i w żadnych nie było kontrkandydata, czyli żadna inna osoba nawet nie miała pomysłu, żeby z Panem rywalizować.

Jak to możliwe, jak Pan to skomentuje?

Niby tak, ale wydaje mi się, że ten wybór niekoniecznie jest wyłącznie kwestią zaufania. Po prostu, wygodniej dla AZS-u jest, żeby prezesem był ktoś, kto jest związany na dłużej z uczelnią niż student. Na pewno też przydatny jest fakt, że jestem jednocześnie prezesem AZS SGH i kierownikiem Centrum Wychowania Fizycznego i Sportu. Jest cała masa rzeczy, które jest łatwiej załatwić, będąc studentem, ale jest też mnóstwo rzeczy, które są zarezerwowane dla pracowników funkcyjnych. Jeżeli w organizacji jest dosyć duża różnorodność osób, które tam działają, czyli są zarówno starsi, jak i młodszy, z różnymi umiejętnościami i wiedzą, to ta organizacja ma największe szanse rozwoju. Ja zawsze zachęcam te młodsze osoby do działania, dlatego że one mają pomysły, na które ja bym nigdy nie wpadł. Siłą rzeczy, młodszy powinni być lepsi niż ja, taka jest idea cywilizacyjnego postępu i ewolucji. Pytanie tylko, czy chcą coś z tym zrobić. Żeby być dobrym działaczem, nie trzeba być dobrym sportowcem. Mało tego, zwykle bardzo dobry sportowiec nie jest dobrym działaczem...

...i odwrotnie. Pana konotacje ze sportem i dobra opinia została zauważona również przez SKN Zarządzania w Sporcie, którego to koła został Pan kilka lat temu opiekunem naukowym. W ubiegłym roku w Oficynie Wydawniczej SGH pojawiła się publikacja SKN SPORT W XXI WIEKU Wyzwania współczesności pod Pańską redakcją. Czy może Pan opowiedzieć więcej o tej książce?

Publikacja ta jest zbiorem artykułów napisanych przez członków SKN Zarządzania w Sporcie, których motywem przewodnim jest sport, stan obecny oraz stojące przed nim wyzwania i zagrożenia. Największą zaletą tej monografii jest ujęcie różnych aspektów sportu z perspektywy młodych ludzi i ich postrzegania tej ważnej dziedziny życia. W 10 rozdziałach znajdują się informacje na temat marketingu sportowego, roli kobiecego sportu,



e-sporcie czy też przyszłości tenisa, łyżwiarstwa figurowego lub lekkiej atletyki.

Dla kogo jest ta książka? Komu ją Pan może polecić?

Jest to jedna z niewielu pozycji książkowych, które mimo naukowego charakteru powinny być zrozumiałe dla szerokiego grona odbiorców. Poza osobami związanymi zawodowo ze sportem, to doskonała lektura dla sympatyków sportu, kibiców, ale też czytelników chcących poszerzyć swoją wiedzę w zakresie marketingu sportowego i zarządzania w sporcie lub też po prostu poznać wiele ciekawostek ze świata sportu i obszarów okołosportowych, którymi można błysnąć w rozmowie, tudzież włączyć się do dyskusji z innymi pasjonatami sportu.

A kto był pomysłodawcą powstania tej książki?

Pomysł pochodzi od studentów, ale jego urzeczywistnienie zawdzięczamy przychylności władz rektorskich SGH oraz kanclerzowi Marcinowi Dąbrowskiemu. Był to bowiem bodajże pierwszy projekt naukowy, w którym tak dużą rolę odgrywali studenci. Cieszę się, że mogłem skoordynować prace i przetrzeć szlaki dla kolejnych takich przedsięwzięć, miejmy nadzieję, że nie tylko dla SKN Zarządzania w Sporcie. Należy również pochwalić się bardzo dobrym odzewem środowiska sportowego, akademickiego i naukowego na tę książkę. Dzięki niej mieliśmy okazję uczestniczyć w panelach dyskusyjnych, zainicjować debatę na temat przyszłości sportu w sejmowej komisji ds. sportu, jak również zainspirować związki i organizacje sportowe do większego włączenia w swoje działania ludzi z młodszych pokoleń.

Czego mogę Panu życzyć na najbliższe lata?

Preferuję raczej pytania w formie: czego nam życzyć? Jeżeli bowiem tylko pojedynczym osobom będzie dobrze, a większości źle, to zazwyczaj jest to krótkotrwałe. Wszyscy powinni być zainteresowani raczej stabilną i długofalową poprawą i rozwojem. Tak więc życzymy sobie w skali AZS, w skali zawodników i sportowców, w skali uczelni i w skali kraju, żeby wszystko to, co przed nami, było lepsze niż to, co jest za nami. To bowiem jest wyznacznikiem progresu: szybszego czy wolniejszego, ale najważniejsze, że skutecznego. Miejmy tylko nadzieję, że te zmiany będą szły w dobrym kierunku.

W takim razie sobie, Panu i wszystkim nam tego życzę. Dziękuję bardzo za rozmowę.

Dziękuję. 📖

MAGDALENA BRYK, członek zarządu AZS SGH



Skuteczne zarządzanie automatyzacją

KLAUDIA MARTINEK-JAGUSZEWSKA

— Zastosowanie automatyzacji przybliża nas do możliwości skrócenia czasu pracy, podnosi efektywność i niejednokrotnie ucławia wykonywane zadania, zdejmując z pracowników niechciane i żmudne aktywności. Intensywny rozwój technologiczny wymaga jednak stałego dostosowywania kompetencji ludzkich. Aby zminimalizować zagrożenie i maksymalnie wykorzystać potencjał automatyzacji, konieczne jest strategiczne i zrównoważone zarządzanie tym obszarem. Dlatego niniejsza monografia ma na celu wsparcie menedżerów w skutecznym, a jednocześnie humanistycznym zarządzaniu automatyzacją, co na szczęście – jak wskazują wyniki badań przeprowadzanych przez autorkę – nie wyklucza się, a wręcz doskonale współgra. Monografia powstała na podstawie dysertacji doktorskiej dotyczącej obszaru automatyzacji procesów biznesowych.

(fragment wstępu)



Gra o obszary zdegradowane. Ekonomiczny wymiar polityki rewitalizacji

ALEKSANDRA JADACH-SEPIOŁO

— Narastające od połowy XIX w. w wielu krajach problemy mieszkaniowe, społeczne, a potem powolny upadek dzielnic przemysłowych oraz miast monokulturowych, wymuszały poszukiwanie rozwiązań. W rezultacie w każdym kraju systemowo podchodzącym do polityki wobec obszarów zdegradowanych wypracowano złożony, wieloaspektowy zestaw narzędzi terytorialnych, których przedmiotem oddziaływania są dzielnice miejskie znajdujące się w niekorzystnej sytuacji. Również aparat sektora publicznego oraz jego partnerów w poszczególnych krajach okazywał się nieprzystosowany do sprostania temu wyzwaniu. W każdym przypadku doprowadziło to do mnożenia się podejmowanych *ad hoc* i *post hoc* prób organizowania różnego typu podmiotów i angażowania ogromnych środków, których efektywność wypadła zazwyczaj niekorzystnie. W efekcie ocena ewolucji zmian w polityce wobec obszarów zdegradowanych oraz instrumentów, które znalazły zastosowanie w rozwiązywaniu problemów tych obszarów, jest – obok licznych studiów przypadku – jednym z głównych tematów literatury naukowej poświęconej rewitalizacji w Europie i na świecie w ostatnich latach. Mimo to nie udało się do tej pory w literaturze przedmiotu w syntetyczny sposób ująć teorii rewitalizacji. Celem monografii jest więc próba wypełnienia tej luki badawczej poprzez zbudowanie ramy teoretycznej do oceny instrumentów polityki rewitalizacyjnej niezależnie od jej bieżącego czy długoterminowego wymiaru oraz krajowych uwarunkowań.

(fragment wstępu)



Audyt i kontrola zarządcza. Analiza wybranych zagadnień. Część IV

REDAKCJA NAUKOWA: IZABELA ZAWIAŃSKA, MACIEJ RYSIŃSKI

— Niniejsze opracowanie stanowi kontynuację projektu badawczo-wydawniczego zapoczątkowanego w 2020 r. w ramach studiów podyplomowych „Audyt, Kontrola Zarządcza i Rachunkowość” realizowanych przy Kolegium Ekonomiczno-Społecznym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Publikacja ta powstała w ramach 21. edycji studiów i stanowi próbę interdyscyplinarnego ujęcia ewolucji, zasad i mechanizmów funkcjonowania audytu oraz kontroli zarządczej w zróżnicowanych podmiotach gospodarczych. W przekonaniu redaktorów naukowych jest to ciekawa, zróżnicowana i wartościowa pozycja wzbogacająca ofertę podręczników i innych publikacji dotyczących poruszanej problematyki dostępnych na polskim rynku. Opracowanie może być wykorzystywane jako pomoc naukowa w trakcie zajęć dydaktycznych prowadzonych na uczelniach wyższych na różnych poziomach studiów. Głównym celem tej książki jest dostarczenie czytelnikowi obszernego wprowadzenia w kluczowe aspekty audytu oraz kontroli zarządczej, uzupełnionego o zagadnienia związane z funkcjonowaniem różnych podmiotów gospodarczych, w tym z sektora publicznego, a także o kwestie procedur i standardów wykonywanych procesów.

(fragmenty wstępu)



**Rola i zakres kontroli
w sektorze publicznym**

REDAKCJA NAUKOWA:

PAWEŁ DEC, GABRIEL GŁÓWKA

Głównym celem niniejszej monografii jest przedstawienie wybranych przykładów faktycznego stosowania kontroli zewnętrznej i wewnętrznej oraz kontroli zarządczej w sektorze publicznym. Niewątpliwą wartością publikacji jest praktyczne doświadczenie większości autorów, którzy są czynnymi pracownikami wielu różnych jednostek sektora finansów publicznych. Dzięki temu potrafią połączyć aspekty teoretyczne z ich praktycznym odzwierciedleniem w codziennej, urzędniczej pracy. Monografia składa się z 13 rozdziałów o różnej tematyce, do lektury których serdecznie zachęcamy, mając nadzieję, że ukazują dotychczas analizowane problemy w innym świetle. Niniejsza publikacja jest już kolejną z serii książek pod naszą redakcją, dotyczącej szeroko pojętego audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych.

(fragmenty wstępu)



**Jak wyjść z chaosu i bezwładu.
Propozycja strategii oraz polityki
przemysłowej dla Polski**

ANDRZEJ KARPİŃSKI

Niniejsze opracowanie nie wyraża stanowiska czy poglądów jakiegokolwiek instytucji (ani państwowej, ani społecznej) i nie jest wynikiem pracy zespołowej czy zbiorowej. Jest ono zbiorem opinii człowieka, który spędził ponad 70 lat swego życia zawodowego w pracy w gospodarce na najwyższym jej ogólnopaństwowym szczeblu i studiach naukowych nad tą gospodarką. Poglądy tu wyrażone opieram więc nie tylko na nabytej wiedzy na ten temat, ale też na długoletniej praktyce i doświadczeniu wynikającym z bezpośredniego uczestnictwa w tych procesach. W najbardziej ogólnym ujęciu niniejsza praca stanowi swoiste wyznanie mojej ekonomicznej wiary. Wyrażam w niej zasadniczy sprzeciw i krytykę wobec skrajnie doktrynerskiej i dogmatycznej wersji ekonomicznego neoliberalizmu, który zdominował u nas całkowicie koncepcję transformacji Polski i był bezkrytycznie realizowany w zupełnie odmiennych warunkach niż te, gdzie doktryna ta dała najlepsze wyniki, czyli głównie w krajach najbogatszych.

(fragmenty wstępu)



**Finanse przedsiębiorstwa 15.
Ocena perspektyw rozwojowych**

REDAKCJA JACEK GRZYWACZ

Celem monografii jest ocena znaczenia wybranych nader ważnych czynników kształtujących potencjał przedsiębiorstwa oraz jego szanse rozwojowe. Chodzi zarówno o bezpieczeństwo finansowe, jak też możliwości i zasady rzetelnej analizy szeroko ujętej sytuacji, w jakiej znajduje się firma. Nader wyraźnie wskazano w monografii na realne, praktyczne znaczenie płynności finansowej oraz sposoby jej oceny. Zwrócono również uwagę na instrumenty finansowe wspierające przepływy pieniężne w sposób umożliwiający kształtowanie bezpiecznego poziomu środków pieniężnych, a także umiejętnie zagospodarowanie ich nadwyżek oraz stały dostęp do finansowania krótkoterminowego w przypadku pojawienia się niedoborów gotówki. Mowa jest tu m.in. o nowoczesnych rozwiązaniach z zakresu bankowości elektronicznej i jej szczególnej usłudze, którą jest *cash pooling*.

(fragment wstępu)

Zapraszamy do naszej księgarni stacjonarnej w godzinach 10.00–16.00:
Oficina Wydawnicza SGH, al. Niepodległości 162 (budynek główny, parter).
Oferta Oficyny Wydawniczej SGH → [HTTPS://SKLEP.SGH.WAW.PL/](https://sklep.sgh.waw.pl/)



„Nareszcie staż, po którym
wiem, co chcę robić w życiu!”



Ty też możesz coś zmienić

STAŻE I PRAKTYKI

Aplikuj i dołącz do naszego zespołu!

TY zmieniasz bankowanie na lepsze.

Jesteś w trakcie studiów lub właśnie je kończysz i szukasz dla siebie rozwojowej oraz przyszłościowej ścieżki kariery? W Banku Pekao znajdziesz przestrzeń do realizacji swoich pomysłów i rozwoju pod okiem mentorów. Skorzystaj z licznych programów stażowych i praktyk, wybierz dział banku, który najbardziej Ci odpowiada, ucz się od najlepszych w branży, a po zakończeniu programu – dołącz do grona naszych specjalistów!

MY zmieniamy Twoją karierę na lepsze.

Aplikuj na:
karieranabank.pl



Whiteheadowie

 PAWEŁ TANEWSKI

Wyroby Wedla wszyscy znają. Czekolada, kakao, torcik wedlowski... Wedel wiąże się też w jakiś sposób z historią naszej uczelni. Pod koniec lat 30. XX w. wznosił kilka luksusowych domów czynszowych u zbiegu ulicy Puławskiej i Madalińskiego, w sąsiedztwie należącego do SGH budynku M, przeznaczonych dla kadry kierowniczej swojej firmy. Te domy Wedla,

✦ Fabryka Emila Wedla przy Szpitalnej



podobnie jak wyroby opatrzone słynnym znakiem firmowym, też wszyscy znają, a przynajmniej mieszkańcy Mokotowa. Ale już na pewno mało kto wie, że pochodząca z 1937 r. kamieniczka przy ul. Narbutta 7, to w dużym stopniu również inwestycja znanego cukiernika Jana Wedla (1874–1960). Dom czynszowy z kilku zaledwie lokalami, każdy po około sto metrów, powstawał w sposób bardzo oryginalny. Fundamenty i piwnice wzniosła bliska znajoma przedsiębiorcy Michalina Czarnecka (1885–1966), a potem Jan Wedel przejął inwestycję, którą po zakończeniu ofiarował swojej wybrance. Miłość musiała mieć piękną oprawę¹.

Jan Wedel był wnukiem Karola Wedla (1813–1902), imigranta z Niemiec, który w 1851 r. otworzył w Warszawie cukiernię z własnymi wyrobami, odnosząc duże sukcesy. Interes znakomicie rozwinął jego syn Emil Wedel (1841–1919). Zwykłą pracownię przekształcił w fabrykę wyrobów cukierniczych i czekoladowych przy ul. Szpitalnej. Kilkukondygnacyjny budynek ulokował w głębi posesji, a na samym rogu Szpitalnej i Hortensji wybudował elegancką secesyjną kamienicą. Na parterze znajdował się stylowy sklep firmowy i cukiernia, a wyżej apartamenty². Na ostatniej kondygnacji, jak to było w zwyczaju, pomyślano o najuboższych i facytatach dla nich. Oni też musieli gdzieś mieszkać.

Emil Wedel to był przedsiębiorca w starym stylu. Owszem, jego interes należał do dużych, ale jeśli miał się utrzymać na powierzchni, konieczne stało się nowe, wielokapitałistyczne podejście, a Emilowi się nie spieszyło. Jego syn, wspomniany już Jan Wedel, doktor chemii, musiał zatem cierpliwie czekać i doczekał się. Objął w końcu firmę, ale na początku lat 20. nastał kryzys proinflacyjny wskutek reform profesora SGH Władysława Grabskiego (1874–1938). Później nastąpiła chwila oddechu, lata świetnej koniunktury, ale zaraz potem wielki kryzys lat 30., który na nasze własne życzenie miał u nas wyjątkowo ciężki przebieg. Fatalny wpływ mieli nań znani profesorowie SGH: Feliks Młynarski (1884–1972) i Henryk Tennenbaum (1881–1946) przeciwstawiający się dewaluacji naszej waluty. I jak tu działać?

W tym czasie, w pierwszej połowie lat 30., objawił się geniusz Jana Wedla. Gdy wszyscy ograniczali lub wstrzymywali inwestycje, on wznosił wielką fabrykę na Kamionku na Pradze, gdzie produkcję zorganizowano w sposób nowoczesny, na wpół zautomatyzowany. Konkurencja, zwłaszcza starsi jej przedstawiciele, mówili: „Janek zwariował. Kto w czasie kryzysu robi takie rzeczy?” Ale on wcale nie zwariował. Wierzył w poprawę



FOT. WIKIPEDIA

JAN WEDEL



FOT. WIKIPEDIA

EMIL WEDEL



FOT. WIKIPEDIA

KAROL WEDEL

koniunktury. I gdy kryzys się skończył, uzyskał przewagę nad konkurencją. Poza tym przekształcił Wedla w spółkę akcyjną. Akcje podzielił między siebie i dwie siostry: Zofię Żochowską (1893–1944) i Eleonorę Whitehead (1884–1956). Reszta trafiła do najbardziej zaufanych pracowników firmy. W ten sposób Jan Wedel zachował pełną kontrolę nad rodzinną firmą, a w razie nagłej potrzeby mógł zyskać kapitał, ostrożnie sprzedając papiery wartościowe. Ta przewaga konkurencyjna była wybitnie czasowa. W kraju działało około 30 wytwórni podobnych do Wedla, wprawdzie o bardzo zróżnicowanym kapitale, ale prężnych. Wedel był największy i daleko im było do niego, ale pieniądź robił pieniądź, u niektórych bardzo szybko, może nawet szybciej niż u Wedla³. Wedel był mądry, dużo osiągnął, w średnim wieku, ale rozumiał, że zawczasu powinien szukać młodego, prężnego następcy albo następców. To zresztą odwieczny problem firm rodzinnych. Na kim się oprzeć? Komu powierzyć fortunę?

Sam Wedel dzieci nie miał. Jego siostra Zofia miała dwoje, ale jeszcze małych. Była jeszcze druga siostra Eleonora, żona Anglika Charlesa Whiteheada (–1947), siostrzeńca bezdzietnych braci Brigges, właścicieli wielkiej tkalni w Markach pod Warszawą, która postarała się o liczne potomstwo: sześciu synów i córkę Małgorzatę (1919–2011). A tu było w kim wybierać. Najmłodszy Jan (1918–2001) z racji wieku raczej nie wchodził w grę. Przynajmniej na razie. Natomiast pięciu starszych wydawało się być godnymi następcami. Wyliczmy: Franciszek (1907–1977) – absolwent Oksfordu, Jerzy – występujący również jako George (1908–1986), także absolwent Oksfordu, Ryszard (–1943) – z inklinacjami do prowadzenia farmy mlecznej dla rodzinnej firmy, Alfred (1912–1984) – tu uwaga, prawie absolwent SGH i wreszcie Karol (1913–1993), który ukończył akademię handlową w Grenoble.

Upatrzony na następcę Franciszek Wedel najpierw wziął udział w kampanii wrześniowej, w której stracił nogę, co nie przeszkodziło mu przedostać się do Francji, gdzie walczył w 1940 r. W końcu wstąpił do sformowanej na wyspach brytyjskich Pierwszej Dywizji Pancerniej generała Stanisław Maczka (1892–1944). W jej szeregach, a dokładniej w czołgach i samochodach 2 Pułku Pancernego, znów znalazł się we Francji, kontynuując zmagania z Niemcami, za co został uhonorowany Krzyżem Walecznych⁴, a po wojnie osiadł w Anglii⁵.

Drugi oksfordczyk Jerzy (George) latał w 308 Krakowskim Dywizjonie Myśliwskim utworzonym w Anglii, a później związał się z operacjami specjalnymi wojsk brytyjskich w Europie. W 1944 r. skakał ze spadochronem we Francji i włączył się w szeregi francuskiego ruchu oporu. Po wojnie, podobnie jak starszy brat, pozostał w Anglii⁶.

Farmer Ryszard wstąpił do 8 Armii Brytyjskiej, w 1943 r. poległ w Tunezji.

Przyjrzyjmy się bliżej Alfredowi, czwartemu z kolei. Ciekawie wyglądało jego wychowanie i kształcenie. Wkrótce po urodzeniu, gdy miał dwa lata, wyjechał do Anglii. W wieku sześciu lat trafił do angielskiego przedszkola, które po dwóch latach opuścił i w 1920 r. powrócił do Polski, jednak nie na długo. W 1923 r. rozpoczął naukę w ewangelickim gimnazjum im. Mikołaja Reja w Warszawie⁷, którą po roku przerwał, ponownie wyjeżdżając do Anglii. Przeszedł dwuletni kurs przygotowawczy, po którym wstąpił do Public School w Dundle. W 1929 r. uzyskał angielską maturę wydaną przez komisję egzaminacyjną szkół w Oksfordzie i Cambridge (aczkolwiek w swoim życiorysie podał rok 1930 i szkołę w Dundle). Po maturze udał się do Szwajcarii, gdzie



FOT. PAWEŁ TANIEWSKI

przeszkolenie w zakresie dywersji i broni pancernej. W lutym 1944 r. został zaprzysiężony w bazie Ostuni we Włoszech. W nocy z 4 na 5 maja 1944 r. wraz z pięcioma innymi towarzyszami skoczył po pięciogodzinnym locie z pokładu Liberatora do Polski. W Warszawie porucznik Alfred Whitehead zapoznał się z warunkami panującymi w Generalnej Guberni. Ostatecznie został skierowany do służby w Okręgu Polesie Armii Krajowej. W konspiracji używał dwóch pseudonimów: „Dolina 2” i „Przełęcz 2”. W 30 Dywizji AK objął stanowisko oficera operacyjnego i informacyjnego, czyli wywiadowcy. Oddział w czasie marszu na pomoc Warszawie w sierpniu 1944 r., podczas którego nasz cichociemny dowodził kompanią żołnierzy (ok. 100 podkomendnych), został rozbrojony

wstąpił na uniwersytet, doskonalić naukę niemieckiego⁸. W 1931 r. został immatrykulowany w Wyższej Szkole Handlowej i w 1933 r., w czasie studiów, otrzymał polskie świadectwo dojrzałości na podstawie decyzji Państwowej Komisji Egzaminacyjnej powołanej przez Kuratorium Okręgu Szkolnego Warszawskiego⁹.

W latach 1931–1937, z roczną przerwą na służbę wojskową, studiował w WSH przemianowanej w międzyczasie na Szkołę Główną Handlową. Zdał egzamin dyplomowy, ale na tym jego związek z SGH się zakończył, gdyż pracy dyplomowej nie napisał¹⁰, podobnie jak przedstawieni w poprzednim artykule z tego cyklu trzej bracia Jabłkowscy. Wszyscy zdali egzaminy dyplomowe, ale żaden z nich nie dopełnił studiów w postaci pracy dyplomowej¹¹.

Alfred Whitehead przeszkolenie wojskowe odbył w Szkole Podchorążych Rezerwy Kawalerii w Grudziądzu. We wrześniu 1939 r. walczył w szwadronie pionierów (saperów). Po przegranej kampanii przedostał się w październiku na Węgry. Uciekł z obozu internowania i dotarł do Francji, gdzie ostatecznie został wcielony do polskiego 10 Pułku Strzelców Konnych (nawiązujących do tradycji husarii i kawalerii, w rzeczywistości zmechanizowanych). Po klęsce Francji szybko ewakuował się do Anglii, którą podobnie jak jego bracia zdążył już wcześniej poznać. Służył w 10 Brygadzie Kawalerii Pancernej. W tym czasie odbywało się werbowanie do specjalnych oddziałów tworzonych przez Brytyjczyków. Byli to żołnierze różnych narodowości pochodzący z krajów okupowanych przez hitlerowskie Niemcy. Nazwano ich cichociemnymi, ponieważ z założenia mieli działać cicho i w ciemności, czego oczywiście nie należy rozumieć dosłownie. Alfred Whitehead zgłosił się na ochotnika i w sekcji polskiej Special Operation Executive przeszedł ciężkie i wyczerpujące

- ♦ Domy Wedla na rogu Małalińskiego i Puławskiej
- ♦ Indeks Alfreda Whiteheada
- ♦ Matura Alfreda Whiteheada
- ♦ Protokół egzaminu dyplomowego Alfreda Whiteheada



przez wojska radzieckie. Whiteheadowi udało się zbiec do Świdra pod Warszawą, gdzie aresztowało go NKWD (sowiecka tajna policja polityczna). Był przetrzymywany w kilku obozach. Z ostatniego został zwolniony w 1947 r. w wyniku podjętej głódówki. Powrócił do Polski pod fałszywym nazwiskiem, co oznaczało, że NKWD nie rozpoznało jego prawdziwej tożsamości. Ujawnił się dopiero w Warszawie. W ocenie ówczesnych władz wojskowych nowej Polski był: „Inteligentny. Śmiały. Fizycznie i psychicznie silnym. Zdecydowanym reakcjonistą. Związany z 'I.S.' Szkodliwą jednostką”¹². Mając taką opinię, szybko się ewakuował do Anglii. I całe szczęście, bo cichociemni byli szczególnie prześladowani przez władze komunistycznej Polski, a niektórzy dokonali żywota w więzieniu na Rakowieckiej, *vis a vis* gmachu SGH. Alfred prowadził w Londynie klub Briggses, nawiązujący nazwą do nazwiska braci Briggsów, wspomnianych już tkaczy z Marek, a na ostatnie lata przeniósł się wraz z drugą żoną, Polką, do Zakopanego¹³.

I ostatni z piątki – Karol. Po kampanii wrześniowej wstąpił do AK. Walczył w powstaniu warszawskim. Zaraz po wojnie prowadził lodziarnię w Katowicach, a potem pracował w ambasadzie brytyjskiej w Warszawie. Aresztowany przez Urząd Bezpieczeństwa w 1947 r.¹⁴, został skazany na karę czterech lat więzienia, którą odbywał, wydobywając węgiel w kopalni. Który z tej piątki okazałby się godnym następcą Jana Wedla? Tego się nigdy nie dowiemy.

W 1945 r. fabryka Wedla na Kamionku na warszawskiej Pradze została przejęta przez państwo, a sam Jan Wedel, pozbawiony przedsiębiorstwa i kamienia, zamieszkał z Michaliną Czarnecką, z którą w 1945 r. wziął ślub, w facjacie przy Szpitalnej, aczkolwiek też nie od razu. W sklepie na parterze kupował czasem 10 deko karmelków śmietankowych. Udał się też na Pragę, siadał na ławeczce przy jezioru kamionkowskim i spoglądając na fabrykę, wspominał dawne czasy.

Alfred Whitehead być może jest jedynym naszym cichociemnym (oficjalnie obowiązujące określenie to Cichociemni Spadochroniarze Armii Krajowej) absolwentem SGH. Sprawa nie jest jednak taka prosta do wyjaśnienia. W latach 80. XX w. ukazała się monografia Jędrzeja Tucholskiego *Cichociemni* wydana przez IW „PAX”, kilkakrotnie wznawiana i uzupełniana, zawierająca biogramy specjalnie przeszkolonych skoczaków spadochronowych zrzuconych w latach okupacji do Polski z brytyjskich samolotów. Pytanie, czy obejmuje ona rzeczywiście wszystkich cichociemnych zrzuconych do Polski? Znajduje się w niej oczywiście biogram Alfreda Whiteheada, z którego możemy się dowiedzieć, że czterokrotnie został udekorowany Krzyżem Walecznych¹⁵. Zatem jego szlak bojowy był bardzo wyczerpujący i najeżony niebezpieczeństwami, w obliczu których wykazał nadzwyczajną odwagę. Zwyczajowo stosowano



FOT. PAWEŁ TANIEWSKI

praktykę nienadawania Krzyża Walecznych po raz czwarty, ale gdy żołnierz na niego zasłużył, dekorowano go Krzyżem *Virtuti Militari*. Widać nasz cichociemny nie cieszył się względami władz wojskowych. Nie był to zresztą przypadek o osobno. I to niestety wszystko, co na ten moment możemy o nim powiedzieć. Niestety, ponieważ od około, czterech lat badania historyczne w tej dziedzinie zostały w dużym stopniu uniemożliwione. Akta osobowe polskich żołnierzy służących pod angielskim dowództwem stały się praktycznie niedostępne. Archiwum Brytyjskiego Ministerstwa Obrony tłumaczy zainteresowanym, że nie może wykonywać ich kserokopii z powodu ograniczonego personelu, potrzebne byłoby zatem konkretne i zdecydowane działanie ze strony polskich instytucji odpowiedzialnych za kultywowanie pamięci narodowej. Gdyby akta te trafiły do Polski, moglibyśmy znacznie więcej i w łatwiejszy sposób dowiedzieć się o służbie i losach profesorów, asystentów, absolwentów i studentów SGH w latach drugiej wojny światowej. 📖

† Grób rodzinny
Emila Wedla

DR PAWEŁ TANIEWSKI, starszy kustosz dyplomowany,
Biblioteka SGH

¹ P. Tanewski: *Wokół SGH. Domy – ludzie – zdarzenia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 107.

² Tamże, s. 102.

³ Tamże, s. 108.

⁴ S. Maczek: *Od podwoły do czołga*, Tow. Nauk. KUL i Orbis Books (London) Ltd., Lublin–Londyn 1990, s. 285.

⁵ *Wspomnienie pośmiertne*, w: „Przegląd Kawalerii i Broni Pancerniej” 1977, nr 85, s. 98.

⁶ Jego prochy zostały sprowadzone do kraju i złożone w rodzinnym grobowcu Wedłów na cmentarzu ewangelicko-augsburskim w Warszawie, aleja A, kwatery 31, grób 31.

⁷ Szkoła była wprawdzie związana z konkretnym wyznaniem, ale uczyli się w niej także katolicy.

⁸ A. Whitehead: *Życiorys*, w: akta osobowe ozn. .../WSH przechowywane w Arch. SGH.

⁹ Świadectwo dojrzałości A. Whiteheada, tamże.

¹⁰ Akta osobowe A. Whiteheada ozn. 7019/WSH przechowywane w Arch. SGH.

¹¹ P. Tanewski: *Bracia Jabłkowscy z Wyższej Szkoły Handlowej*, w: „Gazeta SGH” nr 1 (378), s. 98. W 1947 roku obowiązujące w uczelni przepisy zmieniły się i za absolwentów zaczęto uznawać te osoby, które zdały egzamin dyplomowy, ale nie napisały końcowej rozprawy, wydając im dyplomy SGH.

¹² Akta osobowe A. Whiteheada ozn. II.56.87, przechowywane w Centralnym Archiwum Wojskowym w Warszawie. Skróty IS oznaczają najprawdopodobniej domniemaną współpracę z Intelligence Service, czyli wywiadem brytyjskim.

¹³ Spoczął w grobowcu rodziny Barcikowskich na Nowym Cmentarzu w Zakopanem, kwatery A1, rząd 2, grób 6.

¹⁴ Ł. Garbał: *Wedlowie. Czekoladowe imperium*, wydawnictwo Czarne, Wołowiec, s. 472.

¹⁵ J. Tucholski: *Cichociemni*, IW „Pax”, Warszawa 1988, s. 434.



Rocket Start Your Career with P&G

Apply for our InternSHIP and TraineeSHIP





ZAANGAŻOWANIE W RÓŻNORODNOŚĆ, RÓWNOŚĆ I INKLUZYWNOŚĆ

Wyjątkowe osobowości, współpracujące zespoły i włączający liderzy mają ogromny wpływ na kreatywność organizacji i współtworzą znakomite środowisko dla nowych pomysłów. Umiejętność wykorzystania różnorodnych zespołów, pomysłów i możliwości napędza nasz rozwój i postęp.

Inclusion Networks odgrywają kluczową rolę w tworzeniu przyjaznego i twórczego miejsca pracy, w którym każdy czuje się mile widziany, doceniany i wzmocniony. Nasze zaangażowanie w promowanie różnorodności, równości i włączenia społecznego sprzyja środowisku, w którym pracownicy mogą rozwijać się zarówno osobiście, jak i zawodowo, co ostatecznie przyczynia się do sukcesu firmy jako całości. Jako pracownik Citi Solutions Center w Polsce możesz dołączyć do:

Women's Network

Pride Network

Families Network

Multicultural Network

Disability Network

Women in Tech



Zeskanuj kod
QR i odwiedź
naszą stronę.

<https://jobs.citi.com/poland>

