

Kształtując liderów, pomagamy spełniać marzenia



SGH

Europejski Panel
Obywatelski
prof. L. Oręziak

→ STR. 20

Naukowa dyplomacja
prof. T. Szapiro

→ STR. 72

CIVICA Presidents'
Committee

→ STR. 76

20-lat Zespołu Pieśni
i Tańca SGH

→ STR. 102



**Gratulujemy zdanych
egzaminów i życzymy
bezpiecznych wakacji**



Szanowni Państwo,
letni numer Gazety SGH jest nieco lżejszy tematycznie niż zazwyczaj. Takie do czytania, gdy słońce już zachodzi na horyzoncie i szykuje się na krótsze dni.

Stąd w temacie numeru propozycja wywiadu z naszym absolwentem, który robi międzynarodową karierę nie z tej Ziemi oraz rozmów ze studentami, dla których największą wartością w SGH są ludzie i relacje. W jednej z tych rozmów wybrzmiewa kwestia wdzięczności. Wdzięczności za możliwość zobaczenia Warszawy dłużej niż w jeden dzień, przebywania z bardziej doświadczoną bracią studencką SGH i wreszcie sposobność zebrań nowych doświadczeń, poznania ciekawych ludzi. Za szansę oraz możliwości, by spełniać swe marzenia.

Ponadto w Gazecie SGH przewodniczący Samorządu Doktorantów SGH Krzysztof Karwowski relacjonuje tegoroczną Doktorską Szkołę Letnią SGH, na którą składały się wykłady, warsztaty i prezentacje łączące – jak to ujmie autor – „intensywne kształcenie” z „interaktywną formą sprzyjającą wymianie idei i budowaniu trwałych relacji akademickich”.

Kwestię możliwości kontynuowania przez naukowców z Ukrainy kariery naukowej na pełnoprawnych zasadach – prowadzenie badań i zajęć oraz organizowanie seminariów i konferencji – przedstawia kierownik działającego od dwóch lat Centrum Studiów Ukraińskich w SGH. Polecam tekst prof. Tomasza Szapiro o dyplomacji naukowej, w którym były rektor SGH podkreśla znaczenie polsko-ukraińskiej współpracy akademickiej, ale i zwraca uwagę na wyzwania, z którymi muszą liczyć się polskie uczelnie chcące zatrudnić ukraińskich akademików, a także na trudności, z którymi w Polsce mierzą się naukowcy z Ukrainy. Wszystko niestety w cieniu wojny.

Bo przecież od sytuacji, która ma miejsce za naszą wschodnią granicą

będącą zarazem wschodnią granicą Unii Europejskiej, nie da się abstrahować. Wieloletni budżet UE na lata 2028–2034, konsultowany od kilku miesięcy przez Komisję Europejską, wspiera działania, których realizacja w pojedynkę przez państwo członkowskie byłaby nieefektywna albo wręcz niemożliwa. Wieloletnia perspektywa finansowa Unii ma pomóc w zwalczaniu skutków kryzysów i sytuacji nadzwyczajnych, takich jak wojna Rosji przeciwko Ukrainie czy pandemia COVID-19. O Europejskim Panelu Obywatelskim pisze bezpośrednio jego uczestniczka – prof. Leokadia Oręziak, specjalistka z dziedziny finansów międzynarodowych, rynków finansowych i integracji europejskiej.

Na najwyższym europejskim szczeblu akademickim w SGH odbyło się w czerwcu spotkanie rektorów wszystkich uczelni wchodzących w skład Europejskiego Uniwersytetu Nauk Społecznych CIVICA. O pierwszym w Warszawie szczycie władz uczelni tworzących alians CIVICA pisze dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej Małgorzata Chromy.

Ponadto na uwagę zasługują zwłaszcza trzy relacje dotyczące: okrągłego stołu na temat konkurencyjności polskiej gospodarki, wykładu w SGH przewodniczącej Rady Nadzorczej Europejskiego Banku Centralnego prof. Claudii Buch oraz Międzynarodowej Konferencji Ludnościowej – jednego z najważniejszych wydarzeń naukowych w obszarze badań demograficznych, w którym udział wzięło czworo naukowców SGH.

Od strony badawczej w letnim numerze naszego pisma Forum Gmin na 5! podsumowuje dr hab. Paweł Bartoszczuk, prof. SGH, a 5. edycję Wskaźnika Aktywności Rozwojowej Samorządu (WARS) – dr Kamil Flig, współpracujący z autorem WARS dr. hab. Jackiem Sierakiem, prof. SGH. Cztery edycje badania świadomości etycznej pracowników SGH analizuje w perspektywie porównawczej kończąca



w sierpniu br. kadencję rzeczniczki etyki SGH dr Ewa Jastrzębska.

O letnich wyborach pisze z właściwą sobie finezją dr Agnieszka Kamińska w kolejnym odcinku cyklu felietonów „Krucho planeta”. A w kulturalne rewiry zabiera nas tym razem menedżerka Zespołu Pieśni i Tańca SGH Anna Markowska, pisząc o 20-leciu Zespołu i słonecznej wyprawie na festiwal do Portugalii, ale także o radości życia, przyjaźni, a nawet miłości, które można spotkać w tej rozśpiewanej i roztańczonej grupie, pełniącej rolę prawdziwego ambasadora SGH.

Bo ostatecznie, co nam zostaje, gdybyśmy chcieli podsumować nasze życie: wiedza, wspomnienia, rodzina i przyjaciele – tego nikt nie jest w stanie nam odebrać. Spełniamy więc marzenia, polki możemy!

Karolina Cygonek,
redaktor naczelna wraz z zespołem

LUDZIE I WYDARZENIA

- 5 Okno na sztuczną inteligencję w uczelnianej komunikacji
→ MARIUSZ SIELSKI
- 4 Święto SGH → KAROLINA CYGONEK
- 10 12. Klub Prasowy SGH
→ BARTOSZ TRACZYK

MERITUM

- 14 Realizacja celów rozwoju zrównoważonego w czasach geopolitycznej niestabilności
→ ALINA SZYPULEWSKA-PORCZYŃSKA
- 18 NSP 2021 – mieszkaniowe błędy i co dalej? → MACIEJ CESARSKI
- 20 Europejski Panel Obywatelski – publiczne konsultacje w sprawie budżetu UE na lata 2028–2034
→ LEOKADIA ORĘZIAK

BADANIA I ROZWÓJ

- 24 Samorząd trafnie odczytuje nastroje, bo jest najbliżej ludzi → KAMIL FLIG
- 28 Forum Gmin na 5! – edycja 2024/2025 → PAWEŁ BARTOSZCZUK
- 30 Badanie świadomości etycznej pracowników SGH → EWA JASTRZĘBSKA

TEMAT NUMERU

- 34 Największą wartością SGH są ludzie i relacje → ANNA SYDORCZAK
- 40 Kariera nie z tej Ziemi
→ RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA
- 44 Odwdzięczam się za szansę, dając szansę innym → JULITA PANUFNIK

KONFERENCJE, DEBATY, SPOTKANIA

- 50 Wyzwania kształcenia językowego w uczelniach → IZABELA GODLEWSKA, RENATA JAGACZEWSKA, RENATA NOWICKA

- 54 Integracja sektora bankowego w Europie – wykorzystanie korzyści, ograniczanie ryzyka
→ PRZEMYSŁAW KONIECZKA
- 56 Na antypodach o zmianach demograficznych → MILENA CHEŁCHOWSKA, MICHAŁ TARACHA, ANITA ABRAMOWSKA-KMON
- 57 Okrągły stół o konkurencyjności polskiej gospodarki → PIOTR GLEN

OTWARTA NAUKA

- 60 Jak sobie poradzić z danymi badawczymi, aby spełnić wymogi NCN? → ANNA A. JANOWSKA

RID – NOWA CODZIENNOŚĆ

- 62 Naukowcy RID: Katarzyna Górak-Sosnowska

WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

- 66 Jak smart home zmienia nasze życie: korzyści, których nie możesz przeoczyć → ANNA MARMUR
- 70 Świat przyspiesza → PIOTR CZAJKOWSKI

WSPÓŁPRACA

MIĘDZYNARODOWA

- 71 Projekt dla liderów biznesu z Ameryki Południowej → RAFAŁ KASPRZAK
- 72 Tworząc wiedzę, wspieramy naukową dyplomację → TOMASZ SZAPIRO
- 76 CIVICA Presidents' Committee 2025 → MAŁGORZATA CHROMY

STUDENCI

- 78 DEI: między strategią a marketingiem → OLIWIA RADWAN

DOKTORANCI

- 82 Doktorska Szkoła Letnia SGH
→ KRZYSZTOF KARWOWSKI

CO W EKONOMII PISZCZY – MĄCZYŃSKA

- 84 Dehumanizacja – nowa epidemia XXI w. → ELŻBIETA MĄCZYŃSKA

KRUCHA PLANETA

- 88 Letnie wybory, czyli przewaga pokrzywy i kurdybanka nad paprocią → AGNIESZKA KAMIŃSKA

PATRON ROKU

- 92 Michał Kalecki – sylwetka światowego ekonomisty
→ ŁUKASZ DWILEWICZ

CHIŃSKI IMPULS

- 97 Ad astra po mandaryńsku
→ KRZYSZTOF KARWOWSKI

HISTORIA

- 99 Ojciec Ambasador SGH
→ PAWEŁ TANIEWSKI

KULTURA

- 102 Z nami wiruje w tańcu świat
→ ANNA MARKOWSKA

KSIĄŻKI (106)

SPORT

- 108 To był ich rok! → MAGDALENA BRYK
- 109 Korty, pot i walka → CEZARY LASOTA

WSPOMNIENIA

- 110 Profesor Janusz Witkowski
- 112 Profesor Barbara Dobiegała-Korona
- 112 Doktor Danuta Zamorska

REDAKCJA:

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

Z REDAKCJĄ NA STAŁE WSPÓŁPRACUJĄ:

Magdalena Bryk (sport)
Małgorzata Chromy (programy międzynarodowe)
Piotr Czajkowski (Klub Partnerów SGH)
Paweł Tanewski (historia i tradycje akademickie)

FOTO:

Piotr Potapowicz, Paweł Gołębiowski,
Marcin Flis, Maciej Górski

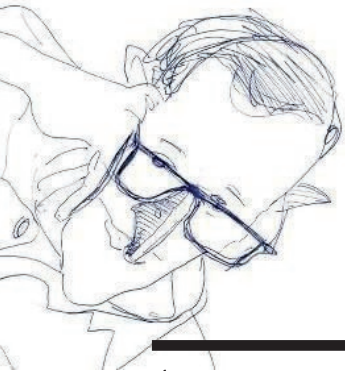
KONTAKT:

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

DRUK:

Akcydens – Zakład poligraficzny
Adam Cichocki i Synowie Spółka Jawna

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.

**MARIUSZ SIELSKI**

Okno na sztuczną inteligencję w uczelnianej komunikacji

Tempo, z jakim generatywna sztuczna inteligencja wkracza w sferę komunikacji akademickiej jest oszałamiające. Jeszcze w marcu br., podczas seminarium EUPRIO na temat AI w Wenecji, zastanawialiśmy się w gronie dyrektorów ds. komunikacji z całej Europy, czy narzędzia sztucznej inteligencji będzie można wykorzystać w sposób systemowy w komunikacji wewnętrznej naszych uczelni, pokonując dzięki niej dość powszechne niedobory kadrowe? Spieraliśmy się o to, czy AI będzie przydatna w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym i czy umożliwi lepsze dopasowanie przekazu do różnych grup odbiorców?

Upłynęło zaledwie pięć miesięcy. Gdy spotkaliśmy się ponownie pod koniec sierpnia w Lizbonie, tym razem w szerszym gronie, nie zastanawialiśmy się już „czy”, ale raczej „jak” narzędzia GenAI wpływają na proces komunikacji i jak dalece wyznaczają układ odniesień w naszej pracy. W obliczu dynamicznych zmian wynikających z ciągłego uczenia się GenAI, także my – użytkownicy narzędzi AI, zmieniamy się, dostosowując się do wciąż nowych możliwości. Taka była główna konkluzja dorocznej konferencji Europejskiego Stowarzyszenia Profesjonalistów Komunikacji (EUPRIO), jaka odbyła się w dniach 20–23 sierpnia w Portugalii.

To, że znajdujemy się w punkcie zwrotnym, jeśli chodzi o AI, jest dostrzegane przez wielu obserwatorów. W sieci zgromadzona została ogromna ilość treści wygenerowanych przez AI, która w związku z tym zaczyna się uczyć na tym, co sama wytworzyła. Rodzi to postulat bardziej skrupulatnego monitorowania źródeł danych, a także wypracowania skutecznych metod ich oczyszczania. W przeciwnym razie sztuczna inteligencja może utknąć w swojej własnej bańce.

Jakościowa zmiana, gdy chodzi o zastosowanie narzędzi AI, nie umknęła także uwadze specjalistów ds. komunikacji uniwersyteckiej. Podczas lizbońskiej konferencji EUPRIO, którą zatytułowano „Torując drogę innowacjom. Kluczowe znaczenia komunikacji w procesie transformacji uniwersytetów w Europie”, kwestia ta powracała w trakcie licznych seminariów, warsztatów i wykładów. „Mamy do czynienia z przejściem z poziomu nowatorskiej technologii do poziomu podstawowej, ogólnie dostępnej infrastruktury. Obecnie kładzie się nacisk nie tyle na innowacyjność, co na praktyczne zastosowania AI, a także na tworzenie bardziej wyspecjalizowanych, autonomicznych i godnych zaufania systemów AI, które są w stanie płynnie zintegrować się z pracą człowieka” – powiedział w trakcie konferencji EUPRIO Andrea Costa z Uniwersytetu Bocconiego, odpowiadając w Mediolanie

za komunikację badań. „Zaufanie społeczeństwa do nauki podlega stałej erozji, a ludzie są przytłoczeni nadmiarem informacji. Obecnie to AI zmienia sposób, w jaki ludzie konsumują i rozumieją naukę” – podkreślił w trakcie seminarium „Przyszłość komunikacji nauki w świetle AI. Wnioski i trendy”.

„Mówimy o przyszłości, zastanawiając się nad AI, a nie dostrzegamy, że przyszłość właśnie się dokonuje” – ocenił Costa, dodając, że osoby odpowiedzialne za komunikację w uczelniach powinny „wyprzedzać zmiany, a nie tylko nadążyć za nimi”. Oznacza to, że muszą zdawać sobie sprawę z zawrotnego tempa procesu dojrzewania AI, z coraz głębszej specjalizacji AI i lepszego jej zintegrowania z działalnością przedsiębiorstw, nie mówiąc już o wielomodalności AI i rosnącym lawinowo wykorzystaniu agentów AI w pracy firm, instytucji i osób.

„Sztuczna inteligencja osiąga dziś poziom dorównujący lub przewyższający ludzkie możliwości w coraz liczniejszych obszarach. Pojawiają się zupełnie nowe zastosowania biznesowe. AI rozwija się przy tym niezwykle szybko” – przekonywał w Lizbonie prof. Marcel Salathé, główny badacz w Laboratorium Cyfrowej Epidemiologii i jeden z dyrektorów Centrum AI na Politechnice Lozańskiej (EPFL AI Center). Swoją wykład zatytułował „Rewolucja w czasie rzeczywistym. Jak należy rozumieć transformację, którą obecnie przechodzi świat”. Dowodził w nim, że AI szybko tanieje, związane z jej powszechnym wykorzystaniem zużycie energii nie jest zaś tak duże, jak się niekiedy uważa.

Szwajcarski profesor odniósł się też do postulatów zwiększenia kontroli etycznej i regulacyjnej: „Wraz ze wzrostem możliwości AI rosną obawy o skutki coraz szerszego jej wykorzystania. Największych problemów dostarczają niedokładność i tzw. halucynacje, ale poważnymi kwestiami jest również stronniczość danych szkoleniowych (...) Z kolei rządy czy instytucje unijne ustanawiają ramy regulacyjne, takie jak unijna ustawa o AI, aby zarządzać tymi zagrożeniami i promować odpowiedzialny rozwój”.

Jak zachować równowagę między innowacyjnością a odpowiedzialnością? Jakie zasady przewodnie powinniśmy przyjąć, by zapewnić odpowiedzialne korzystanie AI w procesie komunikacji? Czy powinniśmy zadbać o formalne wytyczne dla zespołów komunikacji? – pytał w trakcie swego seminarium cytowany wyżej Andrea Costa. Bezmyślne i żywiołowe korzystanie z AI niesie bowiem ze sobą ryzyko. „Zagrażają nam nie tylko dezinformacja i halucynacje AI, ale też utrwalanie uprzedzeń i manipulowanie odbiorcami. Grozi nam też utrata autentyczności”, jeśli będziemy zbyt polegać na tych narzędziach kosztem własnej kreatywności – przestrzegł. „AI jest narzędziem, nie czarodziejską różdżką. Krytyczne myślenie jest podstawą. Zaczynaj od małych kroków i testuj rozważnie!” – doradzał w Lizbonie. Myślę, że jego wskazówki długo jeszcze zachowają aktualność. Także nad Wisłą.

MARIUSZ SIELSKI, rzecznik prasowy SGH, zastępca dyrektora Biura Rektora, kierownik Zespołu ds. Komunikacji i Współpracy z Mediami



FOT. PIOTR POJADOWICZ/SGH

Święto SGH

18 czerwca to dzień oficjalnych obchodów Święta SGH i uroczystego posiedzenia Senatu. Nasze święto – ustanowione na pamiątkę pierwszego w historii posiedzenia Senatu SGH z 2 kwietnia 1925 r. – jest jednym z najważniejszych wydarzeń dla wspólnoty Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, służy integracji całej społeczności akademickiej naszej uczelni, która istnieje od 1906 r. W tym roku świętowaliśmy od 16 do 18 czerwca.

 **KAROLINA CYGONEK**

Wśród przybyłych gości znaleźli się przedstawiciele administracji państwowej, w tym centralnej i samorządowej, rektorzy i prorektorzy kilkunastu uczelni z całej Polski, byli rektorzy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, przedstawiciele korpusu dyplomatycznego, przedstawiciele Klubu Partnerów SGH oraz fundacji, instytucji środowiskowych i przedsiębiorstw współpracujących z SGH. Na obchody przybyli wreszcie pracownicy, współpracownicy, byli pracownicy uczelni, studenci, doktoranci i absolwenci.

Rektor SGH dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH:

Szanowni Państwo, Drodzy Goście, Przyjaciele SGH, witam wszystkich serdecznie na święcie naszej Alma Mater! Cieszę się, że jesteście Państwo z nami, to dla nas bardzo ważne! Dziękuję!

Święto Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie jest nie tylko okazją do wspólnego cieszenia się z przynależności do Rodziny SGH, ale też chwilą do podsumowania naszych dokonań.

Na początku chciałbym przedstawić krótko kartę z historii SGH.

Senat Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie zebrał się po raz pierwszy sto lat temu – 2 kwietnia 1925 r. Na posiedzeniu wybrano rektora, którym został Bolesław Miklaszewski oraz prorektora Kazimierza Kasperskiego. W ten sposób zakończył się trwający niemal 20 lat proces formowania się Szkoły. W tym czasie wzmocniła się ona nie tylko strukturalnie, ale – decyzją Sejmu RP – uzyskała także prawo państwowej szkoły akademickiej. Wówczas tylko trzy prywatne szkoły w Polsce miały taki status: Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wolna Wszechnica Polska oraz właśnie Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie.

Sztynne ramy czasowe dzisiejszej uroczystości nie dają mi możliwości omówienia wszystkich dokonań, proszę więc pozwolić, że odniosę się do najważniejszych.

Dobiegający końca rok akademicki, a zwłaszcza jego pierwsze półrocze obfitowało w niezwykle ważne wydarzenia w kraju i na świecie. Polska objęła prezydencję w Radzie Unii Europejskiej, zmienił się gospodarz Białego Domu, pojawiły się nowe wyzwania w sferze światowego bezpieczeństwa i międzynarodowej współpracy gospodarczej, a Polacy udali się do urn, by wybrać Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

W tym samym czasie w życiu naszej uczelni miały miejsce wydarzenia, które na trwałe zapisały się na kartach historii SGH, która w przyszłym roku będzie świętować swoje 120-lecie.

15 stycznia naszą Alma Mater odwiedził prezydent Ukrainy Wołodymyr Zelenski, któremu wcześniej Senat SGH przyznał tytuł doktora honoris causa. Bohaterski przywódca Ukrainy, od trzech lat dającej odpór brutalnej, rosyjskiej agresji, spotkał się ze studentami i pracownikami

SGH. Jego wizyta była wielkim wyróżnieniem dla naszej uczelni i dla mnie osobiście. Przyjeżdżając do Warszawy, prezydent Ukrainy kierował się chęcią wyrażenia szacunku i wdzięczności wobec naszej społeczności za ogromne wsparcie, jakiego od pierwszych chwil wojny udzielaliśmy i udzielamy Ukrainie, ukraińskiemu środowisku akademickiemu, a także zwykłym Ukraińcom i Ukrainkom. Podczas spotkania w tej auli prezydent Ukrainy powiedział:

„To dla mnie zaszczyt być tutaj. Chciałbym podziękować Szkole Głównej Handlowej w Warszawie i wszystkim ludziom dobrej woli: Polakom, studentom za to, że wspieraliście zwykłych Ukraińców w bardzo trudnym momencie naszej historii poprzez wolontariat, wsparcie, relacje, ofiarność. (...) Przejdziemy przez wszystkie te wyzwania, zdobędziemy dla Ukrainy sprawiedliwy pokój, zwycięstwo (...) i będziemy nasz kraj odbudowywać (...) razem z naszymi przyjaciółmi – wspaniałymi, silnymi, z naszymi sąsiadem – z Wami”.

Ukraiński przywódca nie był jedynym rozpoznawalnym na arenie międzynarodowej gościem naszej uczelni. Wśród wybitnych osobistości, które zaszczyliły nas swoją obecnością, pozwolę sobie wymienić komisarz Unii Europejskiej ds. usług finansowych oraz unii oszczędności i inwestycji Marię Luis Albuquerque oraz sekretarza generalnego NATO Marka Rutte, który wypowiedział w SGH znamienne słowa: „Jeśli chodzi o zapewnienie bezpieczeństwa Europie i Ameryce Północnej, nie ma alternatywy dla NATO. (...) Silny sojusz transatlantycki pozostaje podstawą naszej obrony”.

W moim najgłębszym przekonaniu wszystkie te wizyty świadczą o tym, że Szkoła Główna Handlowa w Warszawie zajmuje bardzo ważne miejsce na mapie podróży najważniejszych światowych polityków i jest dziś postrzegana jako miejsce, w którym warto dyskutować ze studentami i studentkami, doktorantami i doktorantkami, a także pracownikami uczelni o najważniejszych wyzwaniach współczesnego świata.

W tych ostatnich miesiącach, gdy odwiedzali nas wybitni politycy, zapisaliśmy na naszym konczie cały szereg

sukcesów, z których jesteśmy niezmiernie dumni. Symbolem tej dumy jest tzw. trójkorona. Wraz z przyznaniem Szkole Głównej Handlowej w Warszawie akredytacji AACSB, która jest jednym z najcenniejszych wyróżnień przyznawanych szkołom biznesu na świecie, SGH dołączyła do elitarnego grona uczelni biznesowych mających tzw. potrójną koronę akredytacyjną. Na świecie istnieje zaledwie 136 potrójnie akredytowanych uczelni wyższych (w Polsce jedynie trzy), szczytujących się akredytacjami: AACSB, EQUIS i AMBA. Około 1% szkół biznesu na świecie należy do tego grona.

Tę potrójną koronę dość szybko przyozdobiliśmy kolejnym drogocennym klejnotem. W maju br. nasza uczelnia uzyskała reakredytację AMBA i z sukcesem zakończyła proces ubiegania się o akredytację BGA, którą ma zaledwie dziewięć uczelni w Europie. To kolejny znaczący krok na drodze rozwoju SGH jako wiodącej uczelni biznesowej w Europie i zrazem potwierdzenie jej przynależności do światowej elity uczelni biznesowych.

Po raz pierwszy znaleźliśmy się także w prestiżowym rankingu Financial Times Masters in Finance 2025 – rankingu najlepszych uczelni na świecie oferujących studia magisterskie na kierunku finanse i rachunkowość. Jesteśmy jedyną polską uczelnią publiczną uwzględnioną w tym zestawieniu, co stanowi znaczące wyróżnienie i potwierdzenie jakości kształcenia oferowanego przez SGH.

Jest coś głęboko symbolicznego, że międzynarodowe uznanie i prestiż Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie osiągały bardzo wysoki poziom w roku, który zgodnie z decyzją Senatu SGH z października 2024 r. został ogłoszony rokiem prof. Michała Kaleckiego, jednego z najwybitniejszych polskich ekonomistów, współpracownika Johna Keynesa, kandydata do nagrody Nobla z ekonomii w 1970 r. Profesor Kalecki, który jak nikt inny przyczynił się do umiędzynarodowienia naszej uczelni, a jego nazwisko jest znane na całym świecie, pracował w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w latach 1961–1968 po powrocie z emigracji. Po wydarzeniach marca 1968 r. dotknęła go fala antysemitkich uprzedzeń i dyskryminacji, którym przeciwstawiał się z najwyższą godnością.

O dokonaniach naszego niegdysiejszego wykładowcy opowie Państwu dziś znawca dorobku naukowego prof. Michała Kaleckiego, autor jego biografii intelektualnej, wybitny brytyjski ekonomista prof. Jan Toporowski.

Panie Profesorze, z całego serca chciałbym podziękować, że po raz kolejny odwiedza Pan SGH, by uczestniczyć w wydarzeniach ku czci prof. Michała Kaleckiego. Trudno o bardziej wymowny wyraz wiary w misję nauki. Jestem przekonany, że prof. Kalecki stał się światu bardziej znany właśnie dzięki Panu, a także dzięki śp. Profesorowi Jerzemu Osiatyńskiemu z naszej Alma Mater, który zainspirował Pana do tych badań. W tym roku miało miejsce uroczyste nadanie sali w Gmachu Głównym imienia prof. Jerzego Osiatyńskiego.

Wśród nas jest dzisiaj dr Mark Brzezinski, który w latach 2022–2025 pełnił funkcję ambasadora Stanów Zjednoczonych w Polsce. Serdecznie witam, Panie Ambasadrze!

Pan Ambasador był na początku lat 90. częstym gościem naszej uczelni jako stypendysta programu Fullbrighta. Zajmował się wówczas problematyką prawną transformacji gospodarczo-ustrojowej w Polsce. Nawiązał bliskie kontakty ze środowiskiem naukowym i opiniotwórczym związanym z SGH (b. SGPiS), w tym z wieloma absolwentami. Pan Ambasador niejednokrotnie podkreślał w wystąpieniach, że analizy przygotowywane przez ekspertów SGH pozwoliły mu lepiej zrozumieć przemiany demokratyczne w Polsce.

Pan Mark Brzezinski od początku pełnienia swojej misji ambasadora USA w Polsce stał się przyjacielem naszej uczelni. Dzisiaj otrzyma Medal Zasłużony dla SGH przyznany na mój wniosek przez Kapitułę Medalu.

Ważnym wydarzeniem w życiu naszej Alma Mater był nieco nietypowy projekt, a mianowicie realizacja wspólnie z Telewizją Polską debat studenckich „Polska. Co dalej?”. Debaty te pokazały, że studenci z warszawskich i ekonomicznych uczelni w Polsce umieją rozmawiać na trudne tematy z poszanowaniem innych poglądów. Dziękuję Tomaszowi Sygutowi – dyrektorowi generalnemu TVP za przychylność i współpracę.

Powołana do życia blisko 120 lat temu Szkoła Główna Handlowa w Warszawie została utworzona nie tylko po to, by kształcić studentów, ale przede wszystkim by kształtować przyszłych liderów życia społecznego i gospodarczego.

Szanowni Państwo, głęboko wierzę, że nasza społeczność akademicka pozostanie wierna tej ważnej misji, której fundamentem są wartości demokratyczne. W tym miejscu wspomnę o wartościach, którymi kierujemy się na co dzień w działalności na naszej uczelni. Tymi wartościami są: prawda, uczciwość, szacunek, profesjonalizm i współpraca. Musimy cały czas o nich pamiętać i ich przestrzegać.

Życzę Państwu wszystkiego dobrego. Dziękuję.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ SGH (3)

Jako pierwszy głos zabrał minister aktywów państwowych Jakub Jaworowski. Minister podkreślił, że jest „dumnym absolwentem” SGH i że z czasów, kiedy tu studiował, wyniósł trzy najważniejsze rzeczy: wiedzę o wolnym rynku, indywidualizm i otwartość.



Wykład wygłosił prof. Jan Toporowski.

Na Święto SGH przybył również były ambasador USA w Polsce dr Mark Brzezinski, który podczas uroczystości otrzymał Medal za zasługi dla SGH, a laudację na jego cześć wygłosiła prorektor do spraw rozwoju dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH.





„Dziękuję bardzo Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Dziękuję władzom SGH, dziękuję studentom SGH i gratuluję ukończenia tego roku akademickiego. Otrzymanie tej nagrody w Polsce w 2025 roku jest dla mnie czymś bardzo specjalnym. Przed trzema tygodniami «The Economist», jedno z najważniejszych czasopism na świecie, na swej okładce przedstawiło historię niezwykłego wzrostu Polski. I opowiedziało historię tego kraju, waszych rodziców i was. Mówię to jako Amerykanin polskiego pochodzenia. Wygraliście. Stworzyliście suwerenny, wolny, demokratyczny i coraz bardziej zamożny kraj. Kiedy w styczniu skończyłem (swoją misję) jako ambasador Stanów Zjednoczonych w Polsce, poinformowałem w Waszyngtonie prezydenta Joe Bidena, że dziś Polska może się militarnie obronić. Ma największą armię w Europie, większą niż Francja, większą niż Włochy” – mówił Mark Brzezinski.

Kolejnym punktem śródownych uroczystości było wręczenie medali „Zasłużony dla Nauki Polskiej Sapientia et Veritas”. Sapientia et veritas (mądrość i prawda) to odznaczenie nadawane przez Ministra Edukacji i Nauki za szczególne zasługi dla szkolnictwa wyższego i nauki, w tym za wybitne osiągnięcia w zakresie działalności naukowej, dydaktycznej lub organizacyjnej.

Złotym Medalem Pierwszego Stopnia „Zasłużony dla Nauki Polskiej Sapientia et Veritas” odznaczeni zostali: dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH; prof. dr hab. Jakub Growiec i prof. dr hab. Andrzej Sławiński. Laudację na ich cześć wygłosił prorektor ds. dydaktyki i studentów dr hab. Andrzej Zawistowski.

Pod koniec pierwszej części uroczystości rektor i profesor SGH Piotr Wachowiak wręczył odznaki „Zasłużonych dla Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”; odznaczenie przyznawane jest szczególnie zasłużonym pracownikom oraz emerytowanym pracownikom SGH. Odznaki otrzymali: prof. Elżbieta Chrabonszczewska, prof. Wiesław Czyżowicz, prof. Marek Gruszczyński, prof. Krzysztof Marecki, prof. Wojciech Morawski, prof. Urszula Ornarowicz, prof. Tomasz Panek, prof. Alicja Ryszkiewicz, prof. Alicja Sosnowska i prof. Katarzyna Żukrowska.

♦ Doktorzy SGH po odebraniu dyplomów

♦ Dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH, odznaczona Złotym Medalem Pierwszego Stopnia „Zasłużony dla Nauki Polskiej Sapientia et Veritas”





FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

✦ Występ ZPiT SGH
w Auli Spadochronowej

Uroczyste posiedzenie Senatu SGH zakończył koncert Bianki Haase.

CEREMONIA WRĘCZENIA HABILITACJI I DOKTORATÓW

Drugą część uroczystości rozpoczęła ceremonia wręczenia habilitacji i doktoratów ukończonych od czerwca 2024 do czerwca 2025 r. Do Auli Głównej przybyli doktorzy habilitowani i doktorzy oraz ich promotorzy, a także osoby towarzyszące – bliscy i przyjaciele bohaterów tej ważnej uroczystości.

Tradycyjnie podczas Święta SGH wręczone są dyplomy osobom, które uzyskały stopień naukowy doktora habilitowanego. Pierwszy tegoroczny dyplom rektor Piotr Wachowiak i przewodniczący Rady Naukowej dyscypliny ekonomia i finanse prof. dr hab. Bogumił Kamiński wręczyli Katarzynie Maciejowskiej, która uzyskała stopień naukowy doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse na podstawie cyklu publikacji „Modelowanie i prognozowanie cen energii elektrycznej”.

Na scenę dołączył dziekan Kolegium Gospodarki Światowej prof. dr hab. Mariusz Próchniak, który wraz z rektorem i przewodniczącym wręczył dyplom Marcie Mackiewicz; uzyskała ona stopień naukowy doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse na podstawie monografii „Organizacje klastrowe jako środowisko transferu wiedzy. Doświadczenia Polski”.

Dziekan Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie dr hab. Gabriel Główka, prof. SGH, wręczył kolejny dyplom habilitacyjny Aleksandrze Jadach-Sepioło, która otrzymała dyplom doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse na podstawie monografii „Gra o obszary zdegradowane. Ekonomiczny wymiar polityki rewitalizacji”.

Przed wręczeniem dyplomów osobom, które uzyskały promocje doktorskie, wszyscy doktorzy złożyli ślubowanie, którego treść odczytała prorektorka ds. nauki dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH. Po tej części uroczystość w Auli Głównej rozbrzmiała studencka pieśń hymniczna „Gaudeamus Igitur”.

Kolejnym punktem uroczystości było wręczenie nagrody rektora w Konkursie na najlepszą pracę doktorską roku 2024, którą otrzymali: dr Marcin Hołda za pracę „Popyt na pieniądź gotówkowy w Polsce w latach 1998–2021” przygotowaną pod kierunkiem prof. Zbigniewa Polańskiego i promotora pomocniczego dr. Tomasza Chmielewskiego oraz dr Kinga Szkutnik-Troć za pracę „Strategie reakcji na sytuację kryzysową a reputacja klubu piłkarskiego wśród kibiców”, której promotorem była prof. dr hab. Marzanna Witek-Hajduk, a promotorem pomocniczym dr hab. Piotr Zaborek.

NAGRODY I WYRÓŻNIENIA

Podczas tegorocznego Święta SGH do grona honorowych Ambasadorów SGH dołączył dr Piotr J. Szpunar, dyrektor reprezentujący Polskę, Bułgarię i Albanie w Europejskim Banku Odbudowy i Rozwoju w Londynie. Zapoczątkowana w 2022 r. inicjatywa honorowych Ambasadorów SGH zgromadziła dotychczas 11 szacownych osób z Polski i ze świata. Wspierają oni naszą uczelnię w budowaniu i umacnianiu jej pozycji w środowisku akademickim i instytucjach społeczno-gospodarczych w kraju i za granicą.

Poznaliśmy także tegorocznych laureatów konkursu o tytuł absolwentki „Lider SGH”, który jest wyrazem uznania i docenienia szczególnych osiągnięć absolwentek i absolwentów w obszarze nauki, biznesu lub społeczeństwa. Rektor Piotr Wachowiak, który jest przewodniczącym Kapituły



Konkursu, oraz prorektor ds. rozwoju Dorota Niedziółka wspólnie wręczyli pamiątkowe statuetki.

Ostatnim oficjalnym punktem uroczystości było wręczenie nagród w Konkursie Rzecznicki etyki i Komisji etyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na najlepszą pracę licencjacką i masterską w roku 2024, napisaną z zakresu etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności organizacji. Nagrody wręczyła rzeczniczka etyki dr Ewa Jastrzębska.

WYDARZENIA TOWARZYSZĄCE

Święto SGH łączy środowisko akademickie. Co roku studenci, doktoranci, kadra naukowa, absolwenci oraz przyjaciele SGH organizują liczne wydarzenia towarzyszące głównym uroczystościom. W tym roku społeczność SGH świętowała

↑ Spotkanie absolwentów i studentów uczestniczących w Programie Mentoringowym SGH; świętowanie sukcesu potrójnej akredytacji

→ Pracownicy SGH oklaskują występy artystyczne; na pierwszym planie kanclerz Marcin Dąbrowski

↓ Kino plenerowe cieszyło się popularnością



FOT. PIOTR POPIAŁOWICZ SGH (3)

w dniach 16–18 czerwca. Dzień 16 czerwca obfitował w wydarzenia dla absolwentów SGH. Wieczorem odbyło się spotkanie „Co rynek wie o Tobie, czego Ty o sobie nie wiesz? Współczesne techniki badań rynku oczami konsumenta” z udziałem dr. Michała Lutostańskiego oraz uroczyste zakończenie VIII edycji Programu Mentoringowego SGH dla absolwentów i studentów uczestniczących w programie. Późnym wieczorem był czas na networking – rozmowy, wymianę doświadczeń i budowanie relacji, a także na koncert.

17 czerwca w ciągu dnia w Auli Spadochronowej przygotowano atrakcje dla pracowników i współpracowników SGH: występy zespołów artystycznych SGH, gry zespołowe i degustację dań kuchni świata. Wieczorem odbył się seans kina plenerowego „Crazy, Stupid, Love” z 2011 r. 📺

12. Klub Prasowy SGH

Obraz polskiej gospodarki w czasach niepewności

3 lipca 2025 r. odbył się Klub Prasowy SGH we współpracy z SKN Finansów i Makroekonomii. W rozmowie wzięli udział: Marta Petka-Zagajewska – dyrektor Biura Analiz Ekonomicznych w PKO BP, Ignacy Morawski – główny ekonomista „Pulsu Biznesu” oraz dr Piotr Arak – główny ekonomista VeloBanku.

 BARTOSZ TRACZYK



Panielsi zgodnie wskazali, że polityka fiskalna będzie zajmować coraz ważniejszą rolę w debacie publicznej zarówno przy analizie gospodarki w najbliższych miesiącach, jak i w kontekście wyzwań strukturalnych.

Jednocześnie – jak zauważył Piotr Arak – bieżące perspektywy dla Polski są dość dobre: ożywienie gospodarcze, wracająca do normy inflacja, spadające stopy procentowe i stabilny rynek pracy sprawiają, że na najbliższe kwartały możemy oczekiwać ze względny spokojem.

Według Marty Petki-Zagajewskiej dużą rolę w kształtowaniu bieżącej sytuacji gospodarczej będzie odgrywać kolejna ustawa budżetowa.

Większa niepewność polityczna może sprzyjać hojnym obietnicom wyborczym i wyższym deficytom, które choć będą napędzać polską gospodarkę to poprzez presję inflacyjną ograniczą przestrzeń na dalsze obniżki stóp procentowych.

Jak podkreślił Ignacy Morawski, to, czy obecny okres podwyższonych deficytów (w Unii Europejskiej wyższe odczyty niż Polska notuje tylko Rumunia) okaże się poważnym problemem, zależy głównie od średnioterminowego potencjału wzrostu. Jeśli utrzymamy tempo wzrostu gospodarczego na poziomie 3–4% i nominalny wzrost PKB pozostanie wyższy niż długoterminowa stopa procentowa, to odsetki od rosnącego zadłużenia nie będą aż tak znaczącym obciążeniem. Na razie większe obawy do realizacji tego optymistycznego scenariusza wyrażają ekonomiści niż rynki finansowe i agencje ratingowe, których ocena pozostaje stabilna.

W polskiej, ale też europejskiej debacie ekonomicznej to właśnie w inwestycjach publicznych upatrywano źródła impulsu dla pobudzenia wzrostu gospodarczego po pandemii COVID-19. Ignacy Morawski pozostaje jednak sceptyczny zarówno wobec tego, czy 2025 r. będzie przełomowy pod kątem skali inwestycji, jak i szerzej wobec tezy stawiającej inwestycje publiczne jako motor polskiej gospodarki. Wskazuje, że ostatnie 30 lat, to w dużym stopniu historia rosnącego eksportu wynikającego z konkurencyjności kosztowej oraz dostępu do wspólnego rynku. Z uwagi na małą skalę, nawet przy dużym wzroście, kontrybucja inwestycji publicznych pozostanie raczej niewielka.

Przełomu nie widać też za zachodnią granicą. Zdaniem Marty Petki-Zagajewskiej, największy sceptycyzm wobec odbicia niemieckiej gospodarki dzięki ekspansji fiskalnej wyrażają... niemieccy inwestorzy. I choć początkowy optymizm pojawił się w indeksach koniunktury, to brak skutecznej absorpcji środków może sprawić, że efekt ten szybko wygaśnie. A słabsze perspektywy niemieckich firm ograniczają również inwestycje ich spółek zależnych w Polsce. Także Piotr Arak nie widzi powodów do optymizmu za naszą zachodnią granicą. W ostatnim 30-leciu Niemcy wykorzystwały swoje okazje do rozwoju związane ze zjednoczeniem



Niemiec, reformą rynku pracy czy rozszerzeniem rynku UE w 2004 r., ale te motory już się wyczerpały. Jednocześnie – zdaniem prelegenta – zwiększone inwestycje publiczne w zbrojenia będą raczej częściowo wypierać nakłady na energetykę niż stanowić nowy motor napędowy.

Ambitne i optymistyczne założenia towarzyszą nie tylko niemieckiej polityce inwestycyjnej, ale także nowemu zobowiązaniu państw NATO do zwiększenia wydatków na obronność do 2035 r. – do 5% PKB, z czego 3,5% ma być przeznaczone bezpośrednio na sprzęt, personel i rozwój technologii wojskowych. I w tym przypadku paneliści byli jednak sceptyczni co do realności tych planów. Piotr Arak zauważył, że państwa członkowskie są bardzo kreatywne w klasyfikowaniu wydatków jako związanych z obronnością – jak w przypadku włoskiej propozycji zaliczenia do tej kategorii planowanego mostu na Sycylię. Przy czym – jak wskazał – również w Polsce stosuje się obecnie tego typu sztuczki i w rzeczywistości środki przeznaczone *stricto* na zbrojenia są wyraźnie niższe niż deklarowane niemal 5% PKB.

Jak zwrócił uwagę Ignacy Morawski, wobec braku determinacji do ograniczania deficytu to właśnie tempo wzrostu gospodarczego będzie decydowało o utrzymaniu długu publicznego na bezpiecznym poziomie. Choć coraz więcej Polaków wierzy w „złoty wiek”, a nasz „cud gospodarczy” trafił na okładkę „The Economist”, lista zagrożeń dla wysokiego tempa wzrostu jest długa. Zdaniem

Piotra Araka, rośnie ryzyko, że już za pięć lat trwale pożegnamy się z ponad 3-procentowym wzrostem PKB. Marta Petka-Zagajewska podkreśliła, że mit „małego przedsiębiorcy” – promowanego w Polsce – staje się coraz bardziej szkodliwy. Małe firmy są mało wydajne, nie inwestują i nie wdrażają nowych technologii. Dodatkowym obciążeniem dla wzrostu – jak podkreślił Morawski – jest kapitałochłonna transformacja energetyczna, która nie przekłada się na wyższą produkcję i konsumpcję, jak tradycyjne inwestycje. Coraz większy problem stanowi też przeregulowanie Unii Europejskiej, przez które Wspólnota nie jest w stanie reagować na nagłe zmiany technologiczne, geopolityczne i makroekonomiczne. Standardową receptą ekonomistów na nowe wyzwania był wzrost unifikacji rynku, który nieuchronnie wiąże się z dodatkowymi regulacjami i rosnącymi kompetencjami na poziomie UE. Jednak w sytuacji, gdy kraje członkowskie są niechętnie głębszej integracji, to rozwiązanie wydaje się być oderwane od rzeczywistości. Rozdźwięk jest na tyle duży, że zdaniem Piotra Araka nowa kadencja Komisji Europejskiej powinna rozpocząć się od audytu obecnych przepisów i szukania możliwości deregulacji przed ustalaniem kolejnych reguł. Ignacy Morawski uważa, że kluczowe jest zrozumienie, w jakich obszarach większa obecność UE jest potrzebna, oraz rezygnacja z takich pomysłów, jak niedawne próby regulacji rozwoju AI, które stanowią barierę, jednocześnie nie odpowiadając na bieżące problemy i potrzeby.

Główny ekonomista VeloBanku zauważył, że przy wdrażaniu handlu emisjami CO₂ w ramach ETS2 w 2021 r. kraje członkowskie popadły w hiperoptymizm, wierząc, że transformacja będzie bezkosztowa. Jednocześnie obecne inwestycje w przeciwieństwie do równomiernie trafiających do gospodarki nakładów z polityki spójności są skoncentrowane w kilku sektorach i dotyczą głównie największych firm, a w dużej mierze bezpośrednio są wydawane na import. Szwankuje też główne założenie KPO – pieniądze na dobre projekty w zamian za reformy. Z tego powodu obecne wyliczenia Europejskiego Banku Centralnego wskazują na zaskakująco niskie efekty KPO wśród największych beneficjentów – Włoch i Hiszpanii. Dzieje się tak, ponieważ to właśnie reformy stojące za kamieniami milowymi miały generować wzrost produktywności, a środki stanowią narzędzie do realizacji tego celu i dodatkową zachętę dla dotrzymania założeń programu. Jednocześnie – jak zauważa główny ekonomista „Pulsu Biznesu” – szybkie wydatki to często złe wydatki. Dlatego pozytywnie odbiera sygnały o wydłużeniu wydatkowania KPO oraz rosnący udział krajowych udziałowców przy projektach. Zdaniem dyrektora Biura Analiz Ekonomicznych w PKO BP problemem jest też brak solidarności między krajami UE, które raczej konkurują ze sobą w podziale europejskiego tortu niż skupiają się na możliwościach jego powiększania. I dlatego przy wdrażaniu reform i ustalaniu budżetu większy nacisk kładziony bywa na to, kto skorzysta na zmianie, a nie na jej wpływ na całość Wspólnoty. Piotr Arak uważa, że zmiana podejścia krajów będzie bardzo trudna. Sytuacji nie ułatwia płynna wymiana kadr między rządami krajowymi i instytucjami unijnymi. Światelka w tunelu ekspert upatruje w większej demokratyzacji procesów UE i uczynieniu ich łatwiejszymi do zrozumienia dla obywateli. Zdaniem prelegenta bardzo pozytywny impuls mogłoby stanowić też rozszerzenie Wspólnoty o Balkany – sygnał, że potrafimy po raz kolejny zaufać i wykonać krok w stronę odnowienia wizji rosnącej UE.

A co może stanowić nowe paliwo do wzrostu produktywności w Unii Europejskiej? Jak wskazuje Ignacy Morawski, źródłem rozwoju zawsze była innowacyjność. Obecnie największe nadzieje są związane z AI, ale impuls może nadejść też z innych kierunków, np. na skutek inwestycji zbrojeniowych. Jednocześnie możliwe, że Europie do rozwoju wystarczy kopiowanie i sprawne wdrażanie postępu technologicznego płynącego ze Stanów Zjednoczonych. Jak przypomina Ignacy Morawski, przez ostatnie 100 lat wielokrotnie pojawiały się oznaki, że z dalszym wzrostem mogą być problemy, ale za każdym razem odnajdywano nowe źródło – zwykle nie tam, gdzie się go spodziewano.

Zdaniem Piotra Araka taką szansę w perspektywie kilku lat może stanowić normalizacja stosunków z Rosją po zakończeniu wojny z Ukrainą i co

za tym idzie niższa presja na wydatki zbrojeniowe oraz tańsze surowce. I choć temat powrotu do relacji z Rosją jest silnie niepopularny w Polsce, to już znacznie chętniej podnoszony wśród krajów Beneluksu i południa Unii. Jednocześnie, choć brakuje wiarygodnych badań społeczeństwa rosyjskiego, to suma miliona zabitych i rannych, znacznie większa niż w przegranej wojnie w Afganistanie, nie pozostaje bez wpływu na nastroje społeczne.

Chociaż wyłaniający się obraz wydaje się być pesymistyczny dla Polski – jak wskazał Ignacy Morawski – przez ostatnie 20 lat wielokrotnie pojawiały się już (słuszne) obawy o problemy z tempem dalszego wzrostu i na koniec gospodarka po raz kolejny zaskakiwała pozytywnie. Choć w dyskursie poszukuje się zwykle możliwych źródeł wzrostu wśród zjawisk, które widzimy gdzieś na horyzoncie, to zazwyczaj czynniki, które powodują przyspieszenie wzrostu, pojawiają się dość niespodziewanie. I możliwe, że dziś, dyskutując głównie o AI, nie zwracamy na nie uwagi. Jednocześnie w nawiązaniu do pytania o znany cytat noblisty Paula Krugmana, że wpływ internetu na światową gospodarkę będzie nie większy niż faksu, Morawski zauważył, że w obecnej kompleksowej gospodarce usługowej trudniej mierzyć bezpośredni wpływ innowacji. I choć bezpośredni wkład internetu w PKB jest znikomy (bo nie kosztuje jak klasyczne dobro), to bez niego większość największych firm z amerykańskiej giełdy nie mogłaby się rozwinąć lub osiągnąć obecnej skali. Jednocześnie – jak wskazała Marta Petka-Zagajewska – możliwe, że zbliżamy się do momentu, gdy pogoń za wzrostem nie jest najsukursniejszą drogą do wzrostu dobrobytu. Zamiast tego należałoby położyć większy nacisk na aspekty życia społeczno-gospodarczego, które są ważne dla jakości życia, a owoce zdają się wciąż wisieć nisko, np. w obszarze zdrowia. 📌

BARTOSZ TRACZYK, przewodniczący SKN Finansów i Makroekonomii w SGH



Szkolenia Santander z natychmiastowym dostępem

Korzystaj bezpłatnie i zgarniaj certyfikaty



Narzędzia
cyfrowe



Umiejętności
miękkie



Języki
obce



Sprawdź na
santanderopenacademy.com/pl

Santander Open Academy jest globalną
platformą edukacyjną Grupy Santander.



Realizacja celów rozwoju zrównoważonego w czasach geopolitycznej niestabilności

ALINA SZYPULEWSKA-PORCZYŃSKA

Inspiracją do refleksji nad praktycznym wymiarem działań na rzecz rozwoju zrównoważonego był mój pobyt naukowy w Stockholm School of Economics (SSE) w ramach programu Faculty Short Visits, możliwy dzięki wsparciu dr. Łukasza Skroka, koordynującego działania SGH w ramach CIVICA, oraz prof. Susanne Sweet, dyrektorki ds. badań w Center for Sustainability Research SSE. Podczas seminarium naukowego w Department of Marketing and Strategy SSE zaprezentowałam wyniki badań współprowadzonych z Agnieszką Kacprowicz w obszarze finansów zrównoważonych.

W niniejszym artykule przedstawiam kilka przykładów działań służących realizacji celów rozwoju zrównoważonego (dalej RZ), uwzględniając kontekst pogłębiającej się niestabilności geopolitycznej. Reakcją na zagrożenia są zmiany w unijnych regulacjach dotyczących finansów zrównoważonych, których propozycję Komisja Europejska przedstawiła w lutym 2025 r. Wymieniam kluczowe z perspektywy realizacji celów RZ modyfikacje, proponując ich interpretację w świetle rozróżnienia dwóch paradygmatów finansów zrównoważonych, dokonanej przeze mnie na podstawie koncepcji Thomasa Kuhna. Następnie podaję dwa przykłady projektów wdrożonych w SSE i SGH służących RZ, poprzedzając je analizą napięć ujawniających się w uczelniach pomiędzy sferą wartości a sferą zinstytucjonalizowaną – problemem dostrzeżonym przez Jürgena Habermasa. W ostatniej części, którą poświęcam wymiarowi indywidualnemu, podkreślam jego znaczenie dla faktycznego wdrażania RZ, odwołując się do własnych doświadczeń.

Cele RZ, na które zgodziła się wspólnota międzynarodowa, obejmują siedemnaście obszarów już na najwyższym poziomie agregacji. Podane w artykule przykłady odnoszą się do Celu 3 Agendy 2030

Musiałam wydać z siebie wiosenny krzyk, inaczej rozszalałoby mnie [...] Posłuchaj! Chyba słyszysz wiosnę!

→ W Ogrodach Królewskich w centrum Sztokholmu (Kungsträdgården) mogłam podziwiać spektakularne kwitnienie ponad 60 wiśni japońskich – jednej z najważniejszych wiosennych atrakcji miasta. To także ulubione miejsce pielęgnowania *fika* – świadomej przerwy w pracy, będącej ważnym elementem szwedzkiej kultury społecznej i zawodowej. *Fika* często obejmuje filiżankę kawy i coś słodkiego, np. bułkę cynamonową. Samo słowo pochodzi z XIX wieku i wywodzi się z potocznego przestawienia sylab w słowie „kaffi” (dawnej kawa) [HTTPS://WWW.VISITSTOCKHOLM.COM; HTTPS://VISITSWEDEN.COM].



ONZ: „Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt” (ONZ, 2019), co wynika nie tylko z wymogów redakcyjnych publikacji, ale i z tematyki podejmowanej analizy. Poszczególne wymiary realizacji celów RZ, tzn. unijny, uczelniany oraz indywidualny, pozostają ze sobą ściśle powiązane. Dla zachowania przejrzystości wywodu dokonuję jednak ich rozróżnienia i przypisania im cech niewyłącznie dla nich charakterystycznych.

WYMIAR UNIJNY, GDZIE ŚCIERAJĄ SIĘ PARADYGMATY

Unia Europejska, dysponując pełnymi ponadnarodowymi kompetencjami prawodawczymi, stanowi unikatowy podmiot na arenie międzynarodowej.

Jak zauważa Bellanca (2024), wielopoziomowa architektura instytucjonalna UE sprzyja sprawowaniu międzynarodowego przywództwa. W obszarze ochrony klimatu UE odgrywa rolę lidera, oferując stabilną, długoterminową strategię i politykę, które uzupełniają działania państw członkowskich i charakteryzują się szerszym zakresem i dłuższym horyzontem czasowym wdrażania.

W ostatnich latach stabilność długoterminowego podejścia UE została jednak wystawiona na próbę w związku z gwałtownymi zmianami w otoczeniu geopolitycznym. Zbrojna agresja Rosji na Ukrainę, a także narastające napięcia geopolityczne i handlowe, istotnie zmieniły kontekst wdrażania unijnych polityk w zakresie RZ. Komisja Europejska (2025) oceniła, że wojna Rosji przeciwko Ukrainie i nasilająca się rywalizacja handlowa oraz odmienne podejście innych globalnych graczy budzą pytania o wpływ unijnych wymogów z zakresu RZ na konkurencyjność europejskich przedsiębiorstw.

Odpowiedzią na nowe uwarunkowania geopolityczne stała się propozycja tzw. pakietu Omnibus, obejmującego modyfikacje niedawno przyjętych regulacji w zakresie raportowania zrównoważonego, należytej staranności oraz unijnych wymogów dotyczących inwestycji zrównoważonych. W projekcie tym zaproponowano znaczące złagodzenie obowiązujących przepisów (Komisja Europejska, 2025; Deloitte, 2025; autorka). I tak, zawężono o ok. 80% grupę podmiotów objętych obowiązkiem raportowania, odroczone wejście w życie obowiązków w zakresie raportowania i reżimu *due diligence*, a także ograniczono o ok. 70% liczbę wskaźników wymaganych do ujawnienia. Zrezygnowano z wprowadzenia odrębnych standardów branżowych oraz z najwyższego poziomu zewnętrznej weryfikacji raportów RZ, analogicznego do badania sprawozdań finansowych. Zakres pogłębionej należytej staranności ograniczono wyłącznie do bezpośrednich kontrahentów, a częstotliwość wymaganych przeglądów *due diligence* zmniejszono o 80%. Jednocześnie odstąpiono od prawnego obowiązku zerwania umowy z dostawcą naruszającym prawa człowieka lub normy środowiskowe w przypadku nieskutecznych działań naprawczych. Kwestie dotyczące sankcji administracyjnych oraz odpowiedzialności odszkodowawczej za naruszenie obowiązków należytej staranności pozostawiono do decyzji państw członkowskich.

W rozważaniach nad kierunkiem zmian zaproponowanych w pakiecie Omnibus pomóc może uwzględnienie kontekstu kształtowania się finansów zrównoważonych. Stanowią one przeszczerń ścierania się dwóch odmiennych paradygmatów opartych na odrębnych założeniach ontologicznych, epistemologicznych i normatywnych (por. Chenet i in., 2019). Jeden, wywodzący się z neoklasycznej teorii finansów, traktuje



RZ instrumentalnie, jako czynnik uwzględniany o tyle, o ile sprzyja to optymalizacji zysku i ograniczeniu ryzyka dla inwestorów. W tym ujęciu priorytetem pozostaje maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, a kwestie środowiskowe i społeczne są ważne głównie wtedy, gdy wpływają na wyniki finansowe. W ramach nowego paradygmatu rola systemu finansowego ulega redefinicji i finans staje się narzędziem realizacji celów RZ. Odwołując się do teorii Thomasa Kuhna, można powiedzieć, że oba te paradygmaty są „niewspółmierne” (Kuhn, 1962/1970, s. 150). Sukces jest w nich definiowany inaczej i nawet te same dane interpretowane są odmiennie.

W kontekście unijnym widać, że prym wiedze pierwsza wizja finansów zrównoważonych stanowi kontynuację tradycyjnych finansów. UE co prawda wprowadziła także rozwiązania typowe dla drugiego paradygmatu, jak zasada podwójnej materialności w raportowaniu, która zobowiązuje firmy do ujmowania zarówno wpływu świata na biznes, jak i wpływu biznesu na otoczenie, jednak główny nurt działań zakorzeniony jest w godzeniu celów RZ z konkurencyjnością gospodarki, co odzwierciedla pakiet Omnibus.

WYMIAR UCZELNIANY, GDZIE SFERA ZINSTYTUCJONALIZOWANA STYKA SIĘ ZE SFERĄ ŻYCIA SPOŁECZNEGO

Aby uchwycić napięcia obecne w uczelniach, szczególnie w warunkach niestabilności geopolitycznej, pomocne jest rozróżnienie zaproponowane przez

**– Ależ, Pippi –
[...] przecież nie
umiesz grać na
pianinie!
– Skąd mogę
to wiedzieć,
skoro nigdy nie
próbowałam?
[...] A powiem
ci, [...] grać na
pianinie bez
pianina to wy-
maga strasznie
długich
ćwiczeń².**

✦ Plakat w Eriksdalsbadet w Sztokholmie zachęca do korzystania z miejskich pływalni, siłowni i zajęć sportowych. Podczas mojego pobytu na Eriksdalsbadet odbywały się zawody pływackie Malmsten Swim Open Stockholm, w których wzięło udział ponad 850 zawodników z 25 krajów. Lukas Märtens pobił rekord świata na 400 m stylem dowolnym, osiągając czas 3:39.96! [HTTPS://WWW.SWIMOPEN-STOCKHOLM.SE].

¹ Astrid Lindgren, *Ronja, córka zbójnika*, Nasza Księgarnia, s. 44.

² Astrid Lindgren, *Pippiwchodźna pokład*, Nasza Księgarnia, s. 26.

Jürgena Habermasa (1987/2015) między sferą zinstytucjonalizowaną (niem. *System*) a sferą życia społecznego (niem. *Lebenswelt*). Ta ostatnia odnosi się do przestrzeni wartości, norm, rozwoju oraz stosowania kompetencji społecznych, które służą podtrzymaniu relacji i integracji społecznej. *System* natomiast operuje logiką rynku, administracji, efektywności i kontroli, i ma tendencję do „kolonizacji” życia społecznego.

Szczególnie narażona na zjawisko „kolonizacji” jest działalność edukacyjna, która z jednej strony obejmuje formację społeczną i etyczną, a z drugiej funkcjonuje w ramach regulacji instytucjonalnych, finansowych i organizacyjnych. O przykładzie takiej „kolonizacji” w kontekście amerykańskich uczelni wyższych nastawionych na zysk pisze Gaskew (2018). Tym większą wartość mają inicjatywy, które świadomie wzmacniają sferę życia społecznego w ramach instytucji akademickich.

Podczas mojego pobytu w SSE prof. Susanne Sweet wskazała na artefakty wytworzone w ramach programu Art Initiative. Projekt obejmuje stałą kolekcję, pokazy sztuki wideo, spotkania oraz wystawy współczesnych artystów. Moją uwagę zwrócił wyświetlany w atrium uczelni film „My Name is Oona” (1969) autorstwa szwedzkiej reżyserki Gunvor Nelson, kanonicznej postaci amerykańskiego kina awangardowego. Prezydent SSE chciałby, aby prezentowana sztuka była dla studentów bodźcem intelektualnym i społecznym (Knowledge Foundation, 2024).

Działania wzmacniające sferę życia społecznego znajdziemy w naszej Alma Mater. Aktywna rola rektora i prof. SGH Piotra Wachowiaka w kształtowaniu kultury wspólnoty, otwartości i dialogu (Wachowiak, 2024) sprzyja temu, że inicjatywy na rzecz RZ uzyskują w SGH instytucjonalne wsparcie. Przykładem jest GŁOS i ODDECH (GO), projekt zainicjowany i poprowadzony przez dr Marię Pietrzak, wdrożony przy zaangażowaniu kanclerza dr Marcina Dąbrowskiego oraz dr Agnieszki Kamińskiej i Barbary Osuch z Centrum Otwartej Edukacji. Monitorowany rozwój 50 pracowników SGH z zakresu emisji głosu i komunikacji, obejmujący także badania obrazowe przepony, zapewniły kierowniczką projektu dr Justyną Pakulak z Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Chopina w Warszawie oraz dr n. med. i dr n. o zdr. Agnieszka Lewińska z Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego i Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie. Warsztaty wpisały się w realizację celu SDG 3 w jego najgłębszym sensie: jako troski o dobrostan społeczny, integrację i poczucie sprawczości. Dr Pietrzak podkreśla znaczenie GO dla doskonałości kompetencji dydaktycznych: „Głos to podstawowe narzędzie pracy nauczycieli akademickich, dlatego ważne jest, byśmy mogli zadbać o jego dobry stan jak najdłużej. Ponadto, sposób emisji i jakość pracy głosem przekłada się na odbiór prowadzonych przez nas zajęć przez studentów, co wydaje się nabierać coraz większego znaczenia, gdy tak trudno zainteresować młodych ludzi treściami prezentowanymi na zajęciach. Głos staje się narzędziem, który może to zainteresowanie podnosić albo obniżać”.

WYMIAR INDYWIDUALNY, GDZIE REALIZACJA CELÓW NASTĘPUJE NAJSZYBCIEJ

W dobie napięć geopolitycznych, gdy instytucjonalne mechanizmy wsparcia RZ ulegają osłabieniu, na znaczeniu zyskuje wymiar indywidualny – jako przestrzeń najszybszych i najgłębszych przemian normatywnych. Normy społeczne cechuje bezwładność i ich przeobrażenie dokonuje się z reguły dopiero w wyniku stopniowej wymiany pokoleniowej, o czym świadczą wyniki

badan międzykulturowych Ingleharta (2018). Na poziomie indywidualnym zmiany, na co wskazują psychologowie społeczni, zachodzą o wiele szybciej. Ludzie mogą modyfikować swoje przekonania i postawy pod wpływem nowych doświadczeń oraz refleksji (Leijen i in., 2022).

Kiedy oddaję ten materiał do redakcji Gazety SGH, jestem krótko po Mokotowskim Biegu SGH. Po raz pierwszy jako uczestniczka zapisałam się cztery lata temu w czasie pandemii COVID-19, zachęcona jego charytatywną misją. Pierwszy pełny udział, tzn. obejmujący wpłatę na szczytny cel oraz ukończoną Mokotowską Piątkę, nastąpił podczas XII edycji 11 maja 2025 r., po roku budowania formy pod uważnym i mistrzowskim okiem mojego opiekuna treningu pływackiego Dominika Hiszpańskiego. Trening zaowocował również bardzo dobrymi wynikami w zakresie wydolności oddechowej w projekcie GO, chociaż w tym przypadku moje wyniki należy potraktować jako obserwację odstającą.

Zarówno w przypadku XII Biegu SGH, jak i projektu GO, rezultaty działań wykraczają poza wymiar indywidualny uczestników. Środki uzyskane z biegu zostaną przekazane na rzecz Fundacji Ewy Błaszczyk *Akogo?* Nad podium, na którym stanęli zwycięzcy dystansów 1, 5 i 10 kilometrów, widniało hasło „Dołącz do nas i zmień bieg wydarzeń”. W ramach projektu GO, po trzech miesiącach ćwiczeń w słuchaniu i modulowaniu indywidualnych emisji głosu, zjednoczyliśmy się we wspólnym wykonaniu anglosaskiego kanonu folkowego „Let’s Sing Together” (Zaśpiewajmy razem!). W duchu obu inicjatyw chciałabym zaprosić do wspólnego nurtu działań na rzecz poprawy zdrowia i dobrostanu bez wykluczania kogokolwiek. 📢

Literatura

- Bellanca, M. (2024). *What, how and where: an assessment of multi-level European climate mitigation policies*. npj Clim. Action 3, 119 (2024), [https://doi.org/10.1038/s44168-024-00200-7].
- Chenet, H., Ryan-Collins, J., & van Lerven, F. (2019). *Finance, climate-change and radical uncertainty: Towards a precautionary approach to financial policy*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP), Working Paper Series, No. 2019-13.
- Deloitte (2025). *European Commission Proposes Reduction in Sustainability Reporting and Due Diligence Requirements – Considerations for U.S. Entities*, [https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/heads-up/2025/eu-commission-omnibus-proposal-sustainability-reporting-reduction-csrd].
- Gaskew, A. N., *Habermas and Data Analysis in for-Profit Higher Education Institutions*.
- Habermas, J. (1987/2015). *The Theory of Communicative Action. The Critique of Functionalist Reason*. 1st edn. Polity. Available at: [https://www.perlego.com/book/1535910].
- Knowledge Foundation (2024). *Lars Strannegård: Art as itching powder*. [https://www.kks.se/en/article/lars-strannegard-art-as-itching-powder/].
- Komisja Europejska (2025). *Omnibus I - COM(2025)*, [https://commission.europa.eu/publications/omnibus-i_en].
- Kuhn, T. S. (1962/1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Second Edition, Enlarged. International Encyclopedia of Unified Science. Volume 2, Number 2.
- ONZ (2019). UNIC Warsaw. Platforma SDG. Sustainable Development Goals. *Cele Zrównoważonego Rozwoju*, [http://onz.org.pl/cel3], dostęp: 2 maja 2025 r.
- Wachowiak, P. (2024). *Serwis Informacyjny Rektora*, [https://www.sgh.waw.pl/rektor/].

DR HAB. ALINA SZYPULEWSKA-PORCZYŃSKA, prof. SGH, kierowniczka Zakładu Międzynarodowej Polityki Finansowej, wicedyrektorka Instytutu Międzynarodowej Polityki Gospodarczej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH

ZDOBAJ DOŚWIADCZENIE. ROZWIŃ PASJĘ. DOŁĄCZ DO FAKROteam!

Program **PRAKTYK I STAŻY FAKRO**
Edycja 2025



✓ **Rekrutacja już zakończona... ale kolejna szansa przed Tobą!**

W tegorocznej edycji 27 studentów zasiliło aż 18 działów w naszej firmie – od IT i Serwisu, po Badania i Rozwój, Automatykę czy Biuro Zarządu.

Trzymamy za nich kciuki, bo właśnie zdobywają pierwsze zawodowe doświadczenia w realnych projektach!

Nie udało Ci się załączyć w tym roku? Nic straconego!

Już teraz możesz zaplanować swój start z FAKRO na 2026!



Zagłądaj regularnie na naszą stronę.

Znajdziesz tam aktualne informacje o rekrutacji i wydarzeniach dla studentów.

ZACZNIJ PLANOWAĆ SWOJĄ KARIERĘ JUŻ DZIŚ – MY CZEKAMY!

#Pasja #Doświadczenie #Rozwój #FAKROteam

FAKRO®

NSP 2021 – mieszkaniowe błędy i co dalej?

 MACIEJ CESARSKI



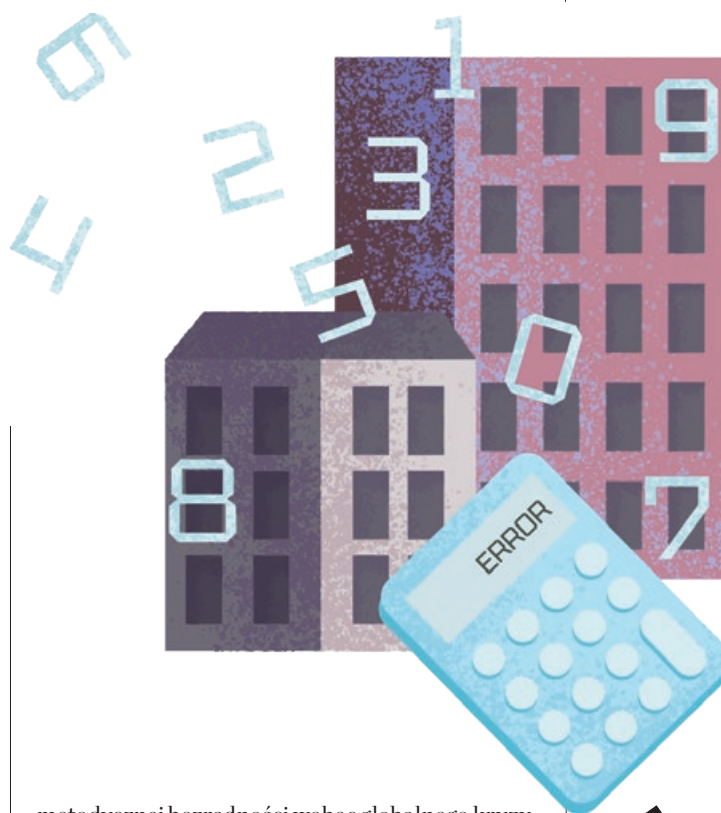
Zgodnie z możliwościami stworzonymi rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady UE z 2008 r. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań przeprowadzony w 2021 r. (NSP 2021) oparto na metodzie mieszanej z wykorzystaniem jako danych źródłowych bieżących rejestrów administracyjnych uzupełnionych samospisem internetowym, wywiadami telefonicznymi i bezpośrednimi o różnym zakresie¹. Kompilowanie tego typu danych oraz niektóre inne założenia metodyczne – błędnie nazwane w NSP 2021 metodologicznymi – uwydatniły kwestię wiarygodności i wewnętrznej spójności wyników tego spisu, a także mankamenty w porównywalności z poprzednimi spisami w zakresie sytuacji mieszkaniowej. Eklektyczny charakter stosunkowo nielicznych związanych z tym publikacji zawierających wyniki NSP 2021 o dezinformujących w znacznym stopniu tytułach związany jest z niekiedy zasadniczymi merytorycznymi błędami w doborze i treści zawartych tam liczb. Zwłaszcza w publikacji, której tytuł sugeruje koncentrację na warunkach mieszkaniowych, dominują dane dotyczące cech budynków i mieszkań z wątkiem warunków zredukowanym do najprostszych wskaźników zaludnienia². Z kolei publikacja poświęcona zgodnie z tytułem rodzinom, obejmująca równie obszerne dane o gospodarstwach domowych, nie zawiera informacji o ich sytuacji mieszkaniowej, których daremnie szukać gdzie indziej³.

Z rozporządzenia UE wynika, że do wyodrębnienia gospodarstw domowych stosować należy klasyczne kryterium ekonomiczne (wspólnego utrzymywania się) a, gdy jest to niemożliwe, kryterium wszystkich osób przebywających w mieszkaniu⁴. W NSP 2021 przyjęto kryterium mieszkaniowe bez podania konkretnej przyczyny⁵. Wybór tego kryterium przekreślił możliwość ustalenia samodzielności zamieszkiwania oraz deficytu

mieszkań zamieszkanym w stosunku do liczby i struktury gospodarstw domowych, gubiąc kategorię gospodarstw domowych potencjalnych. W NSP 2021 wyodrębniono zatem 12,5 mln gospodarstw domowych (mieszkań stale zamieszkanym), czyli po przeliczeniu danych według kryterium mieszkaniowego tyle samo, jak w NSP 2011, co budzi zasadnicze wątpliwości. Podczas NSP 2011 było tymczasem 13,6 mln gospodarstw domowych wyodrębnionych na podstawie kryterium ekonomicznego. Zabrakło także możliwości porównań uboższych ustaleń NSP 2021 z wynikami NSP 2011 i NSP 2002 w wielu istotnych przekrojach sytuacji mieszkaniowej, w tym zwłaszcza dotyczących: wielkości gospodarstwa domowego i liczby seniorów, grupy społeczno-ekonomicznej i tytułu do mieszkania, liczby i składu rodzin w gospodarstwach domowych ze względu na źródło utrzymania, grupę społeczno-ekonomiczną i typ rodziny, jak również ludności, w tym typów rodzin i gospodarstw domowych w pomieszczeniach niebędących mieszkaniami.

Rozmiary zasobu zamieszkanego określono w NSP 2021 m.in. na podstawie poboru energii elektrycznej tylko przemawiającego za zamieszkaniem. Spowodowało to wraz z przyjętą mieszkaniową definicją gospodarstwa domowego ciąg nieścisłości niewytłumaczonych w publikacjach spisowych. Przede wszystkim według NSP 2021 r. w Polsce było 15,2 mln mieszkań ogółem i 12,5 mln gospodarstw domowych (mieszkań stale zamieszkanym), co przy 1,8 mln stwierdzonych pustostanów uzasadnia pytanie o status 0,9 mln mieszkań. Znamienne w tym kontekście jest pominięcie definicji mieszkania niezamieszkanego. W okresie 2011–2021 liczba osób przypadająca na mieszkanie zamieszkane (na gospodarstwo domowe) obniżyła się z 3,05 do 2,99, jednakże w publikacji dotyczącej warunków mieszkaniowych podczas NSP 2021 podano 2,79 osoby w mieszkaniu⁶.

Jedynym w zasadzie potencjalnym plusem oparcia NSP 2021 (i NSP 2011) na bieżących rejestrach jako źródle jest możliwość niestosowanych dotąd w Polsce międzyspisowych aktualizacji danych. Rozmiary i inne cechy zasobu ludności i mieszkań rejestrowane są w międzyspisowych okresach w statystyce bieżącej na podstawie danych typu strumieniowego pochodzących



 RZECZYOBRAZKOWE

z rejestrów obciążonych różnymi nieścisłościami. Wymagają zatem okresowej korekty stanu na podstawie spisów powszechnych opartych na metodach bezpośredniej rejestracji. Tymczasem zwłaszcza w NSP 2021 zaszła praktyka odwrotna, bowiem w dużym stopniu to, co powinno być spisem korygowane, zmieniło się w zasadnicze źródło wyjściowych informacji. Praktyka taka obiektywnie sprzyja poddawaniu wyników spisów wielopłaszczyznowym zabiegom i uproszczeniom metodycznym, które przynoszą doraźne pseudopragmatyczne „korzyści”. Działania w tym zakresie wpływają wraz z rosnącymi trudnościami w pozyskiwaniu niektórych typów informacji na postępujący spadek wiarygodności danych spisowych. Rodzą również obawy o wzrastające możliwości ingerowania w wyniki spisów przez czynniki polityczne.

Wskazane wątpliwe rozwiązania wpisują się w globalny kryzys kapitalizmu o wymiarze cywilizacyjnym objawiający się głównie kryzysem zamieszkiwania, w tym zwłaszcza kryzysem migracyjnym będącym pochodną oddziaływania rynkowego wzrostu ekonomicznego w poszukiwaniu przewag i zysków. Nadmierne i niedostatecznie rejestrowane migracje są głównym czynnikiem zmniejszania się zakresu i prawdopodobieństwa trafnych diagnoz, w tym dochodzeń spisowych oraz prognoz sytuacji mieszkaniowej. Problemy w tym zakresie uległy zwielokrotnieniu w związku prowadzeniem NSP 2021 w okresie pandemii COVID-19 obnażającej słabości paradygmatu rynkowego wzrostu ekonomicznego. Będą się zwiększać wraz z pogłębianiem się kryzysu zamieszkiwania oraz ograniczać w coraz większym stopniu długookresowe wiarygodne porównania wyników NSP w poszukiwaniu procesów i trendów.

Powstaje pytanie, dlaczego w imię możliwości długookresowego śledzenia kształtowania się samodzielności zamieszkiwania i innych miar sytuacji mieszkaniowej w Polsce nie utrzymano podczas NSP 2021 metody określania liczby i struktury gospodarstw domowych i mieszkań stosowanej od dekad opartej na dorobku polskiej szkoły badań, której przedstawiciele uczestniczyli w spisach poczynawszy od 1921 r.² Czyżby celem takiego posunięcia było ukrycie skali deficytu mieszkań i innych ujemnych cech sytuacji mieszkaniowej w Polsce? Czy posunięcie takie jest świadectwem

metodycznej bezradności wobec globalnego kryzysu zamieszkiwania? Przy kontynuowaniu rynkowego wzrostu ekonomicznego pogłębiającego ten kryzys działania naprawcze, polegające na przywracaniu metody spisów bazującej na bezpośredniej rejestracji, są mało prawdopodobne. Dopiero skierowanie rozwoju cywilizacyjnego na urzeczywistnianie promieszkaniowej i proosadniczej koncepcji trwałego rozwoju, opartego na społecznym gospodarowaniu zasobami przy pomocniczym, jedynie ewidencyjnym znaczeniu wielkości strumieniowych, stworzy ku temu wystarczające szanse. Nie będzie to łatwe, gdyż wymagałoby odsunięcia międzynarodowego kapitału od rządzenia światem. W tej sytuacji coraz czytelniej objawia się podcinanie przez współczesny kapitalizm możliwości przezwyciężania kryzysu także w wielu innych obszarach aktywności społeczno-gospodarczej. 

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

¹ Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2021, Metodologia i organizacja badania, GUS, Warszawa 2022.

² Warunki mieszkaniowe w Polsce w świetle wyników Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2021, GUS, Warszawa, Lublin 2023.

³ Narodowy Spis Powszechny Ludności i mieszkań 2021. Rodziny w Polsce w świetle wyników NSP 2021, GUS, Warszawa 2023.

⁴ Rozporządzenie Wykonawcze Komisji (UE) 2017/543 z dnia 22 marca 2017 r. określające zasady stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 763/2008 w sprawie spisów powszechnych ludności i mieszkań w zakresie specyfikacji technicznych tematów i dotyczących ich podziałów, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 78/13, 23.3.2017.

⁵ Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2021. Metodologia..., op. cit.

⁶ Warunki mieszkaniowe w Polsce w świetle..., op. cit.

⁷ M. Cesarski, Sytuacja mieszkaniowa w Polsce lat 2011–2023 w świecie kryzysu zamieszkiwania, Oficyna Wydawnicza SGH (w redakcji).

Europejski Panel Obywatelski – publiczne konsultacje w sprawie budżetu UE na lata 2028–2034

 LEOKADIA ORĘZIAK



Kilka miesięcy temu Komisja Europejska rozpoczęła prace przygotowawcze do uchwalenia nowego wieloletniego budżetu Unii Europejskiej, który ma obowiązywać w latach 2028–2034.

Generalnie, wieloletni budżet UE, określany jako Wieloletnie Ramy Finansowe (WRF), a wcześniej jako Perspektywa Finansowa, obejmuje okres siedmiu lat. Na jego podstawie uchwalane są budżety roczne¹. Obecnie obowiązują WRF na lata 2021–2027. W odniesieniu do przyszłego budżetu, po raz pierwszy w historii, zostały niedawno przeprowadzone konsultacje publiczne w formie Europejskiego Panelu Obywatelskiego (European Citizens' Panel)².

Europejskie panele obywatelskie stały się od 2022 r. regularnym elementem europejskiego życia demokratycznego, angażując obywateli w proces tworzenia polityki i prawa unijnego. Poprzednich kilka paneli było poświęconych różnym ważnym sprawom, m.in. zwiększeniu efektywności energetycznej, a także ograniczeniu marnotrawstwa żywności. Generalnie chodzi o to, by bezpośredni głos obywateli, wzbogacając unijny proces tworzenia prawa w kluczowych kwestiach, przyczyniał się do podejmowania lepszych decyzji przez reprezentujące 450 milionów obywateli Europy instytucje Unii: Komisję Europejską, Parlament Europejski i Radę UE. Tak samo wygląda sprawa w przypadku Europejskiego Panelu Obywatelskiego w sprawie nowego budżetu UE.

Jako członek powołanego w marcu 2025 r. przez KE 8-osobowego Komitetu Wiedzy (Knowledge Committee), skupiającego ekspertów z państw członkowskich UE, miałam okazję nie tylko obserwować z bliska przebieg konsultacji realizowanych w ramach Europejskiego Panelu Obywatelskiego, ale bezpośrednio w nich uczestniczyć. Komitet pracował przez trzy miesiące (marzec,

kwiecień i maj 2025), odbywając spotkania w Brukseli oraz na bieżąco prowadząc prace analityczne i współpracując online.

Komitet otrzymał zadanie zapewnienia merytorycznego wsparcia uczestnikom Panelu. Uczestnicy ci to 150 losowo wybranych obywateli z 27 państw członkowskich, stanowiący grupę osób reprezentatywną dla unijnego społeczeństwa i odzwierciedlającą jego różnorodność, z uwzględnieniem m.in. struktury wiekowej. W efekcie jedną trzecią uczestników Panelu stanowiły osoby w wieku poniżej 29 lat. Celem konsultacji publicznych przeprowadzonych dzięki temu gremium było uzyskanie opinii i rekomendacji obywateli w sprawie budżetu UE na lata 2028–2034, który ma być zaproponowany przez KE do jesieni 2025 r., a następnie, po negocjacjach między państwami członkowskimi, zatwierdzony przez Radę UE i PE najpóźniej do końca 2027 r.

W trakcie Panelu odbyły się trzy sesje:

- Sesja 1 (28–30 marca w Brukseli): Celem było wyjaśnienie istoty, źródeł finansowania i procedury uchwalania budżetu UE, a także zbadanie wspólnych priorytetów i różnych potrzeb finansowych, które wymagają wsparcia z unijnego budżetu oraz zastanowienie się, jakie zasady powinny kierować następnym budżetem, biorąc pod uwagę wizję wspólnej przyszłości, kluczowych wyzwań oraz możliwości.
- Sesja 2 (25–27 kwietnia, online): W oparciu o dyskusję z sesji 1 celem było uzgodnienie wspólnych priorytetów politycznych i opracowanie pierwszych rekomendacji dla nowego budżetu, w tym dotyczących finansowania działań mających istotny wpływ na poprawę życia obywateli w całej Unii.
- Sesja 3 (16–18 maja w Brukseli): Wypracowanie przez uczestników Panelu ostatecznej wersji zaleceń dotyczących przyszłego wieloletniego budżetu UE. Zalecenia te zostały poddane głosowaniu i przyjęte na ostatniej sesji plenarnej Panelu. Tak przyjęta lista rekomendacji została wręczona w czasie tej sesji Piotrowi Serafinowi, komisarzowi UE ds. budżetu i administracji publicznej oraz zwalczania nadużyć finansowych. Wyniki prac Europejskiego Panelu Obywatelskiego zostaną uwzględnione nie tylko przez KE, a także przez inne unijne instytucje,



FOT. EUROPEAN COMMISSION

w pracach nad projektem nowego wieloletniego budżetu UE.

W trakcie tych trzech sesji członkowie Komitetu Wiedzy aktywnie wspierali uczestników Panelu, m.in. udzielając im wszechstronnych wyjaśnień i komentarzy w sprawie budżetu UE, realizowanych przez Unię polityk, obowiązujących aktów prawnych i współpracy unijnych instytucji z państwami członkowskimi. Członkowie Komitetu uczestniczyli także w dyskusjach z uczestnikami Panelu, udzielając odpowiedzi zarówno w grupach roboczych, jak i na sesjach plenarnych.

W Panelu tym, podobnie jak w poprzednich, uczestnicy mogli pracować w małych grupach roboczych (każda licząca około 12 osób), dających okazję do pogłębionej dyskusji, omawiania różnych poglądów i pomysłów w sprawie priorytetów dla przyszłego budżetu. Mieli także możliwość regularnych spotkań na sesjach plenarnych, gdzie mogli słuchać innych uczestników i ekspertów oraz przekazywać informacje zwrotne na temat pomysłów zaproponowanych przez inne grupy. Wszystko to nie byłoby możliwe bez pracy zespołu profesjonalnych tłumaczy, którzy przekładali wystąpienia na wszystkie 24 oficjalne języki UE. Dzięki temu uczestnicy Panelu mogli mówić w języku, w którym czują się najbardziej komfortowo. Uczestnicy ci otrzymali wszechstronne wsparcie techniczne ze strony specjalistów, dbających o stronę organizacyjną całego procesu konsultacji i poszczególnych sesji tak, aby zapewnić indywidualnym osobom pełne możliwości wyrażania swoich poglądów,

dostarczając im jednocześnie szereg narzędzi do pracy zespołowej i zbiorowego podejmowania decyzji. Urzędnicy Komisji, którzy przygotowują projekt nowego budżetu UE, byli również obecni podczas wszystkich sesji, aby wysłuchać uwag i pytań zgłaszanych przez obywateli. Obradom towarzyszyła także liczna grupa obserwatorów zainteresowanych śledzeniem procesu publicznych konsultacji, a także zaproszone media.

GLÓWNE PYTANIA PANELU OBYWATELSKIEGO W SPRAWIE NOWEGO BUDŻETU

Wieloletnie Ramy Finansowe określają całkowitą kwotę wydatków budżetu ogólnego UE w okresie siedmiu lat z podziałem na poszczególne lata oraz limity wydatków dla każdego z siedmiu obszarów: 1. Jednolity rynek, innowacje i cyfryzacja, 2. Spójność, odporność i wartości, 3. Zasoby naturalne i środowisko, 4. Migracja i zarządzanie granicami, 5. Bezpieczeństwo i obrona, 6. Sąsiedztwo i świat, 7. Europejska administracja publiczna. Na podstawie WRF sporządzane i uchwalane są budżety roczne UE.

Obecny budżet UE, obowiązujący w okresie 2021–2027, wynosi 1,2 bln EUR (około 160–180 mld EUR rocznie), co stanowi około 1% dochodu narodowego brutto całej UE (2% wydatków publicznych UE). Wraz z 750 mld EUR pochodzących z Funduszu Odbudowy (Recovery and Resilience Facility; NextGenerationEU), kraje UE mają obecnie do dyspozycji około 2 bln EUR. Fundusz ten to

↑ Europejski Panel Obywatelski na temat nowego, wieloletniego budżetu unijnego



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

↑ Komisarz Piotr Serafin
i prof. Leokadia
Oreziak

tymczasowy unijny instrument finansowy stworzony w celu wsparcia państw członkowskich w odbudowie po skutkach ekonomicznych i społecznych pandemii COVID-19. Aby pozyskać środki do funduszu, Komisja Europejska w imieniu UE zaciąga pożyczki na rynkach kapitałowych.

Jeśli chodzi o wieloletni budżet UE, to przygotowując jego projekt Komisja konsultuje się szeroko z unijnymi instytucjami, interesariuszami i obywatelami. To właśnie na tym etapie kształtowania nowego budżetu odbył się Europejski Panel Obywatelski, a powstałe w jego ramach rekomendacje są wkładem w przygotowanie tych propozycji. Komisja, proponując nowy wieloletni budżet, stara się pogodzić różne cele i interesy, tak by pochodzące z niego środki mogły jak najlepiej przyczynić się do realizacji celów UE, a więc ostatecznie do poprawy jakości życia społeczeństwa, ale także Komisja stara się wspierać nowe, pilne priorytety, w tym obronę i bezpieczeństwo. Zważywszy na ograniczone zasoby finansowe unijnego budżetu

kluczowe znaczenie ma osiągnięcie szerokiego porozumienia między państwami członkowskimi co do tego, co z niego ma być finansowane od 2028 r. Z tego względu uczestnicy Panelu Obywatelskiego zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie: Jakie priorytety i działania powinny być wspierane z budżetu UE, aby przynieść jak największą wartość dodaną Europejczykom? Poszukując odpowiedzi na te pytania, uczestnicy Panelu odbyli żywą dyskusję o tym, czym jest unijny budżet i dlaczego jest potrzebny. Zwracano uwagę przede wszystkim na to, że budżet UE wchodzi do gry, gdy bardziej efektywne jest wydawanie pieniędzy na poziomie UE niż na poziomie lokalnym, regionalnym lub krajowym. Chodzi więc o wspieranie z unijnego budżetu działań, których realizacja w pojedynkę przez państwo członkowskie byłaby nieefektywna, albo wręcz niemożliwa. To jest właśnie to, co można nazwać „wartością dodaną” budżetu UE. Jest on uzupełnieniem budżetów państw członkowskich. Charakteryzując wartość dodaną, jaką zapewnia unijny budżet w porównaniu z budżetami krajowymi, należy wskazać, że:

Po pierwsze, wspiera on polityki europejskie, w których UE odgrywa znaczącą rolę, zgodnie z postanowieniami Traktatu o Unii Europejskiej, a mianowicie wspólną politykę rolną oraz politykę spójności. W sektorze rolnictwa szczególne znaczenie ma zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego, wspieranie dochodów rolników i promowanie zrównoważonego rolnictwa w całej UE. Z kolei celem polityki spójności, opartej na zasadzie solidarności, jest promowanie wysokiej jakości życia we wszystkich regionach UE, poprzez zmniejszanie różnic w poziomie rozwoju gospodarczego i społecznego, w tym poprzez wsparcie finansowe dla firm oraz rozwoju infrastruktury.

Po drugie, budżet UE wspiera projekty o prawdziwym wymiarze europejskim, takie jak infrastruktura transgraniczna (np. sieć pociągów „Rail Baltica” łącząca Estonię, Łotwę i Litwę z resztą Europy) czy infrastruktura energetyczna zapewniająca połączenia między państwami członkowskimi.

Po trzecie, wspiera finansowo działania wobec wspólnych wyzwań związanych m.in. z potrzebą zwiększenia konkurencyjności gospodarek, w tym poprzez finansowanie kluczowych technologii, transformacji cyfrowej, a ostatnio wzmocnienia przemysłu obronnego państw UE, w tym poprzez finansowanie wspólnych badań, cyberbezpieczeństwa i technologii obronnych nowej generacji oraz europejskich systemów nawigacji satelitarnej.

Po czwarte, pomaga zwalczać skutki kryzysów i sytuacji nadzwyczajnych, takich jak m.in. pandemia COVID-19 i agresywna wojna Rosji przeciwko Ukrainie.

Po piąte, wspiera globalne działania UE, umacniające jej pozycję w świecie, w tym poprzez współpracę rozwojową i pomoc humanitarną.

Zakres finansowania z budżetu UE zależy przede wszystkim od tego, jakie środki mogą być do niego pozyskane. Dotychczas państwa członkowskie zgadzały się na to, że jest to jedynie ok. 1% łącznego DNB UE jako całości i brak podstaw, by oczekiwać, że ten odsetek istotnie wzrośnie w przyszłości. Wprawdzie dochody budżetu UE nie były przedmiotem dyskusji w ramach Panelu, ale jego uczestnicy mieli świadomość, że to właśnie dostępne dochody ostatecznie określają skalę wydatków budżetowych. Chodzi więc o to, by wydatki te jak najlepiej odzwierciedlały unijne priorytety i były w stanie zapewnić możliwie największą wartość dodaną.

Historia procesu negocjacji kolejnych wieloletnich budżetów pokazuje, że jedną z niewrażliwych spraw jest kwestia płatników i beneficjentów netto środków z budżetu UE. Polska była dotychczas największym beneficjentem netto, uzyskując od 1 maja 2004 r. do kwietnia 2025 r. na czysto 166 mld EUR³. W interesie naszego kraju leży utrzymanie tej pozycji także w przyszłości. Kolejne WPR były dotychczas trudnym kompromisem między interesami beneficjentów netto a płatników netto (w tym Niemiec, Francji i Holandii). Można mieć nadzieję, że taki kompromis uda się osiągnąć także w odniesieniu do przyszłego budżetu. Wiadomo, że budżet unijny i związane z nim saldo netto osiągnięte przez państwa członkowskie to jedynie mała część tego, co decyduje o sensie udziału w Unii. Bez porównania większy wymiar ma uczestnictwo w jednolitym rynku wewnętrznym UE.

Komisja Europejska zobowiązana jest do ochrony pieniędzy podatników i dopilnowania, aby każde euro z budżetu UE było wydawane w sposób przejrzysty i prawidłowy. Komisja ściśle współpracuje z władzami państw członkowskich i innymi instytucjami UE, aby osiągnąć ten cel. Uczestnicy Panelu wielokrotnie pytali o to, jak można chronić unijny budżet przed nieuzasadnionymi wydatkami, w szczególności na rzecz tych państw członkowskich, które łamią zasady praworządności. Tu warto podkreślić, że troska obywateli w tej kwestii zrodziła się przede wszystkim po doświadczeniach wynikłych z postępowania Węgier od 2010 r. i Polski w latach 2025–2023. Wskutek dewastacji praworządności w tym okresie, Polska musiała zapłacić karę ponad 2,5 mld złotych, a także straciła na dwa lata dostęp do pieniędzy Krajowego Planu Odbudowy i Funduszy Spójności⁴. Dostęp do tych pieniędzy zostanie ponownie zablokowany, jeśli nie nastąpi naprawa sądownictwa.

REKOMENDACJE PANELU OBYWATELSKIEGO

Uwieńczeniem prac Europejskiego Panelu Obywatelskiego są 22 rekomendacje dotyczące przyszłego wieloletniego budżetu Unii. Wraz z obszernym uzasadnieniem zostały one przekazane KE na ręce komisarza Piotra Serafina. Przedtem, w celu

określenia hierarchii ważności i stopnia poparcia dla poszczególnych rekomendacji, zostały one podane głosowaniu w czasie ostatniej sesji plenarnej. W ten sposób została ustalona ich kolejność, poczynając od mających największe poparcie uczestników Panelu⁵. Rekomendacje te dają obraz oczekiwań europejskiego społeczeństwa nie tylko wobec przyszłego budżetu UE, ale także wobec polityki kształtowanej przez instytucje Unii i jej państwa członkowskie. Analiza najważniejszych rekomendacji pozwala stwierdzić, że obywatele UE przywiązują dużą wagę do wsparcia budżetu na rzecz równego dostępu do opieki zdrowotnej, produkcji leków i opieki transgranicznej w UE, wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz startupów, zapewnienia wszystkim młodym ludziom możliwości wejścia na rynek pracy w uczciwych i godnych warunkach pracy, wzmocnienie systemu żywnościowego poprzez uczynienie dużych firm spożywczych bardziej zrównoważonymi i wspieranie małych producentów, wzmocnienie unijnego przemysłu, rozwój energii odnawialnej w celu zabezpieczenia suwerenności energetycznej, zmniejszenie dysproporcji regionalnych poprzez rozbudowę niezbędnej infrastruktury, zapewnienie wysokiej jakości edukacji, wspieranie zdrowia psychicznego wszystkich grup wiekowych poprzez zintegrowane działania budżetowe UE, a także zapewnienie ochrony UE przed zagrożeniami cyfrowymi. W rekomendacjach zwraca się też uwagę m.in. na potrzebę łączenia ochrony środowiska z tworzeniem warunków dla rozwoju gospodarki oraz zapewnienie Unii niezależności w sferze obrony.

Europejski Panel Obywatelski w sprawie przyszłego budżetu UE okazał się bardzo owocną formą konsultacji publicznych, a przyjęte w ich wyniku rekomendacje powinny skłaniać instytucje UE i rządy państw członkowskich do poważnej refleksji na temat polityki i działań, których potrzebują obywatele. 

PROF. DR HAB. LEOKADIA ORĘZIAK, Katedra Finansów Międzynarodowych, Kolegium Gospodarki Światowej SGH

¹ Zob. szerzej: L. Oręziak, *Finanse Unii Europejskiej i strefy euro*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 13–131.

² European Commission, A new European budget fit for our ambitions. European Citizens' Panel, [https://citizens.ec.europa.eu/european-citizens-panels/european-citizens-panel-new-european-budget_en].

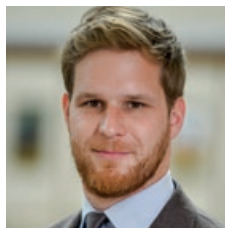
³ Ministerstwo Finansów, Zestawienie transferów finansowych Budżet UE – Polska (w EUR), [https://www.gov.pl/web/finanse/transfery-polska-ue-unia-europejska] (dostęp 11.06.2025).

⁴ L. Oręziak, *The protection of the EU's financial interests against violations of the rule of law in the Member States*, "International Journal of Management and Economics" 2025: 61(2).

⁵ Rekomendacje szczegółowo przedstawione są w dokumencie: Citizens' Panel on the New EU Budget - Final Recommendations, w: European Commission, A new European budget fit for our ambitions. European Citizens' Panel, op.cit.

Samorząd trafnie odczytuje nastroje, bo jest najbliżej ludzi – wiosenna edycja WARS

 KAMIL FLIG



Wskaźnik Aktywności Rozwojowej Samorządu jest algorytmem pokazującym w syntetyczny sposób nastroje, przewidywania i trendy dotyczące sytuacji ekonomicznej, jakim w najbliższym czasie będą podlegać jednostki samorządu terytorialnego (JST) w Polsce. Przedział wartości WARS zawiera się na skali od -1 do 1. Wartość równą -1 należy interpretować jako przewidywane znaczące pogorszenie się sytuacji ekonomicznej JST w ciągu bieżącego roku budżetowego, wartość równą 0 jako brak zmian sytuacji ekonomicznej JST, natomiast wartość równą 1 jako prognozowaną znaczącą poprawę sytuacji JST.

SPADEK OPTYMIZMU W LICZBACH

WARS w edycji wiosna 2025 osiągnął wartość 0,170 – najniższy wynik od początku prowadzenia badania. To wyraźny spadek w porównaniu z poprzednimi edycjami, gdzie wskaźnik oscylował wokół 0,200.

WARS powstaje w oparciu o odpowiedzi respondentów dotyczących inwestycji, usług, zatrudnienia, opłat, zadłużenia i dostępności środków na rozwój. Prezentując wyniki obecnej edycji wskaźnika, dr hab. Jacek Sierak, prof. SGH, zwrócił uwagę na paradoks, że „ogólna sytuacja gospodarcza nie daje jednoznacznych przesłanek potwierdzających spadek optymizmu. Pandemia COVID-19 jest już za nami, notujemy wzrost gospodarczy, dochody gmin rosną”. „Jednak koszty

Wyniki najnowszej edycji Wskaźnika Aktywności Rozwojowej Samorządu (WARS) pokazują spadek optymizmu wśród jednostek samorządu terytorialnego. Podczas debaty eksperckiej 4 lipca br. w Centrum Prasowym PAP uczestnicy zgodnie podkreślili, że przed samorządami stoją istotne wyzwania, a źródeł spadku optymizmu można szukać także w otoczeniu jednostek samorządu terytorialnego.

często rosną szybciej niż dochody, co może być jednym z kluczowych czynników pesymizmu” – zastrzegł prof. Sierak.

Szczególnie pesymistycznie nastroje prezentują gminy wiejskie i powiaty. W opinii dr Anety Kowalewskiej, dyrektor Biura Związku Gmin Wiejskich RP, powodem pesymizmu samorządów wiejskich są: rozbudzone po wyborach oczekiwania samorządów wobec władzy centralnej, tragiczna demografia polskiej wsi oraz zmieniające się oczekiwania i aspiracje mieszkańców, za którymi nie nadąża rzeczywistość Polski lokalnej. Starosta miński dr Remigiusz Górniak zwraca uwagę na ogromne zadłużenie szpitali i koszty oświaty, które utrudniają powiatom bardziej optymistyczną ocenę swoich możliwości rozwojowych.

Wojewoda mazowiecki Mariusz Frankowski wskazuje, że mimo pozytywnych wskaźników makroekonomicznych – wzrostu gospodarczego, niskiej inflacji i spadających cen energii – wyniki WARS ujawniają pesymizm. „Wygrały emocje” – ocenił, dodając, że to właśnie niepewność geopolityczna i presja na lepsze usługi publiczne determinują nastroje samorządów.

STABILIZACJA KLUCZEM DO ROZWOJU

Poszukując odpowiedzi na pytanie o źródła pesymizmu wśród samorządów, dr hab. Piotr Wachowiak, rektor SGH i dyrektor Instytutu Zarządzania, podczas debaty również zauważył, że ostatnie wybory parlamentarne rozbudziły nadzieje wśród samorządów, ale proces doprowadzenia do normalności w relacjach rządu z samorządem jest długotrwały. Problem polega na tym, że normalność, a raczej powrót do niej, nie zwiększa sam z siebie optymizmu. To trafna diagnoza nastrojów panujących w samorządach, które po okresie oczekiwań na zmiany systemowe nadal borykają się z dobrze znanymi od dawna problemami.

Uczestnicy debaty zgodnie wskazywali na potrzebę stabilizacji jako fundamentu dla rozwoju lokalnego. Podczas dyskusji podkreślano, że trzeba zapewnić JST stabilizację zarówno, jeżeli chodzi o przepisy, jak i o bazę dochodową. Bez tego samorządy nie będą w stanie realizować długofalowych planów rozwojowych.

Prezes BGK dr hab. Mirosław Czekaj, prof. SGH, zwrócił uwagę na dylemat samorządów: „Po jednej stronie mamy samorządność i niezależność samorządów, natomiast po drugiej konieczność jasnej delegacji zadań i współpracę z rządem przy najważniejszych zmianach”. To napięcie między autonomią a potrzebą wsparcia centralnego jest jednym z kluczowych wyzwań dla samorządów.

Stabilizacja musi również pojawić się w otoczeniu JST. Niepewność wynikająca z sytuacji geopolitycznej powoduje obawy samorządów. Konflikty zbrojne, wojny celne i sytuacja makroekonomiczna na świecie i w Polsce wpływają zasadniczo na warunki, w jakich funkcjonują JST.

” WARS w edycji wiosna 2025 osiągnął wartość 0,170 – najniższy wynik od początku prowadzenia badania. To wyraźny spadek w porównaniu z poprzednimi edycjami, gdzie wskaźnik oscylował wokół 0,200.

PROBLEMY STRUKTURALNE WYMAGAJĄ SYSTEMOWYCH ROZWIĄZAŃ

Szczególnie dotkliwe są problemy w ochronie zdrowia i oświacie, gdzie potrzebne są systemowe rozwiązania. Samorządy same nie są w stanie udźwignąć rosnących kosztów usług publicznych. Starosta powiatu mińskiego dr Remigiusz Górniak nie pozostawia złudzeń: „Polska powiatowa nie daje sobie rady”. Wskazał na brak perspektyw oddłużenia szpitali powiatowych oraz czynników pozwalających związać mieszkańców z miejscem zamieszkania.

Wyzwaniem jest także brak pieniędzy na inwestycje w niektórych samorządach. Podczas debaty padły słowa o konieczności stworzenia programu wsparcia rządowego dla inwestycji samorządowych. Czy to oznacza, że wyczerpuje się własny potencjał małych samorządów, i że może mieć miejsce dalsze różnicowanie poziomu rozwoju społecznego i gospodarczego jednostek o wyższej i niższej bazie ekonomicznej? To zagadnienie o fundamentalnym znaczeniu dla spójności terytorialnej kraju. Pojawia się potrzeba wyspecjalizowanych instrumentów wsparcia dla słabszych jednostek.

Aktualizacji wymaga również ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, której ideą było uniezależnienie dochodów JST od zewnętrznych źródeł finansowania. W opinii uczestników debaty konieczne jest przyjrzenie się algorytmowi wyliczania środków dla samorządów, który może wymagać korekty.

DEMOGRAFIA JAKO WYZWANIE NUMER JEDEN

Wojewoda mazowiecki Mariusz Frankowski, poszukując odpowiedzi na pytanie o źródła wyzwań dla samorządów, zwrócił uwagę na presję demograficzną: demografia, starzenie się społeczeństwa, kwestie zdrowotne to główne źródła niepokoju wóldarzy, szczególnie w gminach wiejskich i małych miastach do 20 tysięcy mieszkańców. To one w ramach badania wskazują najniższy poziom optymizmu dotyczący swoich możliwości rozwojowych.

Dr Aneta Kowalewska ze Związku Gmin Wiejskich podkreśliła, że samorządy wiejskie „najmocniej odczuwają depopulację”. Zmienia się krajobraz polski powiatowej, a w szczególności wsi. Brak alternatyw dla pracy w rolnictwie oraz

depopulacja na polskiej wsi są źródłem pesymizmu tych gmin, który jest wyraźnie widoczny w badaniu WARS. To strukturalne problemy, wymagające kompleksowego podejścia.

Wyniki WARS pokazują również, że demografia wpływa w sposób dramatyczny na dostępność pracowników w instytucjach samorządowych. Samorządy muszą konkurować z sektorem prywatnym o wykwalifikowanych pracowników. Podczas prezentacji zwrócono uwagę na „trudności w pozyskiwaniu dobrze przygotowanej kadry” oraz fakt, że „pracownicy oczekują coraz wyższych wynagrodzeń”. To strukturalny problem, który będzie się pogłębiał wraz z kurczeniem się zasobów na rynku pracy.

ŚRODKI UNIJNE – NADZIEJA CZY ROZCZAROWANIE?

Najbardziej niepokojące dane, płynące z wyników WARS, dotyczą możliwości pozyskania dodatkowych środków na rozwój. JST wykazują bardzo duży pesymizm w tym zakresie. To może być zagrożeniem dla dalszego rozwoju Polski lokalnej, zwłaszcza na obszarach wiejskich.

Podczas prezentacji prof. Sierak postawił fundamentalne pytanie: co dalej z procesami rozwoju lokalnego i regionalnego? Bez dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania małe samorządy mogą zostać skazane na stagnację rozwojową.

Dyskusja pokazała, że konieczne jest wypracowanie nowego podejścia do wydatkowania funduszy unijnych. Z jednej strony, wciąż mogą one być katalizatorem rozwoju, z drugiej jednak strony, jak zauważyli uczestnicy debaty, główne cele wydatkowania środków unijnych niekoniecznie odpowiadają najpilniejszym potrzebom Polski lokalnej. „Samorządy potrzebują wsparcia na tworzenie warunków dla przedsiębiorców, przyciąganie pracowników. Niekoniecznie tylko na zieloną transformację” – podkreślił dr Górniak.

POTRZEBA PARTNERSTWA I EFEKTYWNOŚCI

Zaskakującym wątkiem debaty eksperckiej na temat wyzwań, jakie stoją przed samorządami, była kwestia dwukadencyjności włodarzy. Według uczestników debaty powoduje ona destrukcję w wielu samorządach i zmienia model samorządowego przywództwa. Dyskutanci podkreślali wagę ciągłości i doświadczenia w zarządzaniu lokalnym, postulując rewizję przepisów dotyczących dwukadencyjności.

Gdzie w takim razie szukać recepty na wyzwania dotyczące dalszego rozwoju, przed którymi stają polskie samorządy? Dr Tomasz Pawlonka ze Związku Banków Polskich deklarował, że sektor bankowy jest gotowy finansować rozwój i inwestycje samorządowe. Ekspert wskazał na możliwości, jakie mają polskie banki, aby wspierać realizację ambitnych inwestycji na poziomie lokalnym.

Prezes BGK Mirosław Czekaj podkreślił natomiast potrzebę większej efektywności i racjonalności biznesowej w zarządzaniu samorządami. W samorządach potrzebni są eksperci, o których trudno dzisiaj konkurować urzędom w Polsce lokalnej. Sztandarowe projekty deregulacji powinny objąć również funkcjonowanie samorządów.

Małgorzata Pachecka, wójt gminy Michałowice, reprezentująca jedną z bogatszych gmin podwarszawskich, zachowuje optymizm, podkreślając, że kluczowe są wpływy z PIT. „Nie musimy się rozwijać na siłę. Najważniejszy jest taki rozwój, który realizuje potrzeby naszych mieszkańców” – zauważyła, wskazując, że gminy w dobrej sytuacji finansowej mogą pozwolić sobie na bardziej zrównoważone podejście do rozwoju.

WNIOSKI

Spadek wskaźnika WARS to nie pesymizm, ale realizm w ocenie sytuacji. „Zapewne nie ma jednej prostej odpowiedzi, dlaczego wartość wskaźnika się obniża, tych przyczyn jest wiele i mają one złożony charakter” – powiedział prof. Sierak. I dodał, że samorządy potrzebują trzech rzeczy: stabilności prawnej i finansowej, systemowych rozwiązań w kluczowych obszarach oraz partnerskiej relacji z administracją centralną.

WARS wciąż jest dodatni, co oznacza tłący się optymizm. Stabilność, sprawczość, samodzielność to recepta na poprawę funkcjonowania samorządów i ich realny rozwój – podkreśliła dr Kowalewska. Bez tego nawet najlepsze rozpoznanie potrzeb mieszkańców nie przełoży się na skuteczne działania.

Kluczowe jest, aby procesy te były analizowane zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym. Bez głębokiej refleksji i systemowych działań rosnąca przepaść między silnymi a słabymi samorządami może stać się trwałym elementem polskiego krajobrazu administracyjnego.

Wskaźnik WARS, prowadzony przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie we współpracy z Bankiem Gospodarstwa Krajowego oraz związkami samorządowymi, stał się barometrem nastrojów Polski lokalnej. Jego spadek to sygnał alarmowy, ale też szansa na podjęcie działań naprawczych, zanim ów mniejszy optymizm przerodzi się w stagnację rozwojową. 

DR KAMIL FLIG, Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii SGH

BUDUJ ZNAMINA



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

kariera.makro.pl

makro

Forum Gmin na 5! – edycja 2024/2025

 PAWEŁ BARTOSZCZUK



W tegorocznej edycji badania „Gmina na 5!” wyróżniono najlepsze gminy pod względem obsługi inwestorów oraz ukazania unikatowych rozwiązań dla interesariuszy. Spośród wyróżnionych 54 gmin najwyższą sumaryczną ocenę otrzymała gmina Toruń (36 punktów). Kolejne miejsca zajęły: Opole (34), Wola, dz. m.st. Warszawy (33), Legnica i Tczew po 32,5 oraz Łomża (31,5).

Z kolei tytułem „Złota Gmina na 5!” (dla gmin, które uzyskały wyróżnienie trzykrotnie) wyróżniono aż 15 gmin (o sześć więcej niż w roku poprzednim): Aleksandrów Łódzki, Bielany*, Czulchów, Godów, Kraków, Ochota*, Poznań, Suwałki, Racibórz, Rybnik, Rydułtowy, Rzeszów, Tczew, Wesola*, Żoliborz*.

Badanie przeprowadził Zakład Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu SGH i Studenckie Koło Naukowe Akceleracji pod opieką naukową dr. hab. Pawła Bartoszczuka, prof. SGH. Wyniki badania zaprezentowano 22 maja 2025 r. podczas Forum Gmin na 5!, zorganizowanego przez pracowników Zakładu Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu w Instytucie Przedsiębiorstwa, kierowanego przez dr. hab. Joannę Żukowską, prof. SGH. Konferencja przyczyniła się do upowszechnienia dobrych praktyk samorządu terytorialnego w zakresie przygotowania informacji publicznej dla przedsiębiorców/inwestorów z użyciem nowoczesnych mediów. Ponadto służyła wymianie doświadczeń związanych z prowadzeniem badań naukowych dotyczących tworzenia warunków do rozwoju przedsiębiorczości w polskich gminach.

Forum Gmin na 5! zostało objęte honorowym patronatem rektora SGH dr. hab. Piotra Wachowia-ka, prof. SGH. Dziekan Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie dr. hab. Gabriel Główka, prof. SGH, podkreślił ogromne znaczenie gmin dla funkcjonowania całej gospodarki, wskazał na wagę współpracy z samorządem i pogratulował nagrodzonym. Ze

swej strony dyrektorka Instytutu Przedsiębiorstwa SGH prof. dr. hab. Hanna Godlewska-Majkowska, inicjatorka idei Forum, zwróciła uwagę na konieczność współpracy uczelni z administracją publiczną i samorządową. Współorganizatorka konferencji prof. Żukowska doceniła aktywność studentów SKN Akceleracji w przeprowadzaniu badań, a następnie online poprowadziła ceremonię wręczenia dyplomów laureatom.

W kolejnej sesji konferencji mgr Paweł Kasprowicz oraz prof. Bartoszczuk, przy udziale Marka Szymańskiego i Piotra Sobery z SKN Akceleracji, przedstawili cele i założenia badawcze oraz wyniki badań. W tegorocznej edycji wydarzenia szczególną popularnością i uznaniem cieszyły się praktyki samorządów związane z bezpieczeństwem, Zielonym Ładem, inkubatorami przedsiębiorczości, a ponadto przyspieszoną transformacją cyfrową, smart city i village oraz informacją przestrzenną, a także rozwiązania, które korzystnie wpłynęły na interakcje i jakość obsługi przedsiębiorcy.

Kolejny panel z udziałem przedstawicieli Złotych Gmin poprowadził dr Tomasz Pilewicz. W sesji wziął udział Mirosław Odziemczyk – pełnomocnik Zarządu Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH), która objęła patronatem Forum. Przedstawiciel PAIH poinformował, że we współpracy z marszałkami województw oraz Regionalnymi Centrami Obsługi Inwestora, Agencja organizuje Ogólnopolski Konkurs „Grunty na medal”. Mirosław Odziemczyk opowiedział o projekcie pomocy gminom w programie „Invest in Gmina” – generatorze ofert inwestycyjnych, a ponadto o programie ABC eksportu i Polskie Mosty Technologiczne. W panelu głos zabrali także przedstawiciele warszawskich dzielnic Bielany, Ochota, Żoliborz oraz przedstawiciele Czulchowa, Rydułtów, Rybnika i Krakowa.

Zastępczyni burmistrza Bieleń Sylwia Lacek omówiła Bieleński Integrator Przedsiębiorczych oraz Laboratorium dla Przedsiębiorczych. Podkreśliła, że gmina integruje osoby przedsiębiorcze na każdym etapie rozwoju, zatem niezależnie od tego, czy szukają inspiracji, potrzebują miejsca do pracy poza domem, czy też mają wstępny pomysł na biznes, który chcą sprawdzić lub prowadzą firmę i szukają pomysłów na jej rozwój, skalowanie czy transformację. Zastępczyni burmistrza Żoliborza Joanna Kotkowska-Pyzel zwróciła uwagę na identyfikację w bazie danych przedsiębiorców



i ich potrzeby; wskazała na fanpage „przedsiębiorczy Żoliborz”, działania gmin i dzielnic zarówno na rzecz mieszkańców, jak i inwestorów związane z rozwojem. Jak wskazała, 90% przedsiębiorców zadeklarowało w ankietach zainteresowanie współpracą z urzędem. Zauważyła liczne działania dzielnicy: stworzenie żoliborskiej strefy przedsiębiorczej, szkolenia, bezpłatną przestrzeń targową spotkania sieciujące. W planach jest budowa platformy internetowej „Zrób to na Żoliborzu” zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla mieszkańców.

Burmistrz miasta Rydułtowy Marcin Połomski wskazał na dobre praktyki związane ze zrównoważonym rozwojem, podkreślał konieczność adaptacji do zmian klimatu, w tym uporządkowania gospodarki wodami opadowymi wobec gwałtownych zjawisk pogodowych. W gminie wdrażane są rozwiązania OZE-Panele fotowoltaiczne.

Z kolei Dawid Strupowski – pełnomocnik prezydenta Rybnika ds. obsługi inwestorów podkreślił proces transformacji energetycznej – włączenia miasta poprzez zrównoważoną mobilność, zakup autobusów zasilanych wodorem, budowę drugiej w Polsce stacji zasilania wodorem. Zastępca burmistrza Ochoty Sławomir Cygler przedstawił możliwość zwrócenia się przedsiębiorcy w reprezentowanym urzędzie do tzw. nawigatora w celu załatwienia sprawy związanej z działalnością gospodarczą.

W kolejnym panelu prowadzonym przez prof. Bartoszczuka udział wzięli przedstawiciele Poznania, Suwałk i Aleksandrowa Łódzkiego. Prezydent Suwałk Czesław Renkiewicz poinformował o stypendiach dla młodych przedsiębiorców i o działaniach eko-innowacyjnych, w tym oświetleniu ledowym oraz biogazowniach. Agnieszka Susicka – starszy specjalista ds. ofert inwestycyjnych i monitoringu z poznańskiego Biura Obsługi Inwestorów przedstawiła koncepcję smart city i zielonego

TORUŃ
36 pkt

OPOLE
34 pkt

WARSZWA WOLA
33 pkt

LEGNICA
32,5 pkt

TCZEW
32,5 pkt

ŁOMŻA
31,5 pkt

miasta wodorowego. Poinformowała o planie uruchomienia autonomicznego tramwaju w Poznaniu. Podkreśliła utworzenie Poznańskiego Centrum Superkomputerowo-Sieciowego jako kroku w kierunku większej cyfryzacji. Przedstawiła także projekt Proste pismo – narzędzie do upraszczania warstwy językowej pism urzędowych, powstałe przy współpracy z językoznawcami z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Urzędem Miasta Poznania oraz specjalistami z Poznańskiego Centrum Superkomputerowo-Sieciowego. Projekt powstał z myślą o wszystkich, którzy tworzą oficjalne teksty i dokumenty w formie tradycyjnej lub elektronicznej, szczególnie dla pracowników różnego typu urzędów i instytucji. Następnie przedstawiciel Aleksandrowa Łódzkiego Tomasz Barszcz zwrócił uwagę na systemy informacji przestrzennej jako cenne źródła wiedzy. Pokazał zachęty dla osób do rozliczania podatku, loterie, bonusy dla osób płacących podatki. Wskazał również na problemy związane z dobrostanem zwierząt.

Na koniec profesor Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego Wiesława Lizińska pogratulowała organizatorom Forum Gmin na 5! i podkreśliła wagę cyklicznego organizowania tej konferencji. Zauważyła, że istnieje pilna konieczność przekonywania mieszkańców do nowych idei oraz potrzebne jest ich zaangażowanie. Zamykając Forum, prof. Żukowska podziękowała wszystkim uczestnikom za udział, jeszcze raz pogratulowała wyróżnionym gminom, SKN-owi oraz pracownikom Zakładu za zaangażowanie i przygotowanie konferencji. 

DR HAB. PAWEŁ BARTOSZCZUK prof. SGH, Zakład Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

* dzielnice m.st. Warszawy

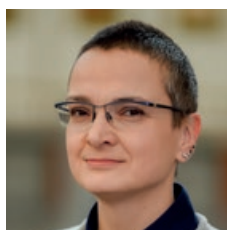
Badanie świadomości etycznej pracowników SGH – porównanie czterech edycji

 EWA JASTRZĘBSKA

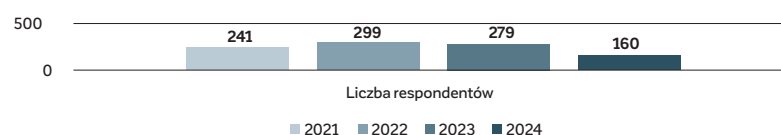
Wprowadzenie Kodeksu etyki pracowników SGH, a także Polityki antymobbingowej i antydyskryminacyjnej stanowi dla nas jako uczelni zobowiązanie do prowadzenia regularnego monitoringu skuteczności obu tych dokumentów. W dniach 2–16 grudnia 2024 r. przeprowadzona została IV edycja badania świadomości etycznej pracowników SGH. W ankiecie udział wzięło 160 pracowników, najmniej ze wszystkich edycji badania. Mogło to być spowodowane dwoma czynnikami. Po pierwsze, ustawienia ankiety (ograniczenie do jednego wypełnienia na osobę) sprawiły, że ankieta automatycznie zwracała się do pracowników po imieniu, co u niektórych mogło wzbudzić niesłuszne obawy (na co kilka osób zwróciło uwagę w komentarzach), że mimo zapowiedzi nie jest anonimowa. Po drugie, nowością w tej edycji ankiety była część ewaluacyjna wartości i Kodeksu etyki, dodana w związku z kończącą się w sierpniu br. kadencją rzeczniczki etyki. Element ten wydłużył formularz, zmuszając do głębszej refleksji, na którą nie każdy mógł mieć ochotę (na co wskazuje liczba odpowiedzi udzielonych w otwartych pytaniach ewaluacyjnych).

Odsetek pracowników potrafiących wymienić wszystkie wartości SGH wzrósł od I edycji badania prawie trzykrotnie i wynosi obecnie 25%. W trakcie kolejnych edycji spadał odsetek pracowników znających większość wartości, zaś utrzymywał się na podobnym poziomie odsetek pracowników, którzy słyszeli, że mamy wartości, ale nie wiedzą, jakie one są. Wzrósł zaś do poziomu 2,5% odsetek pracowników, którzy nigdy o wartościach SGH nie słyszeli.

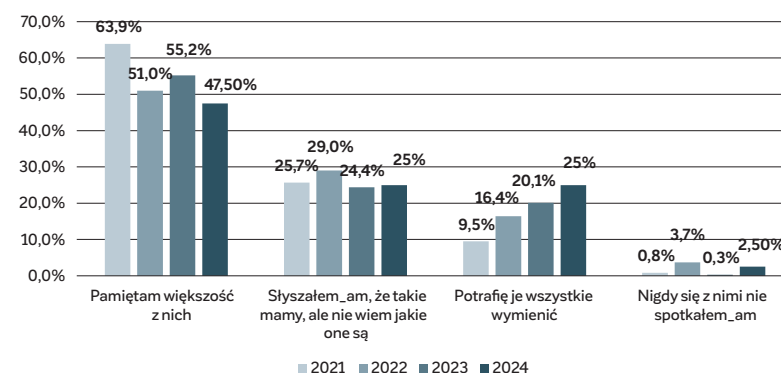
Odsetek pracowników korzystających z Kodeksu etyki SGH w codziennej pracy spadł nieco

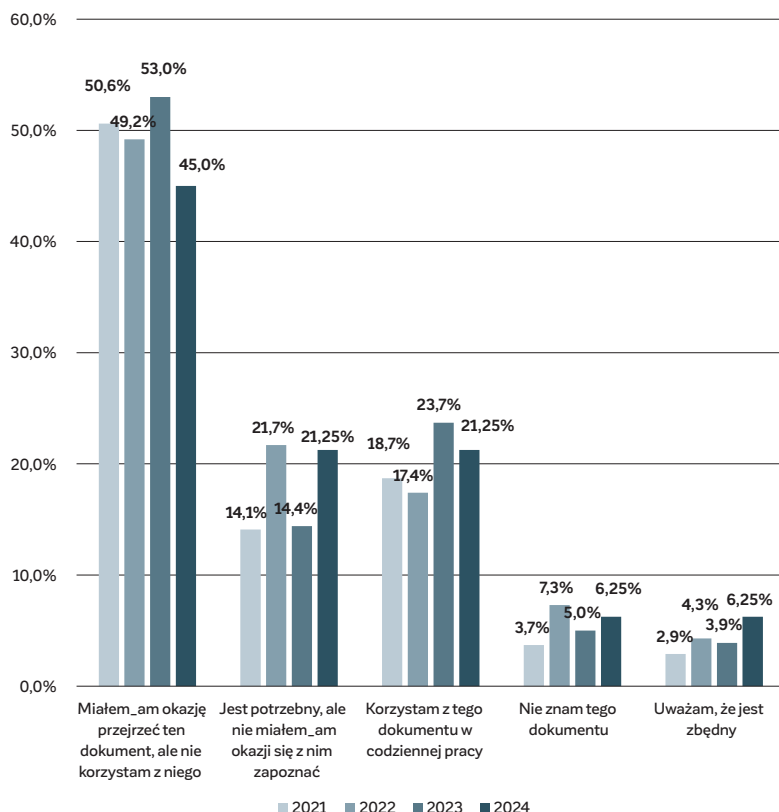
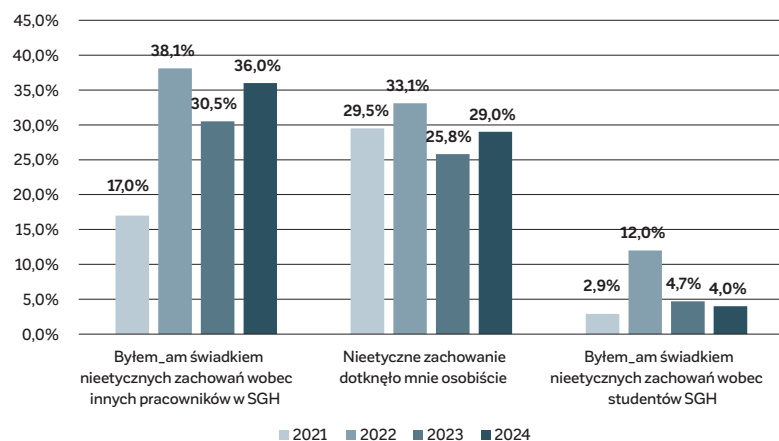


WYKRES 1. Liczba pracowników biorących udział w badaniu



WYKRES 2. Czy zna Pan_i kluczowe wartości SGH?



WYKRES 3. Kodeks etyki pracowników SGH**WYKRES 4. Czy spotkał_a się Pan_i z przypadkami nieetycznych zachowań w SGH?**

w stosunku do zeszłorocznej edycji i wynosi obecnie 21,25% (jest jednak nadal wyższy niż w dwóch pierwszych edycjach badania). Odsetek pracowników, którzy przejrzyli kodeks, ale nie korzystają z niego, jest najniższy ze wszystkich edycji badania i wynosi 45%. Wzrósł natomiast odsetek pracowników uważających, że kodeks jest potrzebny, ale nie mieli okazji się z nim zapoznać, do poziomu 21,25% (choć w II edycji badania był on nieznacznie wyższy). Wzrósł niestety zarówno odsetek pracowników nieznających tego dokumentu, jak i uważających, że jest on zbędny (oba wskaźniki wzrosły do poziomu 6,25% – najwyższego ze wszystkich edycji badania).

W porównaniu do III edycji badania wzrósł odsetek pracowników obserwujących nieetyczne zachowania w SGH zarówno wobec siebie (29% – najwyższy był on jednak w II edycji badania), jak i innych pracowników (36% – ponownie najwyższy był w II edycji). Spadł natomiast nieznacznie odsetek pracowników będących świadkami nieetycznych zachowań wobec studentów (4%).

Najczęściej wymieniane w badaniu nieetyczne zachowania wobec innych pracowników w SGH to: mobbing (14 wskazań, w poprzedniej edycji – 13), dyskryminacja (10, w poprzedniej edycji – 9), używanie niecenzuralnych słów (3), nadużywanie władzy (3), dyskredytowanie (3), krzyki (2), manipulowanie (2).

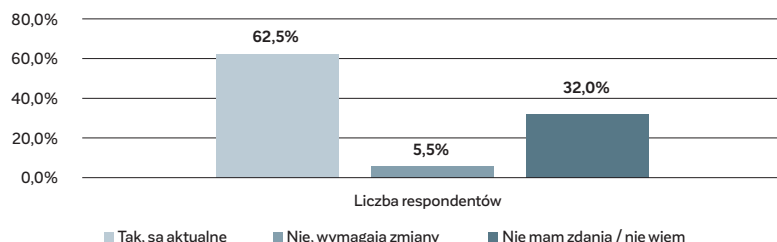
Najczęściej wymieniane w badaniu nieetyczne zachowania, które dotknęły pracowników osobiście to: mobbing (22 wskazania, w poprzedniej edycji – 10), dyskryminacja (12, w poprzedniej edycji – 11), używanie niecenzuralnych słów (2), krzyki (2), nieuczciwość (2), kłamstwo (2). Dwóch respondentów wskazało na mobbing i dyskryminację w CNJO.

Wymieniane w badaniu nieetyczne zachowania wobec studentów w SGH to: dyskryminacja (2 wskazania), mobbing, niewłaściwy język, krzyki, niestosowne żarty.

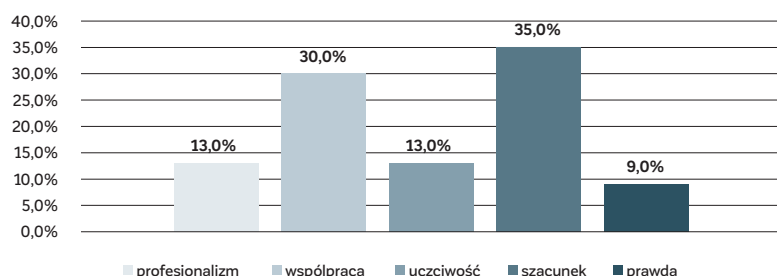
Podsumowując, negatywne zmiany zaobserwowane w IV edycji badania nie napawają optymizmem. Trudno jednak ocenić, na ile przedstawione negatywne zmiany są trwałe, zwłaszcza, że grupa respondentów była tak mała – na to pytanie odpowie dopiero kolejna edycja badania.

Nowym elementem w czwartej edycji badania była ewaluacja wartości i Kodeksu etyki, dodana w związku z kończącą się w sierpniu br. kadencją rzeczniczki etyki. Wyniki badania mogą stanowić punkt wyjścia do podjęcia prac nad procesem aktualizacji wartości i kodeksu przez nowego rzeczownika/rzecznickę.

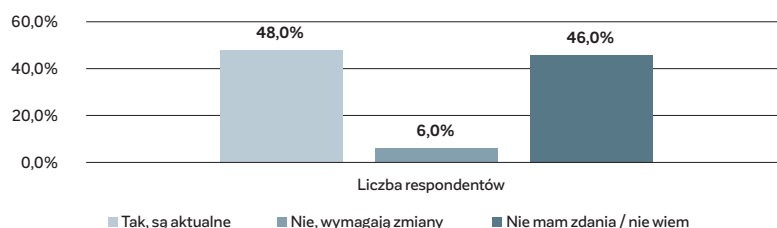
WYKRES 5. Czy Pana_i zdaniem kluczowe wartości SGH i ich definicje są aktualne?



WYKRES 6. Która Pana_i zdaniem wartość/i i/lub jej definicja/e wymaga/ją zmiany?



WYKRES 7. Czy Pana_i zdaniem zapisy Kodeksu etyki SGH są aktualne?



Zdaniem większości pracowników wartości SGH i ich definicje są aktualne (62,5% respondentów wyraziło taką opinię). Przeciwnego zdania było tylko 5,5% badanych, przy czym duży był odsetek niezdecydowanych.

Pracownicy uważający, że wartości wymagają zmiany (9 osób), wskazywali w tym kontekście przede wszystkim na wartość szacunek (35%) i współpracę (30%), dużo rzadziej na profesjonalizm i uczciwość (po 13%).

Niższy odsetek badanych pracowników uznał za aktualny Kodeks etyki (48%), przy czym odsetek pracowników uważających, że wymaga on zmiany, kształtował się na podobnym poziomie co w przypadku wartości (6%). Wyższy w tym kontekście był odsetek pracowników niemających zdania.

Pracownicy uważający, że Kodeks etyki wymaga zmiany (9 osób), wskazywali, że brakuje w nim następujących zagadnień:

- wolności jako wartości
- dotyczących stosowania sztucznej inteligencji
- zapisów o dobrym zachowaniu
- etycznej odpowiedzialności przełożonego wobec swoich podwładnych: bezwzględne nałożenie na dziekanów/dyrektorów obowiązku natychmiastowego zgłaszania wszelkich przejawów dyskryminacji, nierównego traktowania, mobbingu do JM Rektora jako naszego pracodawcy; konsekwencje dla szefów jednostek wobec bagatelizowania zgłoszeń pracowników; konkretne, rzeczywiste działania podejmowane przez komisje powoływane przez rektora w celu ochrony osób zgłaszających dyskryminację czy mobbing; bezwzględny zakaz omawiania kwestii prac komisji przez szefów jednostek z innymi pracownikami, bo skutkuje to kolejnym etapem mobbingu.

Dwie osoby w tym pytaniu zaznaczyły, że wartości i kodeks są jedynie deklaratywne („fikcja literacka”), nie są stosowane w praktyce („zamiatanie spraw pod dywan”).

Wszystkim, którzy zdecydowali się wziąć udział w tegorocznej edycji badania, bardzo dziękuję. Zachęcam Państwa do zaglądania na stronę Etyka w SGH (WWW.SGH.WAW.PL/ETYKA-W-SGH), a przede wszystkim do korzystania z obowiązującego nas wszystkich Kodeksu etyki pracowników SGH, który wyjaśnia co dokładnie w praktyce oznaczają kluczowe wartości SGH: profesjonalizm, współpraca, uczciwość, szacunek i prawda. Korzystając z okazji, przypominam o zamieszczonym na platformie e-sgh.pl szkoleniu „Przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji i molestowaniu w organizacji” – pomoże ono Państwu zidentyfikować zachowania, których nie należy praktykować oraz którym należy mówić zdecydowane „nie”. Bo milczenie oznacza przyzwolenie. 🚫



Bank Polski

CZAS NA TWÓJ RUCH!

Dobrze rozegraj swój
zawodowy początek.

#TyWybierasz



Aplikuj na www.pkobp.pl/kariera

Największą wartością SGH są ludzie i relacje

 ANNA SYDORCZAK

Decyzja o rozpoczęciu studiów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie nie zawsze jest oczywista – może rodzić się z inspirującego spotkania, z potrzeby zmiany. Filip Pieniak, student pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku zarządzanie projektami, były członek zarządu SKN Biznesu i founder's associate w startupie technologicznym RetentionQ opowiada o swojej drodze na SGH, znaczeniu działalności w organizacjach studenckich, łączeniu nauki z pracą zawodową i roli, jaką SGH odegrała w jego rozwoju jako przedsiębiorcy.

Anna Sydorczak: Dlaczego zdecydowałaś się na studia w SGH? Czy to była pierwsza opcja podczas wyboru uczelni?

Filip Pieniak: Moja historia z SGH jest dość nieoczywista, ponieważ początkowo w ogóle nie zakładałem, że będę tu studiował. Po maturze pracowałem jako kelner w hotelu na Mazurach, gdzie poznałem jednego z gości, z którym się zaprzyjaźniłem. Zaproponował mi pracę w Warszawie, a co istotne – był wykładowcą właśnie w SGH (tutaj pozdrowienia dla Tomka Miśkiewicza). To on w dużej mierze zainspirował mnie do rozważenia przeprowadzki do stolicy i rozpoczęcia studiów w SGH. Tomek był dla mnie przykładem przedsiębiorcy, który odnosi sukcesy, dlatego naturalnie chciałem pójść w jego ślady. Wówczas SGH było dla mnie oczywistym wyborem.

Wybór to jedno, a dostanie się do SGH to drugie. Musiałeś jednak przygotować się do niełatwych egzaminów i je zdać. Na ile wówczas było to dla Ciebie wyzwanie?

Przygotowania do matury nie wspominał ekscytująco – towarzyszyła mi pandemia COVID-19, samotność w domu rodzinnym i dużo czasu przy książkach od matematyki, geografii, angielskiego oraz niemieckiego. Był to najnudniejszy okres w moim życiu. Warto dodać, że w tym roku nie było egzaminu wstępnego do SGH, dlatego nie mam rad dla osób dziś aplikujących.

Jak wyglądały Twoje pierwsze kroki w środowisku akademickim? Czy coś Cię zaskoczyło?

Pierwsze chwile nie należały do najłatwiejszych, ponieważ był to rok, w którym po kilku miesiącach studiów wrócił *lock down* w związku z pandemią. Po pierwszym roku stanąłem przed dylematem wyboru konkretnego kierunku. Pomogło mi członkostwo w organizacji studenckiej, gdzie miałem kontakt z osobami, które miały ten etap już za sobą. Na podstawie ich opinii wiedziałem, że kierunek globalny biznes będzie dla mnie najlepszym wyborem. Czułem, że ta ścieżka oferuje dużą elastyczność oraz możliwość realizacji innych, pozauczelnianych aktywności.

Dzięki temu mogłem nawiązać kontakty biznesowe i jednocześnie wykorzystywać zdobytą wiedzę zarówno w organizacji studenckiej, jak i później w pracy. Tym, co jednak najbardziej przerosło moje oczekiwania, byli ludzie, którzy ukształtowali moją ścieżkę do życiowej satysfakcji. Gdyby nie SGH, byłbym dziś w zupełnie innym miejscu. Mam porównanie – moi znajomi z liceum obrali inne drogi i widząc, jak potoczyło się ich życie, wiem, że SGH daje niesamowite perspektywy rozwoju. Warunkiem jest jednak odpowiednie podejście – trzeba być otwartym na możliwości



8506998

Następna stacja...

SKN BIZNESU

Szkola Główna Handlowa

Aplikuj już teraz!

Pierwsze miejsce wśród SKN'ów w Rankingu Kół i Organizacji na SGH

Możliwość tworzenia międzynarodowych projektów

Inspirujące osoby i przyjaźnie na całe życie

FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

i proaktywnie angażować się m.in. w działalność organizacji studenckich.

Jesteś członkiem SKN Biznesu. Co skłoniło Cię do dołączenia właśnie do tego koła? Czym Twoim zdaniem SKN Biznesu wyróżnia się na tle innych organizacji studenckich?

Podczas Dni Adaptacyjnych spotkałem jednego z członków Samorządu Studentów SGH i zapytałem go, którą organizację warto wybrać. Dzięki jego radzie zrozumiałem, że najlepiej samemu zrobić dokładne rozeznanie – porozmawiać z przedstawicielami różnych kół i samodzielnie ocenić, co najbardziej odpowiada naszym zainteresowaniom. Usłyszałem też jednocześnie, że są wśród nich „pewniaki”, czyli organizacje, do których po prostu warto się zgłosić. Jedną z nich był SKN Biznesu, który uchodził za bardzo prestiżowy i ok. 500 osób chciało w tamtym czasie do niego dołączyć. Udało się to tylko 62 osobom. Warto dodać, że grupa 500 kandydatów składa się ze studentów, którzy już pokonali wymagające progi rekrutacyjne uczelni. W praktyce oznacza to rywalizację z olimpijczykami i innymi wyjątkowo ambitnymi oraz utalentowanymi osobami, co dla chłopaka spoza

warszawskiej „bańki” ambitnego środowiska stanowiło dodatkowe wyzwanie.

Czyli dość elitarny klub...

Tak (śmiech). Rekrutacja była wymagająca i składała się z trzech etapów, ale już na wstępie poczułem, że naprawdę zależy mi na tej organizacji. Włożyłem sporo wysiłku, by się do niej dostać i dzięki temu od początku poczułem z nią silną identyfikację. Była to dla mnie szansa wynikająca z przynależności do najlepszego koła naukowego w SGH. Pod koniec pierwszego miesiąca na uczelni oficjalnie zostałem jego członkiem.

W tamtym czasie SKN Biznesu był dużą organizacją. Muszę jednak zastrzec, że największym wyzwaniem okazał się niski poziom integracji między jej członkami. To był doskonały przykład tego, że nawet najbardziej ambitni ludzie i prestiżowa marka nie wystarczą, jeśli brakuje między nimi relacji. Bez wzajemnej znajomości i zaufania trudno było efektywnie współpracować, a w konsekwencji – budować motywację do wspólnego działania.

I jak SKN Biznesu sobie z tym poradził?

Po pierwsze, mieliśmy determinację i świetny zespół w zarządzie. Po drugie, zrobiliśmy

research u alumnów, aby dowiedzieć się jak uratować koło. Po trzecie, dowiedzieliśmy się, że kluczem jest integracja członków i poczucie jedności/identyfikacji. Po czwarte, zorganizowaliśmy super wyjazd integracyjny, integrację mikołajkową i wigilię w organizacji, przygotowaliśmy cykl wydarzeń pt. Środa z SKN Biznesu, zbudowaliśmy dobry PR organizacji przez reklamę w metrze. Działania te zintegrowały członków, przez co wiele osób odnalazło w SKN Biznesu swoich znajomych, a później przyjaciół, z którymi woleli budować projekty niż pracować w korporacji.

Dla mnie najważniejsze w tej historii było to, że mimo wszystko miałem ogromną motywację do działania – wiedziałem, ile pracy kosztowało mnie dostanie się do SKN. W tym czasie działałem aktywnie w Akademii Inwestowania Alternatywnego, gdzie odpowiadałem za nawiązywanie relacji z partnerami medialnymi. Moje zaangażowanie zostało dostrzeżone przez ówczesny zarząd, który wskazał mnie jako osobę, która powinna kandydować do zarządu.

Bardzo mnie to cieszyło. Wraz z osobą, która ubiegała się o stanowisko prezesa koła, zbudowaliśmy zespół i wystartowaliśmy w wyborach. Co ciekawe, zazwyczaj do finału przechodzą dwa zespoły – w naszym przypadku nie było żadnych konkurentów, dosłownie nikt nie chciał angażować się w to koło naukowe. Wszystko wskazywało na to, że mamy zwycięstwo w kieszeni, a mimo to przegraliśmy. Powodem było złe przygotowanie kilku członków naszego zarządu w wyniku czego nie zdobyliśmy zaufania wyborców.

Po wyborach z pięcioosobowego zespołu zostały w praktyce trzy i to bez kandydata na prezesa organizacji! Dołączyła do nas jeszcze jedna osoba, która objęła funkcję prezeski. W tym składzie ponownie stanęliśmy do wyborów, tym razem wygraliśmy, zdobywając ok. 98% poparcia. Co ważne, gdybyśmy wtedy nie podjęli inicjatywy poprowadzenia SKN Biznesu, to organizacja, która była najlepszym kołem naukowym, upadłaby i 10 lat pracy poszłoby na marne.

Co się zmieniło, gdy objęliście stery SKN Biznesu? Jak sobie poradziście w tej trudnej rzeczywistości postcovidowej?

Po pierwsze, jak już wspominałem, wcześniejsze zarządy SKN Biznesu liczyły nawet siedem osób. W naszym przypadku, ze względu na skład mniejszy o połowę cała odpowiedzialność za każdy projekt spoczywała na nas. Każdy z nas czuł, że musi dopilnować realizacji wszystkich zobowiązań, niezależnie od tego, jaki był zakres jego formalnej roli, co wymagało pełnego poświęcenia się organizacji. Po drugie, musieliśmy zmierzyć się z realnym problemem, w jakim znalazło się nasze koło. Mimo, że SKN Biznesu w 2022 r., po raz pierwszy w swej historii, zdobył tytuł najlepszej organizacji studenckiej w SGH, nikt nie chciał go współtworzyć. Nie mieliśmy środków na realizację projektów, a zainteresowanie członkostwem było znikome. Zastanawialiśmy się, co dalej.

I jak to się potoczyło?

Z pomocą przyszli nam absolwenci – dawni członkowie koła. Dzięki rozmowom z nimi zrozumieliśmy, że kluczową kwestią w takiej sytuacji jest odbudowanie poczucia identyfikacji i integracji z organizacją. To prowadziło do jasnego wniosku: działania HR-owe muszą być zakorzenione w samych fundamentach wspólnoty studenckiej.

Otaczali nas ambitni, młodzi ludzie – studenci pierwszego roku, często już z imponującymi osiągnięciami, świetnymi wynikami w olimpiadach. Wielu z nich myślało o pracy, karierze, zarabianiu, a nie o działaniu *pro bono* w kole naukowym. Zrozumieliśmy więc, że przyciągniemy ich tylko wtedy, gdy damy im możliwość wzajemnego poznania się i wspólnego działania przy ciekawych projektach. Bo jeśli ktoś zbuduje tu przyjaźnię, to nie będzie miało większego znaczenia, co konkretnie robi, tylko z kim to robi.

Budowanie więzi między członkami stało się dla nas priorytetem. Później skupiłem się na pozyskiwaniu finansowania dla naszych inicjatyw. W wyniku szeregu zmian pozyskałem topowych partnerów, przez co zwiększyłem budżet organizacji o 567%, a liczba partnerów, z którymi nawiązaliśmy współpracę, zwiększyła się o 350% (tutaj podziękowania dla partnerów PwC, BCG, Goldman Sach, City, Mastercard, Accenture, Google, Arthur D. Little za zaufanie do mnie i SKN Biznesu).

A w liczbach bezwzględnych, jak to wyglądało?

Wolałbym o tym nie mówić ze względu na konkurencję wśród kół. Środki te jednak pozwoliły nam inwestować w ludzi.

W efekcie pojawiła się duża grupa zaangażowanych członków, którzy chcieli kandydować do zarządu po zakończeniu naszej kadencji. Powstały dwa silne zespoły, gotowe przejąć stery. W ten sposób zapewniliśmy ciągłość istnienia koła, a SKN Biznesu drugi rok z rzędu otrzymał tytuł najlepszego koła naukowego w SGH. Tutaj bardzo chciałbym podziękować Annie Waśniowskiej, która była prezeską koła i bez jej odwagi koło zostałoby zamrożone, oraz Janowi Żelaznemu, bez którego nie zajęlibyśmy pierwszego miejsca w rankingu SKN-ów.

Jeśli miałbyś polecić studentowi pierwszego roku aplikowanie do organizacji studenckiej w naszej uczelni, to co według Ciebie wyróżnia SKN Biznesu na tle innych kół i organizacji?

Chcę być w tej ocenie obiektywny – paradoksalnie nie zależy mi na promowaniu organizacji, do której sam należę. Dużo bardziej zależy mi na propagowaniu pewnej wartości wśród studentów SGH. To, co mogę powiedzieć o SKN Biznesu, to fakt, że dla mnie osobiście było to najlepsze koło – właśnie ze względu na moje indywidualne, jasno określone cele. Od zawsze chciałem zostać przedsiębiorcą, a w tej organizacji było i wciąż jest wiele osób o podobnym podejściu. To stanowiło dla mnie ogromną wartość.

Jeśli jednak ktoś interesuje się np. geopolityką lub innymi obszarami, i wybierze zupełnie inną organizację, to będzie to równie dobra decyzja. Patrząc na SKN-y przede wszystkim jako na miejsca, w których najważniejsze są relacje z innymi ludźmi o podobnych zainteresowaniach i potrzebach. W moim przypadku to właśnie znajomości i przyjaźnie zawarte w SKN Biznesu odegrały kluczową rolę w rozwoju ścieżki jako przedsiębiorcy.

Ale czy SKN Biznesu, mimo wysokich wyników w rankingach, jest najlepszą organizacją studencką? Absolutnie nie.

Dlaczego?

Bo ranking rankingiem, a każdy z nas ma swoje potrzeby, swoją ścieżkę i wizję na przyszłość. Nie trzeba koniecznie dołączyć akurat do SKN Biznesu czy SKN Konsultingu lub CEMS-u. Uważam, że najlepiej po prostu porozmawiać z ludźmi z różnych organizacji, zobaczyć, które założenia są nam najbliższe i dopiero wtedy podjąć decyzję o aplikacji do wybranych przez nas kół.



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

A czy uważasz, że działalność w kole naukowym w SGH daje czasem więcej wartości, niż same studia?

Muszę być tutaj całkowicie szczery. Oczywiście, biorę pod uwagę, że być może jestem jeszcze zbyt młody, by z pełnym przekonaniem ocenić, co w dłuższej perspektywie ma większą użyteczność. Z mojej perspektywy największą wartością, jaką daje SGH – poza renomowanym dyplomem i dostępem do świetnych wykładowców – są ludzie.

Koła naukowe postrzegam jako swoiste inkubatory relacji. To właśnie one tworzą przestrzeń do poznawania osób, które z czasem stają się naszymi przyjaciółmi. I właśnie te relacje, te przyjaźnie, bywają czasem dla mnie cenniejsze niż sam dyplom. Oczywiście, te więzi nie powstałyby, gdyby nie wspólne przygotowania do egzaminów, godziny spędzone w bibliotece, realizacja projektów i prezentacji na zaliczenie. Uważam, że już samo trafienie na SGH jest ogromną wartością.

Jeśli ktoś chce rozwijać się w obszarach biznesowych – szczególnie w kierunku korporacyjnym czy konsultingowym – to szybko zauważy, że wiele osób w tych środowiskach to absolwenci SGH. Co więcej, w najlepszych firmach doradczych bardzo często pracują osoby, które działały wcześniej w konkretnych kołach naukowych czy organizacjach uczelnianych. Wniosek jest prosty: jeśli poza studiami ktoś angażował się w dodatkowe aktywności, to istnieje spora szansa, że podczas rekrutacji do topowych firm trafi na kogoś, kto również kończył SGH. To buduje pewną naturalną „przychyłość” – sieć kontaktów, która może zadziałać na naszą korzyść.

To jest specjalne traktowanie, żeby nie powiedzieć faworyzowanie kandydatów...

Wiem, że z zewnątrz może to wyglądać niesprawiedliwie wobec kandydatów z innych uczelni, ale tak po prostu funkcjonuje ten swoisty ekosystem. I właśnie to jest jedna z największych wartości SGH – że później trafiamy do środowiska, gdzie możemy współpracować ze starszymi kolegami i koleżankami po tej samej uczelni. Sam prowadzę podcast i zapraszam do niego osoby, które odniosły sukces w biznesie. Co nas łączy? Właśnie SGH. Gdyby nie ta wspólna uczelniana tożsamość, mam poczucie, że wiele tych osób nie byłoby tak otwartych na udział w moim projekcie.

Czy łączenie studiów z działalnością w kole naukowym i pracą etatową jest możliwe?

Oczywiście, że jest i moim zdaniem jest to bardzo łatwe. Jednym z rozwiązań jest wybór studiów o konkretnym trybie, np. weekendowym. Mam bliską osobę, która zrezygnowała z dziennego trybu na rzecz właśnie studiów weekendowych, przez co ma sporo czasu na pracę w normalnych godzinach i nie ma problemu z łączeniem pracy zawodowej z przygotowaniem do egzaminów. Kolejna rzecz to większa przychyłość pracodawców, którzy są elastyczni i pozwalają takim osobom na pracę w niestandardnych godzinach. Istnieją tryby pracy zdalne lub hybrydowe, więc tutaj absolutnie da się to wszystko łączyć. Mówię to ze swojej perspektywy, bo sam od pierwszego roku pracowałem i studiowałem jednocześnie.

Obecnie pracujesz w startupie RetentionQ. Jak to się stało, że tam trafiłeś?

Wielu młodych ludzi nie wie, czym chce się zajmować w przyszłości, co naturalnie budzi wiele obaw. Uważam, że udało mi się znaleźć bardzo dobre rozwiązanie tego dylematu — działałem aktywnie w organizacji studenckiej, realizowałem projekty, brałem udział w licznych warsztatach organizowanych przez firmy z różnych branż: od konsultingu, przez big tech, aż po sektor ubezpieczeń. Zanim jeszcze rozpocząłem studia, przez dwa sezony pracowałem jako kelner. Te wszystkie różnorodne doświadczenia pozwoliły mi zrozumieć nie tylko, co chcę robić, ale przede wszystkim, czego robić nie chcę.

Po zakończeniu swojej kadencji w zarządzie SKN Biznesu odezwał się do mnie Michał Radny – były prezes koła, a obecnie jego alumn. Michał zauważył wyniki sprzedażowe, które osiągnąłem w czasie mojej działalności, a właśnie wtedy potrzebował specjalistę ds. sprzedaży do startupu współtworzonego z Google i programem „Umiejętności Jutra”. Zaproponował mi współpracę, ja długo nie wahałem się z odpowiedzią. Zaufałem Michałowi i temu, że sam startup tworzyli byli członkowie SKN Biznesu.

Po dołączeniu do zespołu poznałem również Dawida Zimnego i Cezarego Jaroniego, z którymi miałem okazję pracować bezpośrednio. Ich wiedza i doświadczenie były dla mnie bezcennym źródłem nauki. Obaj stali się dla mnie prawdziwymi mentorami i to właśnie wtedy utwierdziłem się w przekonaniu, że chcę zostać przedsiębiorcą i rozwijać się, wykorzystując zdobyte umiejętności w praktyce. Po zakończeniu pracy przy tym projekcie wyjechałem na wymianę studencką, a po powrocie ponownie spotkałem się z Dawidem Zimnym, który zaprosił mnie do współpracy w RetentionQ. W nowym zespole poznałem także Mateusza Dziekońskiego – również absolwenta SGH i popularnej organizacji studenckiej.

To może opowiesz w skrócie, czym zajmuje się startup, do którego dołączyłeś?

RetentionQ to butik doradczy data science w marketingu, który specjalizuje się w budowaniu retencji w środowisku e-commerce. Co to znaczy? Jeśli wchodzimy na platformy zakupowe, to musimy zdawać sobie sprawę, że w świecie cyfrowym jest dużo wyższa konkurencja, niż w świecie realnym. Przez to spada lojalność wobec jednej firmy i rośnie koszt pozyskania oraz utrzymania klienta.

Wtedy wchodzimy my z naszym rozwiązaniem: zbieramy wszystkie dostępne dane o użytkowniku z różnych źródeł i na tej podstawie budujemy hurtownię danych, która pozwala nam przekształcić anonimowego użytkownika w wysoce spersonalizowany profil klienta. Możemy określić m.in. jego poziom założeń, płeć, wiek, wysokość rabatów i komunikatów jakie na niego działają, preferowane godziny korzystania z konkretnych kanałów komunikacji, a także setki innych zmiennych, które pozwalają nam wiedzieć o kliencie więcej, niż on sam wie o sobie.

Obserwując rynek amerykański i to, w jaki sposób nasi odpowiednicy rewolucjonizują podejście do marketingu, jesteśmy przekonani, że tworzenie zaawansowanych profili behawioralnych to przyszłość e-commerce. Firmy, które jako pierwsze wdrożą takie rozwiązania, zyskają istotną przewagę konkurencyjną dzięki znaczącej optymalizacji kosztów pozyskania klienta, skuteczniejszym działaniom *performance* marketingowym oraz efektywniejszym metodom zatrzymywania klientów – co ma kluczowe znaczenie w wysoce konkurencyjnych branżach.

Na czym dokładnie polega Twoja rola w tej firmie?

Pełnię rolę founder's associate, co w praktyce oznacza, że odpowiadam za dwa kluczowe obszary. Po pierwsze, jestem prawą ręką założycieli. Moje zaangażowanie w codzienne działania firmy jest pełne, dosłownie żyję tym, co robię, siedem dni w tygodniu. W praktyce pełnię funkcję project managera, wspierając założycieli startupu w operacyjnym zarządzaniu spółką.

Drugim obszarem mojej odpowiedzialności jest tworzenie kampanii sprzedażowych, czym zresztą zajmowałem się już wcześniej, działając w SKN Biznesu. Dziś pracuję jednak na wyższym poziomie zaawansowania, prowadząc zautomatyzowane kampanie sprzedażowe skierowane zarówno na rynek polski, jak i zagraniczny. Moim zadaniem jest personalizowanie komunikacji w modelu 1:1, dostosowanej do konkretnych odbiorców.

Jakie masz plany na przyszłość? Słuchając tego, co do tej pory powiedziałeś, wnioskuję, że będziesz dążył do bycia samodzielnym przedsiębiorcą.

Trochę tak – już teraz wiem, że jeśli w przyszłości zdecyduję się założyć własny biznes, to na pewno będę szukać do współpracy absolwentów SGH. Aktualnie skupiam się na budowaniu kompetencji, które pomogą mi zostać skutecznym przedsiębiorcą i wartościowym współnikiem. Nie czuję presji, by zakładać firmę tylko dlatego, że modne są projekty związane z AI. W pierwszej kolejności chcę jak najwięcej nauczyć się na cudzych błędach, a dopiero później świadomie podjąć kolejne kroki. Poza tym chcę też realizować swoje marzenia – już w grudniu lecę z plecakiem do Azji, żeby zwiedzić 11 krajów.

Równolegle rozwijam swoją pasję, czyli autorski podcast „Growify”, w którym rozmawiam z najlepszymi ekspertami ze świata biznesu i uczę się, jak zostać przedsiębiorcą.

Na koniec: co Twoim zdaniem jest największym wyzwaniem dla studentów, którzy chcieliby pójść podobną drogą, ale brakuje im odwagi lub odpowiedniego środowiska? Od czego powinni zacząć?

Trzeba na pewno proaktywnie wychodzić z odwagą do organizacji studenckich, konsekwentnie realizować swoją wypracowaną ścieżkę, a nie pozostawiać tego losowi. Poznawać jak najwięcej osób, robić jak najwięcej projektów i w miarę późno pójść do pracy (mam tu na myśli okolice trzeciego roku studiów), żeby też nie tworzyć sobie niepotrzebnie presji na samym początku, bo relacje są ogromnie istotne. Ważne jest moim zdaniem też to, żeby otwierać się na to, co mówią inni ludzie, na krytykę ze strony starszych, bardziej doświadczonych osób. Jako student pierwszego roku studiów magisterskich mogę powiedzieć, że gdyby nie SKN Biznesu i poznani ludzie związani z tą organizacją, nigdy nie byłbym tak szczęśliwy i spełniony, jak jestem teraz. Zapytasz skąd u mnie ta pewność. Mam pięciu starszych braci i dzięki temu mam pięć punktów odniesienia, jak może się ułożyć życie po SGH vs inne uczelnie. Wiem, że prawdopodobnie nigdy bym się nie otworzył na przedsiębiorczość, gdyby nie doświadczenie ze wspomnianymi osobami. Bardzo polecam właśnie taką drogę.

Dziękuję za rozmowę 📢

ANNA SYDORCZAK, była pracowniczka Zespołu Komunikacji i Współpracy z Mediami

OPRACOWANIE WYWIADU: Karolina Cygonek



**Chcesz rozpocząć karierę
w audycie finansowym?**

Dołącz do Akademii Audytora!





Kariera nie z tej Ziemi



RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA

Mieć szczęście połączenia zdobytych w SGH kompetencji zarządczych z pasją do nowych technologii. Zarządzać firmą z pogranicza sztuki i technologii. Rozmowa z absolwentem SGH Karolem Żbikowskim – prezesem zarządu Platige Image, polskiego studia kreatywnego działającego globalnie.

Renata Krysiak-Rogowska: Co Pana skłoniło do podjęcia pracy w branży animacji i efektów wizualnych po ukończeniu studiów ekonomicznych, bo nie jest to powszechnie wybierana ścieżka kariery wśród absolwentów SGH?

Karol Żbikowski: Zaraz po studiach pracowałem w sektorze finansowym. Byłem maklerem, a później szefem Biura Maklerskiego i generalnie działałem na rynku kapitałowym. W 2008 r. trafiłem do zarządu Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych, które wówczas były największym wydawcą podręczników szkolnych w Polsce, ale też tworzyły dużo contentu edukacyjnego innego niż klasyczne podręczniki. Tam pierwszy raz zajmowałem się transformacją cyfrową, czyli przystosowaniem firmy opartej na papierze do nowych technologii.

Chociaż lubiłem pracę w sektorze finansowym, ten projekt całkowicie mnie pochłonął. Praca



nad implementacją nowych technologii i możliwość kreowania zmian były dla mnie fascynujące, a współpraca z twórcami kontentu dawała dużo satysfakcji. Po zakończeniu przygody z WSiP skoncentrowałem się na rozwijaniu własnego startupu technologicznego, a jakiś czas później dołączyłem do rady nadzorczej notowanego na giełdzie studia Platige Image, które wówczas przechodziło pewne trudności i wymagało restrukturyzacji. Po roku pracy, w 2018 r., zostałem jego prezesem.

Czy to może oznacza, że kompetencje zdobyte podczas studiów w SGH okazały się przydatne również w branży kreatywnej?

Umiejętności zdobyte podczas studiów okazały się bardzo przydatne. Dały mi przede wszystkim szeroką wiedzę ogólną z dziedziny zarządzania, finansów, gospodarki, prawa, marketingu, etc. Można to określić jako swego rodzaju kompendium. Pięć lat studiów pozwoliło mi pozyskać bardzo szeroką wiedzę. Byłem ostatnim rocznikiem trybu wydziałowego, studiowałem na Wydziale Handlu Zagranicznego, na kierunku menedżerskim. Wiedza pozyskana podczas studiów procentuje do dzisiaj. Ale uczelnia to nie tylko wiedza, to także przebywanie w pewnym środowisku, relacje z kolegami czy profesorami, którzy też później funkcjonują w gospodarce. Mam dzięki temu ogromną sieć kontaktów. Dlatego SGH wspominam bardzo dobrze i uważam, że miała ogromny wpływ na to, jak potoczyła się moja kariera.

KAROL ŻBIKOWSKI

– prezes Platige Image
SA. Menedżer z ponad 20-letnim doświadczeniem. Jest absolwentem Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W przeszłości był m.in. prezesem zarządu domu maklerskiego Societe Generale Securities Polska, członkiem zarządu grupy wydawniczej WSiP S.A., gdzie odpowiadał za strategię, rozwój produktów i obszar nowych technologii, a także prezesem IR Services, spółki z grupy Unicredit. Jest doświadczonym członkiem i przewodniczącym rad nadzorczych spółek publicznych i prywatnych m.in. Echo Investment, Cersanit, Magellan, BBI Development. Reprezentował m.in. koncern Vivendi Universal w radzie Elektrim Telekomunikacja. Doradzał funduszowi Enterprise Investors, Orbis S.A oraz jako mentor startupom w ramach Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości.

A czy dużo z tych relacji z czasów studiów przetrwało do dzisiaj?

Bardzo dużo i bardzo często spotykam kolegów czy kolegów, którzy są obecnie aktywni na rynku. Lata moich studiów to czas, kiedy rodziła się giełda, więc wielu moich kolegów zasililo rynek finansowy, biura maklerskie czy tworzące się fundusze inwestycyjne.

Przejdźmy teraz do Pana doświadczeń w Platige Image. Czy mógłby Pan podzielić się najbardziej inspirującymi doświadczeniami związanymi z tą niebanalną pracą?

Myszę, że najbardziej inspirujące w mojej pracy jest to, że działamy na rynku globalnym, gdyż oferujemy usługi klientom znanym na całym świecie. Są to największe firmy z branży filmowej, jak Netflix i Amazon, czy gamingowej, jak Activision, Ubisoft, CD Project, Tencent i wiele innych. Oczywiście, ogromne znacznie ma dla mnie to, że pracuję z zespołem na światowym poziomie i tworzymy projekty oglądane później przez miliony widzów. Daje to ogromną satysfakcję i bardzo mocno inspirowe, zwłaszcza że jesteśmy całkowicie polską firmą, a mamy możliwość pracy z największymi talentami na świecie w tej branży.

Znany chyba wszystkim „Wiedźmin” kojarzy się głównie z grą komputerową CD Projektu, ale przecież w formule serialowej Netflixa to Platige Image jest producentem?

Współpracowaliśmy z CD Projektem przy tworzeniu trailerów do gry „Wiedźmin” i jesteśmy dumni z tego, że mogliśmy pomóc w budowaniu sukcesu tej gry na jej wczesnym etapie, ale jednocześnie będąc w branży filmowej pozyskaliśmy prawa do sfilmowania „Wiedźmina”. Szukaliśmy do współpracy dużego studia, którego potencjał finansowy pozwoliłby nam zrealizować wysokobudżetową produkcję. Rozmawialiśmy z różnymi studiami w Hollywood. W tym czasie bardzo szybko zaczął rozwijać się Netflix i poszukiwał interesujących tytułów, które mogłyby być podstawą serialu. Nawiązaliśmy z nimi współpracę i już w 2019 r. Netflix rozpoczął produkcję serialu „Wiedźmin”, a my zostaliśmy tzw. producentem wykonawczym. Obecnie powstaje już kolejny sezon serialu, gdzie poza rolą producenta wykonawczego, produkujemy również efekty specjalne, czyli tak zwane VFX. To właśnie produkcja efektów specjalnych stanowi jeden z ważniejszych obszarów naszej działalności.

Platige Image to studio kreatywne. Jakie jego produkcje są najbardziej rozpoznawalne, oprócz „Wiedźmina”?

Tych produkcji jest bardzo dużo. Fani gier komputerowych, oczywiście, będą znali takie tytuły, jak „Call of Duty” czy gry oparte na uniwersum

Star Wars produkowane przez Lucas Games. „Call of Duty” to właściwie najbardziej ikoniczna gra w historii gier komputerowych, będąca już od ponad 20 lat na rynku. Jesteśmy głównym producentem trailerów i cinematików, czyli kontentu animowanego do „Call of Duty”, produkowanego przez amerykańską firmę Activision, która ostatnio została przyjeta przez Microsoft. To jest jeden z najbardziej znanych projektów, nad którymi pracujemy. Produkujemy też bardzo dużo reklam, a chyba najbardziej znaną w Polsce jest reklama piwa Żubr. Ta kampania trwa już ponad 20 lat, a Żubr jest animowany przez naszych animatorów. Jeżeli chodzi o międzynarodowe produkcje reklamowe są to np. reklamy Lamborghini, Aston Martina czy wielu znanych marek konsumenckich. Generalnie działamy w sektorze przygotowywania kontentu elektronicznego na potrzeby filmu, reklamy, telewizji. Dobrym przykładem realizacji telewizyjnych jest studio Polsat Sport i pojawiające się sylwetki teleportowanych zawodników ze stadionu do studia dzięki technologii *augmented reality* czy animacje przedstawiające wyniki, tabele etc. To są technologie, które my wdramy w studiach telewizyjnych.

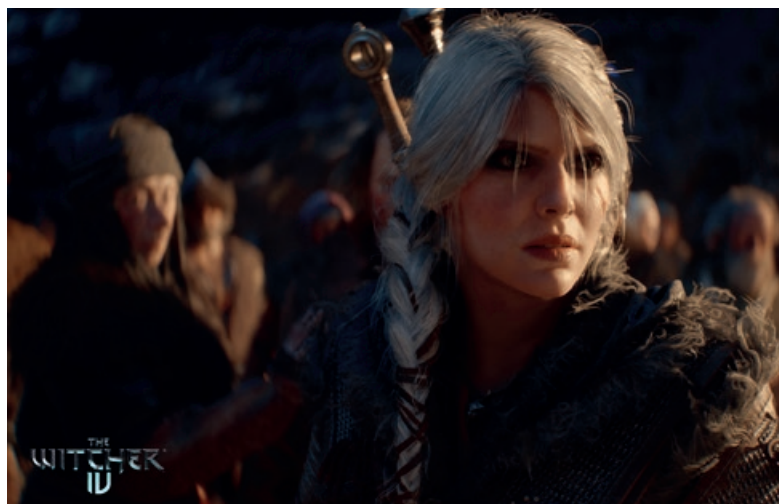
A jak pozyskuje się kontrakty, zwłaszcza te duże międzynarodowe?

To wymaga przede wszystkim pokazania potencjalnym klientom, że posiadamy kompetencje w realizacji skomplikowanych produkcji, co daje im poczucie bezpieczeństwa i pewność, że skutecznie wdrożymy ich projekt. To jest podstawa w tego rodzaju działalności. Nasze kompetencje są budowane przez lata, wciąż się rozwijamy, wdramy najnowszą technologię i budując kompetentny zespół. Oczywiście, globalne produkcje wymagają bardzo wysokiego poziomu jakości i my ten poziom jesteśmy w stanie zapewnić. Nasi sprzedawcy budują sieć kontaktów, podróżując po całym świecie. Wiele klientów zgłasza się też do nas bezpośrednio, widząc przykłady naszych produkcji (tzw. reele), które regularnie publikujemy w naszych social mediach. Posiadamy także dwa oddziały w Los Angeles oraz Tokio, które także zajmują się pozyskiwaniem nowych projektów, zwłaszcza w branży reklamowej.

Czy widzi Pan jakieś trendy w branży, które mogą wpłynąć na przyszłość takich firm, jak Pańska?

Jesteśmy już częścią rynku globalnego, czyli dotykają nas sytuacje na globalnym rynku audiowizualnym, np. strajk aktorów i scenarzystów w USA, który spowodował wstrzymanie na wiele miesięcy większości amerykańskich produkcji filmowych. Właśnie taka sytuacja nas dotknęła w 2023 r. Strajk amerykańskiej branży filmowej, który trwał do grudnia 2023 r., spowodował ogromne perturbacje na rynku. Inny aspekt to ciągły rozwój technologii chociażby sztucznej inteligencji, która jest dziś najbardziej znana z modeli

tekstowych, takich jak ChatGPT, ale rozwija się też w kierunku tworzenia obrazów i kontentu wideo. Niesie to za sobą sporo zmian i zagrożeń, ale także szans. Szybki rozwój narzędzi opartych na sztucznej inteligencji na pewno zmieni branżę. My się temu bacznie przyglądamy i staramy się jak najszybciej korzystać z dostępnych rozwiązań. Klient wybiera nas z powodu połączenia naszych kompetencji kreatywnych, znajomości technologii i jakości produkcji, bo wie, że jesteśmy w stanie przygotować dobry film, który zainteresuje potencjalnych widzów. Dlatego uważnie śledzimy wszelkie trendy na rynku, żeby zawsze móc zaproponować rozwiązanie lepsze niż konkurencja.



W jaki sposób w Pańskiej ocenie sztuczna inteligencja zmieniła rynek animacji i efektów wizualnych?

Sztuczna inteligencja, pomimo bardzo dynamicznego rozwoju w ostatnim czasie, nie wpłynęła jeszcze znacząco na segment rynku, na którym funkcjonujemy. Składa się na to kilka przyczyn. Działamy w segmencie bardzo zaawansowanej animacji czy efektów specjalnych, gdzie precyzja, a co za tym idzie, kontrola kształtu finalnego produktu jest kluczowa. Narzędzia generatywnej sztucznej inteligencji nie dają dziś jeszcze takiej kontroli. Dwuminutowy cinematik, który opowiada bardzo konkretną historię i zawiera elementy z gry, musi być przygotowany z największą starannością, ponieważ będą go oglądać miliony fanów, którzy wychwycą najdrobniejsze niedociągnięcia czy niespójności.

Kolejny aspekt to ograniczenia prawne i ciągle nieuregulowane kwestie dotyczące praw autorskich czy trenowania modeli AI danymi, które trafiają do chmury. Wiele klientów, zwłaszcza dużych międzynarodowych korporacji, ze względu na te ryzyka nie godzi się na wykorzystywanie AI w procesie produkcji. Oczywiście, nie dotyczy to wszystkich



projektów. Staramy się jak zawsze być liderami we wdrażaniu nowych technologii w naszej branży. Prowadzimy intensywne prace nad wykorzystaniem AI, już dziś pozwala to na skrócenie niektórych elementów procesu produkcji. AI przydatna jest zwłaszcza na etapie koncepcyjnym, czyli określenia kierunku wizualnego, w którym ma pójść projekt czy przedyskutowania różnych potencjalnych wersji z klientem. Postrzegamy AI jako szansę na optymalizację naszych procesów produkcyjnych i wsparcie naszych możliwości kreatywnych. Oczywiście, rozwój narzędzi przyspiesza i zapewne ich możliwości będą coraz większe, dlatego „trzymamy rękę na pulsie”.

Jakimi ostatnio realizowanymi projektami chcielibyście się pochwalić?

Pomimo trudnego okresu w branży animacji i efektów specjalnych, ubiegły rok był dla nas bardzo owocny pod kątem jakościowych produkcji. W grudniu 2024 r. mieliśmy dwie premiery, które odbiły się szerokim echem nie tylko w naszej branży. Pierwsza to trailer do „Wiedźmina 4” dla CD Projekt Red, którego premiera odbyła się podczas gali The Game Awards w Los Angeles. Był on entuzjastycznie przyjęty przez publiczność i miliony widzów śledzących transmisję. Został przygotowany w 100% w technologii Unreal Engine. Można śmiało powiedzieć, że jest to jedna z najbardziej zaawansowanych na świecie produkcji wykonanych w tej technice.

Drużyna premiery to animacja „Crossfire Good Conflict”, będąca częścią antologii „Secret Level”, wyprodukowana dla Amazon Prime we współpracy

z amerykańskim studiem BLUR, którego szefem i założycielem jest Tim Miller, reżyser m.in. „Deadpoola”, legenda naszej branży. Można ją obejrzeć na Prime Video. Odpowiadamy także za produkcję spotów animowanych do nowej kampanii Pracuj.pl czy kolejnej serii filmików do „Call of Duty”.

Czy mógłby Pan opowiedzieć trochę, jak wygląda proces rekrutacji i jakich cech poszukujecie u potencjalnych przyszłych pracowników?

Wszystko zależy od tego, w jakim obszarze tych osób poszukujemy. Jeśli są to artyści bądź producenci związani z produkcją kontentu audiowizualnego, to korzystamy z własnego działu rekrutacji. W Polsce raczej nie ma agencji, które są wyspecjalizowane w takim obszarze. W pierwszym etapie selekcji przeglądane jest portfolio, czyli to, co dany artysta czy producent, stworzył bądź wyprodukował i czym może się pochwalić. Są artyści pracujący w obszarze grafiki komputerowej, ale są czasami wyspecjalizowani w bardzo wąskich obszarach, np. zajmują się światłem, włosami czy przygotowywaniem ubrań cyfrowych. Nasz dział rekrutacji dokonuje wstępnej selekcji, później menadżerowie działów graficznych sprawdzają już bardziej szczegółowo portfolio danych osób i umawiają się na rozmowę z wybranym kandydatem. Nasze projekty powstają w dużych zespołach, więc niezbędna jest także umiejętność pracy zespołowej. Jesteśmy firmą opartą na kompetencjach, a zatem chęć pozyskiwania nowych umiejętności oraz ambicja są kluczowe.

Wygląda na to, że osoby początkujące w branży nie znajdują raczej u Państwa posady?

Chcąc stworzyć grafikę na bardzo zaawansowanym poziomie, trzeba mieć doświadczony zespół, bo jest to kreatywna działalność na bardzo wysokim poziomie. Do tego potrzeba miksu umiejętności artystycznych i technologicznych, oka oraz wrażliwości artysty, żeby wiedzieć, czy dany obraz jest dobrze skomponowany, czy użyto dobrych kolorów, ustawienia światła etc. Ale jednocześnie trzeba wiedzieć, jak to zrobić od strony technologicznej. Dlatego często są to bardzo doświadczone osoby. Mamy jednak trochę młodszych talentów, które zabłysnęły w trakcie rozmowy rekrutacyjnej i mogą się u nas rozwijać.

Jakie ma Pan rady dla absolwentów SGH, którzy chcieliby podążać podobną ścieżką kariery?

Już w czasie studiów trzeba próbować i podejmować się różnych prac, żeby sprawdzić, co nam najbardziej odpowiada. Branża kreatywna oferuje pracę nie tylko dla artystów. Są na przykład stanowiska producentów, którzy prowadzą projekty od strony organizacyjno-finansowej. Jest tam też stała współpraca z artystami, ale jest to typowa praca projektowa, gdzie trzeba się wykazać umiejętnościami, które można nabyć na uczelni ekonomicznej. Trzeba starać się zebrać jak najwięcej doświadczeń pozwalających nam później wybrać taką ścieżkę, która najbardziej nam odpowiada. Powiem tylko, że w mojej branży brakuje ludzi z wiedzą ekonomiczną i świadomością procesów ekonomicznych, bo często artyści nie skupiają się na warstwie produkcyjno-finansowej projektu i muszą być wspierani przez kompetentnych producentów.

Zachęcam wszystkich do poszukiwania obszarów, które dadzą wam satysfakcję i będą też odpowiadały waszym zainteresowaniom i realizowały wasze ambicje. Ja miałem to szczęście połączyć zdobyte kompetencje zarządcze z pasją do nowych technologii i zarządzam firmą z pogranicza sztuki i technologii. Życzę wszystkim studentom SGH, aby odnaleźli własną ścieżkę, która pozwoli im się rozwijać i czerpać satysfakcję z tego, co robią.

Dziękuję za rozmowę. 📧

RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA, współpracownik Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami SGH

Odwdzięczam się za szansę, dając szansę innym



JULITA PANUFNIK

Julita Panufnik: Był Pan koordynatorem CEMS Chance, natomiast Pana przygoda z tym projektem rozpoczęła się wcześniej. Czy mógłby Pan opowiedzieć, jak to wyglądało z perspektywy uczestnika?

Aleksander Gloc: Właściwie uczestnikiem zostałem ponad cztery lata temu. To był grudzień 2021 r. Byłem wtedy w trzeciej klasie liceum. Miałem 16 lat i moja nauczycielka od podstaw przedsiębiorczości powiedziała, że muszę się zgłosić, bo pasuję do tej inicjatywy. Po wypełnieniu formularza rekrutacyjnego otrzymałem informację od mojego mentora, że się dostałem. Następnie z mentorem odbyłem zdalnie dwie sesje, a do SGH przyjechałem na trzy dni na warsztaty. To była nieco okrojona edycja, bo odbywała się tuż po covidzie.

Z perspektywy osoby, która nigdy nie była w Warszawie na dłużej niż jeden dzień, a obecność na tak dużej, renomowanej uczelni było wspaniałym przeżyciem. Obcowanie ze studentami, możliwość porozmawiania z nimi, szczególnie, że ja akurat wiedziałem, że chcę iść na studia ekonomiczne, była nie do przecenienia. Przypuszczałem, że tutaj może być moje miejsce w przyszłości.

Z mojego punktu widzenia wizyta w SGH była naprawdę wielką przygodą, która dała mi bardzo dużo motywacji, fajnych pomysłów, jak się rozwijać i jak kształtować swoją przyszłość. Poznałem wielu interesujących ludzi. Z dwiema koleżankami z tamtego okresu mam do dziś kontakt. Przebywanie w grupie, gdzie są osoby bardzo ambitne, które mają super plany na siebie, na pewno motywuje. Często osoby z mniejszych miejscowości, z mniej renomowanych szkół są w środowiskach, które nie wspierają ich rozwoju i nie inspirują. Pamiętam, że wtedy spaliśmy w Śródmieściu i wstając rano, dosłownie miałem nad głowę wieżowce, robiło to na mnie ogromne wrażenie – to są takie rzeczy, które dla osób z Warszawy mogą się wydawać codziennością/normalnością, ale dla przyjezdnych mogą być dużym przeżyciem.

O CEMS CHance – projekcie skierowanym do młodzieży w wieku 14–16 lat w trudnych sytuacjach życiowych, rodzinnych, finansowych oraz pochodzącej z małych miejscowości – rozmowa z Aleksandrem Glocem, koordynatorem XXVI Edycji CEMS Chance, a także byłym uczestnikiem tej samej inicjatywy, studentem 2 roku studiów licencjackich w SGH na kierunku globalny biznes, finanse i zarządzanie, członkiem zarządu CEMS Club Warsaw.

I potem zdecydował się Pan na koordynację projektu. Dlaczego?

Rozpoczynając studia w SGH, dostałem się do CEMS Club Warsaw – organizatora CEMS Chance, pewnie po części ze względu na moją przeszłość projektową, byłem bowiem uczestnikiem CEMS Chance i wiedziałem, że moim celem jest dalsze współtworzenie tej inicjatywy. Jako osoba z mniejszej miejscowości (jestem z Radomska w woj. łódzkim), wiedziałem, jak dużo ten projekt znaczył dla mnie i moich znajomych, jak bardzo pomógł wielu osobom w rozwoju i jaką ma ważną rolę do odegrania. Można powiedzieć, że przychodząc do SGH, zdawałem sobie sprawę, że w bardzo dużej mierze jestem tutaj dzięki CEMS Chance, więc chciałem w pewien sposób odwdziżyć się za tę szansę, dając szansę innym. Dodatkowo, jak rozmawiałem z wieloma osobami podczas tworzenia tego programu, czy to z prelegentami, czy to z różnymi instytucjami, które nas wspierały, to kilkakrotnie



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

dochodziłem do wniosku, że w Polsce nie ma wielu tego typu projektów. Wydaje mi się, że Ministerstwo Edukacji Narodowej nie tworzy wielu takich inicjatyw, których celem jest wspieranie osób ambitnych, zdolnych i kreatywnych, niemających tylu szans, jak inni.

CEMS Chance to inicjatywa, która ma niezwykle ważną misję do spełnienia – pomaga osobom z mniejszych miejscowości, które nie są uprzywilejowane lub nie mają tak wielu możliwości, jak osoby w najlepszych liceach w Polsce, w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu. Od razu wiedziałem, że chcę być częścią tej inicjatywy. Potem, jak już dołączyłem do CEMS Club Warsaw, zobaczyłem, jak tworzy się takie projekty; nabierałem też przekonania, że do tego się nadaję czy to pod kątem doświadczenia, czy cech osobowości. Doświadczenia nabierałem sukcesywnie – najpierw jako członek kilku zespołów, potem jako członek core teamu, by wreszcie w mojej trzeciej edycji zostać koordynatorem.

Cieszę się, że za trzecim razem mogłem stworzyć ten projekt od początku do końca. Powstał on pół roku i przyniósł mi mnóstwo świetnych znajomości i przyjaźni, pięknych wspomnień. Zdobyłem dzięki niemu masę doświadczeń i kompetencji; można powiedzieć, że samo koordynowanie było dla mnie spełnieniem marzeń.

CEMS Chance to działanie skierowane do młodzieży w wieku 14–16 lat w trudnych sytuacjach życiowych, rodzinnych, finansowych oraz pochodzącej z małych miejscowości. Co zyskuje uczestnik projektu?

Po pierwsze inspiracje, a po drugie praktyczne umiejętności i doświadczenia. Uczestnik projektu bierze udział w wielu prelekcjach z bardzo ciekawymi gośćmi. Są to osoby, które np. zajmują się przemówieniami publicznymi, uczą, jak przemawiać albo są poliglotami. Mieliśmy jako prelegenta np. poliglotę Piotra Kruka, który uczył Roberta Lewandowskiego hiszpańskiego. Są to też osoby, które zajmują się zdrowiem psychicznym, tworzeniem projektów społecznych, typami osobowości. Podczas projektu oferujemy spotkania z ludźmi, którzy prezentują różne obszary życia. Uczestnicy mogą z tych prelekcji wyciągnąć to, co uważają za wartościowe, co jest dla nich najbardziej przydatne. Podczas spotkań i części zdalnej tworzą mini projekty społeczne, gdzie uczą się pracy w grupie, są pod nadzorem mentora projektowego, który jest doświadczonym studentem i który miał okazję pracować nad własnymi projektami czy to w życiu zawodowym, czy akademickim. Uczestnicy uczą się, jak stworzyć coś samemu, jak zaplanować dany projekt, jakie przyjąć do niego założenia – uczą się zatem umiejętności praktycznych i społecznych, ale mają również dużo czasu na integrację i na zwiedzanie Warszawy. Dla młodzieży jest to okazja do zawarcia nowych znajomości i przeżycia prawdziwej przygody. Każdy uczestnik ma przydzielonego indywidualnie mentora, który przeprowadza z nim trzy sesje mentoringowe, podczas których uczestnik ma możliwość przemyśleć swoje mocne strony, ambicje, plany, marzenia i dowiedzieć się wiele o sobie. Mentorzy stanowią wartość dodaną do tego projektu, napędzając całą inicjatywę. Dla biorących udział w projekcie znalezienie się w środowisku wspierającym rozwój, działanie w środowisku, gdzie jest motywacja, ale i rywalizacja, daje niezwykle dużo argumentów i poszerza horyzonty, co wiem z własnego doświadczenia.

Zaprosili Państwo do współpracy również partnerów, przedstawicieli firm. Jakie było ich zaangażowanie?

Zaangażowania partnerów jest różne ze względu na to, że do każdego partnera dobieramy działania i aktywności, których od nas potrzebujemy, ale przede wszystkim patrzymy, co może dać od siebie. Firmy często przygotowują prelekcje w swoich biurach, co dla uczestników jest wartością dodaną. Siedziby firm w nowoczesnych budynkach niejednokrotnie wywierają na nich wielkie wrażenie. Firmy partnerskie nie rzadko współuczestniczą w projektach społecznych, czy to doradzając, czy to je oceniając, dzięki czemu uzyskujemy cenny *feedback*. Pewnym wyjątkiem jest firma Samsung,



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

która ma własny projekt Solve For Tomorrow skierowany do podobnej grupy wiekowej. Przedstawiciele Samsunga chcieli przekazać uczestnikom CEMS Chance swoją wiedzę, doświadczenie i pokazać, jak wygląda praca w ich firmie. Jednocześnie dali szansę zaangażowania się w ich inicjatywę. Tak więc jeżeli chodzi o partnerów, to zaangażowanie jest naprawdę różne i dostosowane do ich wizji i potrzeb. Można powiedzieć, że partnerzy aktywnie współtworzą projekty, są nim żywo zainteresowani, dzięki czemu współpraca jest bardzo owocna.

Wspomniał Pan o firmie Samsung, czy było więcej partnerów wspierających projekt? Na czym polegało ich zaangażowanie?

Samsung był jednym z partnerów. Głównym partnerem była firma P&G z Klubu Partnerów SGH oraz bank inwestycyjny SEB.

Partnerzy zorganizowali warsztaty i prelekcje dla uczestników; dotyczyły one różnej tematyki, częściowo biznesu, ale nie tylko. Część warsztatów była online, część stacjonarnie – firma SEB zaprosiła uczestników do swojej siedziby. Partnerzy wsparli także projekty finansowo, bez nich projekt nie mógłby się odbyć. Przedstawiciele partnerów byli również zaproszeni do jury, które oceniało projekty społeczne. O programie Samsunga dla licealistów już wspominałem wcześniej. Chcę podkreślić, że partnerzy odgrywają niezwykle ważną rolę w naszym projekcie i bez ich udziału na pewno

by się on nie odbył. Niezwykle budujące jest to, że wszyscy partnerzy chcą angażować się w inicjatywę merytorycznie, wnosząc swój wkład.

Za sukcesem każdego projektu stoi zespół zaangażowanych osób. Kto go tworzył?

Zespół projektowy tworzyli członkowie warszawskiego CEMS Clubu, a więc ja razem z moim core teamem. Core team to 10 osób, przy czym każdy był odpowiedzialny za inną działkę i do tego w różnych momentach projektu. Zespół wspierało od 10 do 30 osób w zależności od etapu projektu. Jeżeli chodzi o mentorów, to w ostatniej edycji byli nimi studenci SGH, przy czym nie wszyscy to członkowie CEMS Clubu. Zawsze szukaliśmy osób, które mają najlepsze kompetencje do przeprowadzenia trzech sesji z naszymi uczestnikami, i mogą najbardziej przyczynić się do ich rozwoju. Ponadto szukaliśmy osób, którym na 100% możemy zaufać, dlatego przeprowadzaliśmy z nimi rozmowy i szkoliliśmy pod kątem projektu.

Realizacja projektu to jego zwieńczenie, natomiast do finału prowadzi szereg przygotowań. Jak one wyglądały?

Zaczęliśmy pracę w lipcu 2024 r., kiedy został wybrany koordynator. Przez wakacje, ze względu też na to, że projekt tworzą studenci, praca przebiegała wolniej. Było to bardziej planowanie – ustalaliśmy, jaka jest nasza konkretna wizja na tę edycję

CEMS Chance. Od połowy września ruszyły bardzo intensywne działania. Spotykaliśmy się średnio co dwa tygodnie, integrowaliśmy się, a praca przebiegała bardzo sprawnie i przyjemnie, co niewątpliwie jest także zasługą całego mojego zespołu. W ostatnich miesiącach trzeba było zrekrutować uczestników, co też nie było łatwe, bo zgłoszeń mamy zawsze bardzo dużo, a trzeba wybrać odpowiednie osoby. Zanim dojdzie do rekrutacji, trzeba ich zachęcić poprzez promocję i kontakty ze szkołami. Trzeba także umówić partnerów, wszystko przygotować od strony logistycznej: pożywienie, nocleg, sale na uczelni, zrekrutować mentorów, przeprowadzić dla nich szkolenia. Tych spraw jest naprawdę mnóstwo. Zawsze staramy się znaleźć topowych prelegentów, renomowane patronaty, jakościowych mentorów. Szczerze mówiąc, gdy zaczynałem realizować ten projekt, nie spodziewałem się, że będzie tego tak dużo (śmiech).

A jakie było największe wyzwanie związane z koordynacją tych działań?

Jako studenci robimy projekt, często łącząc go ze studiami, czasami nawet z pracą, więc na pewno dużym wyzwaniem było pogodzenie wszystkich tych obowiązków z przygotowaniem projektu CEMS Chance. Dotyczy to osób, które były weń najbardziej zaangażowane. Zazwyczaj to są także szeroko pojęte problemy organizacyjne. Nasz projekt potrzebuje określonego budżetu i przez pierwsze trzy miesiące skupiałem się na tym, żeby ten budżet pozyskać. Pozyskujemy go z grantów i w ramach współpracy z partnerami. Na szczęście jest sporo różnych możliwości, które wspierają inicjatywę społeczne, a także jest wielu niesamowitych partnerów, którzy dostrzegają potencjał i istotność naszego projektu. Jeśli mamy już finansowanie, wtedy trzeba to wszystko dobrze zgrać, żeby

uczestnicy byli bezpieczni, żeby byli na miejscu. To jest projekt, który w przeciwieństwie do wielu studenckich projektów wymaga dużo poświęcenia czasu i uwagi uczestnikom, bo to nie są osoby pełnoletnie. Tutaj każdy szczegół się liczy, kontakty z rodzicami, wszystko musi być dobrze zaplanowane i to jest na pewno duże wyzwanie.

Z perspektywy koordynatora wyzwaniem jest to, że nasz projekt działa na bardzo wielu polach i poziomach – promocja odbywa się wielotorowo. Jednocześnie rekrutujemy uczestników, szukamy mentorów, pozyskujemy prelegentów, szukamy patronatów, rozmawiamy z partnerami, przygotowujemy wydarzenie logistycznie – tego jest naprawdę dużo i trzeba mieć to wszystko na uwadze, ale przy pracy z dobrym zespołem wiele zmartwień odchodzi i niezwykle ułatwia zadania. To także wyzwanie czasowe. Chociaż koniec końców mam przekonanie, że organizacja tego projektu była najlepszą decyzją, jaką mogłem podjąć. Te wszystkie problemy nie znaczą wiele przy tym, jakim wspaniałym przeżyciem była dla mnie organizacja tego wydarzenia.

Czego nowego nauczył się Pan na bazie tych doświadczeń?

Na pewno współpracy z ludźmi. To była moja czwarta edycja tej inicjatywy, w której uczestniczyłem, trzecia od strony organizatora. Zawsze sobie powtarzam, że nie wynoszę z tych prelekcji mniej niż uczestnicy, bo też często na nich jestem jako organizator i ciągle się uczę, inspiruję. Na prelekcjach i w trakcie innych wydarzeń mam kontakt z uczestnikami. Zawsze staramy się utrzymywać z nimi otwartą komunikację, co pozwala na bezpieczną organizację projektu. Dla mnie bardzo wartościowe jest poznawanie super ambitnych uczestników, którzy są niesamowicie ciekawi



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

świata i nowych informacji, prelegentów, mentorów i innych ludzi zaangażowanych w ten projekt. Jakbym miał to krótko podsumować, to z organizacji CEMS Chance wyniosłem: a) masę ciekawych rozmów z ludźmi i przyjacieli, b) dużo wiedzy o sobie jako liderze i osobie pracującej w grupie, c) niezwykle dużo o organizacji wydarzeń od zera, d) efektywną organizację czasu – ten projekt wymagał dużo wysiłku.

A jak Pan uważa, jakie kompetencje powinien posiadać lider tego typu projektu?

Wydaje się, że najważniejsze jest planowanie, zarządzanie, w tym zarządzanie czasem. Pewnych kwestii nie da się rozstrzygnąć wcześniej; zostają ostatnie dwa miesiące i trzeba zrekrutować uczestników, zorganizować wszystko logistycznie, wiele rzeczy robi się na ostatnią chwilę. Jeśli chodzi o zarządzanie ludźmi, to trzeba odpowiednio stworzyć w osobach biorących udział w projekcie pewną wizję, która im się spodoba, dzięki temu będą zaangażowani. Zarówno studenci, jak i wszystkie osoby uczestniczące w tym projekcie, robią to charytatywnie. Nawet prelegenci działają nonprofit.

Muszę dodać, że utrzymywanie zaangażowania w organizacjach studenckich nie jest łatwe. Mam wrażenie, że w naszym projekcie jest to łatwiejsze, bo każda osoba, która kilka miesięcy przed decyduje się na udział w nim, jest świadoma, dlaczego to robi i jaką siłę i moc oddziaływania ma CEMS Chance. Tutaj ważne jest, żeby rozumieć ważką misję tego projektu. Bardzo ważne jest, żeby nie zgubić głównego celu i przesłania – że wszystko robimy dla młodych uczestników, którzy stoją u progu dorosłości.

Lider musi na pewno umieć delegować zadania, których jest bardzo dużo i z różnych dziedzin.

Trzeba się też dobrze komunikować z innymi członkami zespołów. Dobra komunikacja i otwartość ma wielkie znaczenie.

A czy ma Pan jakieś szczególne wspomnienie związane z CEMS Chance, które zostanie z Panem na dłużej?

Tych wspomnień jest na pewno wiele – trudno wskazać jedno, to jest raczej zestaw doświadczeń. Zawsze najbardziej emocjonalne są powroty. Z perspektywy uczestnika, jest to moment, kiedy chcemy oddać wszystko, żeby zostać jeszcze kilka dni w Warszawie, albo przeżyć to jeszcze raz. Rozstania są trudne, ale – jak widać na moim przykładzie – niektórym udaje się tutaj wrócić. Po kilku miesiącach ciężkiej pracy z organizatorami schodzi zmęczenie fizyczne. Zdajemy sobie wówczas sprawę, jak tytaniczną robotę zrobiliśmy i że była to dla nas równie wielka przygoda co dla uczestników, od których podczas zakończenia projektu my, mentorzy, dostaliśmy mnóstwo niezwykle miłych i motywujących słów, które jeszcze bardziej uświadomiły nam, jak wielką wartość miało to, co zrobiliśmy. Zawsze w mojej głowie będzie każda edycja CEMS Chance, a szczególnie ta, którą koordynowałem i w której byłem uczestnikiem. Traktuję to bardziej jako ogrom wspaniałych doświadczeń, niż konkretne momenty. Wszystkie te doświadczenia zostaną ze mną na dłużej. 📖

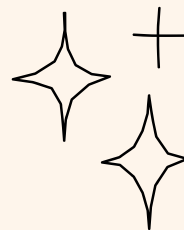
Dziękuję bardzo za rozmowę.

JULITA PANUFNIK, była zastępca dyrektora Centrum Współpracy z Biznesem SGH

OPRACOWANIE WYWIADU: Karolina Cygonek

KONKURS

na najlepszą pracę
dyplomową



**ESG i zrównoważone
finanse w bankowości**

Po więcej
szczegółów
zapraszamy na
stronę Kariery:



BOŚ
BANK

Wyzwania kształcenia językowego w uczelniach

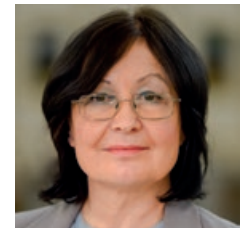
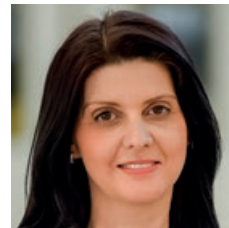
Rola Centrum Nauki Języków Obcych we wspieraniu kompetencji studentów dla uczenia się przez całe życie

IZABELA GODLEWSKA, RENATA JAGACZEWSKA, RENATA NOWICKA

W ramach sesji I „Aktualne wyzwania kształcenia językowego w uczelniach”, której moderatorem była dr hab. Ewa Chmielecka, Lider Projektu FRP-Pearson, wykład pt. „Polityka i praktyki kształcenia językowego w szkolnictwie wyższym” wygłosiła Jolanta Urbanik, ekspert ds. umiędzynarodowienia kształcenia. Podkreśliła wagę Europejskiej polityki wielojęzyczności w świetle Zaleceń Rady UE w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie oraz kompleksowego podejścia do nauczania i uczenia się języków obcych. Wspomniano również o Zaleceniu Komitetu Ministrów Rady Europy w sprawie różnojęzycznej i międzykulturowej edukacji na rzecz kultury demokratycznej.

Kolejny wykład, dotyczący najnowszych trendów i rozwiązań w edukacji językowej w erze sztucznej inteligencji (AI), wygłosił Bartłomiej Janiak z firmy Pearson. Prelegent podkreślił, że następuje nieuchronna integracja oprogramowania ze sztuczną inteligencją, a także odejście od uniwersalnych modeli AI na rzecz spersonalizowanych, dostosowanych do konkretnej branży lub użytkownika, co zwiększa ich praktyczne zastosowanie. AI generatywna osiąga coraz wyższy poziom zaawansowania, umożliwiając tworzenie wysokiej jakości treści audio i wideo, co wpływa na przemysł kreatywny, media oraz także na uczenie się i nauczanie języków.

Choć nie ulega wątpliwości, że sztuczna inteligencja spowodowała prawdziwą rewolucję w uczeniu się i nauczaniu języków obcych, chociażby poprzez monitorowanie postępów w czasie rzeczywistym, wspieranie nauki wymowy w oparciu o materiały autentyczne oraz tworzenie immersyjnych



Seminarium, w którym pod koniec ub.r. uczestniczyli przedstawiciele świata nauki, działacze oświatowi oraz wykładowcy z Centrów Nauki Języków Obcych z wielu miast Polski, poświęcone było przybliżeniu trendów oraz wyzwań związanych z nauczaniem języków obcych w uczelniach z perspektywy szkół wyższych i firmy Pearson – partnera strategicznego wydarzenia.

środków edukacyjnych (VR, AR), to jednak tradycyjne metody wciąż oferują wiele korzyści, których ta technologia nie jest w stanie zastąpić. W kontekście zalet tradycyjnego uczenia się i nauczania należy z pewnością podkreślić znaczenie planowania procesu nauki języka obcego przez profesjonalną kadre dydaktyczną przy uwzględnieniu rozwoju kluczowych kompetencji językowych i społecznych oraz przybliżanie uczącym się różnic interkulturowych. Jak powszechnie wiadomo, w tradycyjnym procesie uczenia się języków obcych dużą rolę odgrywają także takie czynniki, jak m.in. relacje interpersonalne, emocje, mowa ciała oraz wrażliwość. Natomiast sztuczna inteligencja – choć z pewnością może stymulować pewne elementy komunikacji – to jednak nie jest w stanie ich w pełni odzwierciedlać.

W ramach sesji I zespół Centrum Nauki Języków Obcych SGH przedstawił prezentację pt. „Rola Centrum Nauki Języków Obcych we wspieraniu kompetencji studentów dla uczenia się przez całe życie”.

W części pierwszej skupiono się na ofercie dydaktycznej CNJO jako szczególnej wartości dodanej dla wspólnoty akademickiej uczelni. Podkreślono, że oferta ta jest bardzo bogata, a SGH jest tradycyjnie utożsamiana z bardzo wysokim poziomem nauczania języków obcych. CNJO niezmiennie od dekad dba o wysoką jakość nauczania. Dzięki temu absolwenci SGH są poszukiwanymi kandydatami na rynku pracy, z łatwością komunikują się w językach obcych, uczestniczą w programach wymian i międzynarodowych stażach i posiadają kompetencje społeczne i międzykulturowe, niezbędne dla funkcjonowania w społeczeństwie XXI wieku.

W drugiej części prezentacji przybliżono pojęcie kompetencji kluczowych, czyli umiejętności, które każdy człowiek powinien posiadać, aby móc się w pełni samorealizować, a także realizować swoje cele zawodowe i społeczne w dynamicznie zmieniającym się świecie. Szczególną uwagę zwrócono na fakt, iż w najnowszej literaturze przedmiotu występuje bogata synonimia w odniesieniu do tzw. kompetencji kluczowych, które nazywane są również kompetencjami przyszłości, (*ang. future skills*), kompetencjami tranzytywnymi lub umiejętnościami miękkimi. Nie sposób nie odnieść się tutaj do klasycznego pojęcia „inteligencji emocjonalnej” autorstwa Daniela Golemana, który wskazuje, iż kluczowe znaczenie dla osiągnięcia doskonałości w pracy ma nie tylko wiedza specjalistyczna, lecz przede wszystkim inteligencja emocjonalna. Składają się na nią umiejętności osobowe (samowiedomość, samoregulacja i motywacja) oraz społeczne (empatia, wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, praca w zespole). Zauważono tutaj wyraźną paralelę między umiejętnościami kluczowymi, wymienianymi w jednej z ostatnich edycji raportu

cyklicznie publikowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF) – *The Future of Jobs 2023* – a kompetencjami, które powinny być budowane u studentów i wskazywanymi przez dr. hab. Jakubą Brdulaką, prof. SGH. Są to:

- kreatywne i krytyczne myślenie (*creative and critical thinking*),
- rozwiązywanie problemów (*problem solving*),
- aktywne obywatelstwo (*active citizenship*),
- odpowiedzialne obywatelstwo (*responsible citizenship*),
- uczenie się przez całe życie (*lifelong learning*)¹.

Odnosząc się do wspierania rozwoju kompetencji przyszłości, które na użytek artykułu i dydaktyki stosowanej w CNJO SGH nazwano kompetencjami osobistymi, społecznymi i w zakresie uczenia się, w prezentacji uwypuklono, jak implementowane są one w praktyce. Kształcenie językowe w CNJO umożliwia obserwację postępów studentów w zakresie posługiwania się językiem w ciągu dwóch lat trwania kursu (na studiach licencjackich) lub jednego (na studiach magisterskich) i zauważenie postępów w odniesieniu do licznych aspektów powyższych kompetencji; jest to przede wszystkim sztuka prezentacji i autoprezentacji.

Na zajęciach studenci uczą się stosowania szerokiego spektrum technik perswazyjnych i retorycznych, które pozwalają wywierać wpływ na odbiorców. Dzięki temu rozwijają umiejętności istotne dla przyszłych menedżerów, marketingowców, specjalistów HR itp. Studenci analizują sposoby konstruowania prezentacji, dzielenia jej na odpowiednie części oraz uwypuklania kluczowych elementów treściowych w sposób ułatwiający ich zapamiętywanie. Dzieli się również z grupą technikami mnemotechnicznymi wspierającymi proces zapamiętywania, a także narzędziami pomagającymi w zarządzaniu czasem, zwiększaniu produktywności, planowaniu i osiąganiu celów. Przykłady takich narzędzi to: *Eat the Frog*, technika *Pomodoro*, *The Golden Hour (Optimal Work)*, *Design Thinking* oraz matryca Eisenhowera. Uczą się od mistrzów przemawiania, wzorując się na udostępnianych im na zajęciach materiałach wideo, w swoich wystąpieniach stosując anegdotę, *storytelling*, i grupują przekazywane treści według systemu *dream framework* albo *disaster framework*.

Na zajęciach językowych dodatkowo ćwiczona jest praca w zespole (w parach i mikrogrupach). I tak, przy projektach grupowych, studiach przypadku (*ang. case studies*), np. przy wymyślaniu logo, brandingu i strategii marketingowej określonej firmy, integrujemy doświadczenia zawodowe studenta z treściami sylabusowymi, jednocześnie doskonaląc umiejętność współpracy w praktyce. Studenci wymieniają się pomysłami i doświadczeniami, co wspiera proces uczenia się przez całe życie (*ang. life-long learning*). Ich działania stanowią znakomity przykład korzystania z różnorodnych źródeł wiedzy. Ponadto, dzięki długości trwania kursu

oraz częstotliwości zajęć, w grupach lektoratowych tworzą się więzi i wspólnoty. Zajęcia sprzyjają rozwijaniu umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów (ang. *networking*), wspierają samopomoc koleżeńską oraz pracę w ramach wspólnie tworzonych firm i fundacji czy wystąpień, np. na Forum Ekonomicznym w Karpaczu, a nawet zawieraniu związków małżeńskich.

Paradoks naszych czasów polega na tym, że coraz większa technologizacja, również narzędzi stosowanych w procesie dydaktycznym, ułatwia w niespotykanym do tej pory stopniu pracę nauczycielowi, który zarazem musi spędzić wiele czasu na opanowanie owych narzędzi. Można by powtórzyć sformułowanie z czasów pandemii COVID-19 i globalnego przedstawienia się na tryb nauczania zdalnego: technologia, oprócz wykładanego przedmiotu, stała się naszym, nauczycieli, drugim zawodem, w którym nieustannie doskonalimy nasze umiejętności.

Obecnie takim wyzwaniem technologicznym jest konieczność zmierzenia się z – wydawałoby się nieomal nieograniczonymi – możliwościami oferowanymi przez sztuczną inteligencję w obszarze dydaktycznym. Dotychczasowe doświadczenia ze stosowania AI na zajęciach językowych w CNJO, podpatrywanie globalnych trendów edukacyjnych oraz udział w konferencjach i warsztatach, których organizatorzy na gorąco podążają za dynamicznymi zmianami, przekonują, że pomimo rewolucji fundowanej przez sztuczną inteligencję, wciąż nie do zastąpienia jest profesjonalna kadra dydaktyczna. Nie ulega wątpliwości, że narzędzia i aplikacje AI mogą być bardzo pomocne na zajęciach języka obcego w biznesie i ekonomii – mogą być wykorzystane do generowania zadań leksykalnych z określonego zakresu specjalistycznej terminologii; mogą wspomagać proces pisania raportu czy korespondencji biznesowej, a nawet pomóc streścić tekst naukowy. Narzędzia te można wykorzystać jeszcze bardziej bezpośrednio do ćwiczenia umiejętności potrzebnych w pracy absolwenta SGH – przyszłego przedsiębiorcy, polityka, działacza – mogą one wygenerować agendę spotkania na szczycie; frazeologię i retorykę właściwą sposobowi wypowiedziania się dla danej postaci, dostarczyć różnych perspektyw interesariuszy, a nawet stworzyć symulację takiego spotkania w środowisku immersyjnym lub wirtualnym. Warto jednak

„Dotychczasowe doświadczenia ze stosowania AI na zajęciach językowych w CNJO, podpatrywanie globalnych trendów edukacyjnych oraz udział w konferencjach i warsztatach, których organizatorzy na gorąco podążają za dynamicznymi zmianami, przekonują, że pomimo rewolucji fundowanej przez sztuczną inteligencję, wciąż nie do zastąpienia jest profesjonalna kadra dydaktyczna.

podkreślić, że właściwe zastosowanie AI na zajęciach dydaktycznych wymaga odpowiedniego stopnia kontroli i weryfikacji rezultatów pracy AI przez profesjonalną i stale podnoszącą swoje kompetencje w tym zakresie kadre dydaktyczną. I tak przykładowo wsparcie nauczyciela jest niezbędne, by nawigować studentów w obszarze krytycznej analizy tekstów pisanych przez człowieka oraz sztuczną inteligencję, by pomóc porównać ich rejestry językowe, korygować wypowiedź pod względem leksykalnym, gramatycznym, stylistycznym oraz merytorycznym.

Trzeba zatem zauważyć, iż pomimo proliferacji narzędzi informatycznych, elektronicznych oraz wykorzystujących sztuczną inteligencję, a może właśnie tym bardziej, tzw. czynnik ludzki, miękki odgrywa zasadniczą rolę w sytuacjach, w których wielokrotnie znajdzie się absolwent SGH – w negocjacjach, finalizacji transakcji sprzedażowej czy po prostu w umiejętności nawiązania kontaktu. Ostatecznie przekonanie rozmówcy do swojej racji, sprzedaż produktu czy usługi odbywa się właśnie dzięki umiejętnościom miękkim, dzięki emocji i charyzmie mówcy/sprzedającego/marketingowca, etc. Dlatego należy z całą mocą podkreślać, że zajęcia językowe, ze swojej natury nastawione na komunikację, mogą w wieloraki sposób wykorzystywać swój potencjał do doskonalenia wśród studentów umiejętności, które są niezbędne nie tylko w życiu profesjonalnym absolwenta uczelni ekonomiczno-społecznej, ale człowieka żyjącego współcześnie w ogóle.

Zajęcia językowe pokazują, że student to nie tylko odbiorca wiedzy, ale jej współtwórca, inicjator, katalizator, dzięki stosowaniu przez studentów rozmaitych aplikacji, narzędzi informatycznych w procesie wspierającym dydaktykę; integracji różnych doświadczeń, źródeł wiedzy, technik przekazu.

Zauważamy ponadto, że nasze zajęcia pozwalają na twórcze wyrażanie siebie przez studentów: czerpanie wiedzy nie tylko z podręczników ekonomicznych, ale z różnych tekstów kultury, by korzystać

z globalnego dziedzictwa intelektualnego i zwiększać swoje kompetencje istotne w rozwoju osobistym, jak i zawodowym. Warto wymienić kilka tytułów książek, które przy różnych okazjach na zajęciach językowych przywoływane były przez studentów jako źródła czerpanej przez nich wiedzy i wzorców, a gdzie uobecnia się profil społeczno-ekonomiczny uczelni:

- Jeff Bezos, *The Regret Minimisation Framework* – o tym, jak podejmować wielkie decyzje,
- Nassim Taleb, *The Black Swan* – o ludzkiej umiejętności wyjaśniania sobie zawiłych i nieprzewidywalnych wydarzeń,
- Jeff Olson, *The Slight Edge* – o tym, jak przekuć proste codzienne rutyny w życiowy sukces,
- Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution* – o tym, jak poruszać się w czasach rewolucji 4.0, gdzie świat fizyczny łączy się z cyfrowym,
- Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* – o szczęściu, zadowoleniu z życia, w którym ból łączy się z przyjemnością i optymalizacji procesu podejmowania decyzji, zwłaszcza w warunkach niepewności,
- Benjamin Graham, *The Intelligent Investor* (ze wstępem Warrena Buffeta) – między zarządzaniem ryzykiem a strategiami inwestycyjnymi.

W prezentacji pokusiłyśmy się o sformułowanie tezy, iż dzięki zajęciom językowym student SGH staje się obywatelem świata wrażliwym na współczesne kwestie etyczne poprzez dyskusję nad takimi zagadnieniami, jak etyczność łańcuchów dostaw, obszary biedy, współczesne wykluczenia, zrównoważony rozwój, neuroróżnorodność. Dyskusja na powyższe tematy (w powiązaniu z różnymi ćwiczeniami językowymi) pomaga studentowi formułować i wyrażać swoje zdanie w odniesieniu do zagadnień współczesnego świata. Student ma możliwość nieustannego łączenia wiedzy o gospodarce nabywanej w uczelni ze światem zewnętrznym, np. przy okazji sylabusowego tematu o zrównoważonej turystyce, opartej na

społeczności lokalnej (ang. *community-based tourism*) studenci zachęceni są do odnoszenia się do doświadczeń lokalnych samorządów w zakresie zarządzania gminą o potencjale turystycznym w sposób zrównoważony i efektywny. Aktywności te siłą rzeczy pozwalają uczestnikom procesu dydaktycznego na integrowanie doświadczeń – osobistych, akademickich, organizacyjnych, m.in. poprzez uczestnictwo w kołach, organizacjach w obrębie SGH i poza. Warto zauważyć, jak różnorodne zainteresowania i pasje studentów wspiera SGH: seminarium odbywało się w przeddzień pierwszej edycji Dni Artystycznych SGH, które były okazją do zaprezentowania się zespołów artystycznych naszej Alma Mater: Teatru SGH, Zespołu Pieśni i Tańca, Chóru SGH oraz grupy Big Band White Collars pod hasłem ukutym przez organizatorów: „SGH Warsaw School of Economics to nie tylko kierunki ekonomiczne. Wśród tego kryje się miłość do piękna kultury i sztuki, które chcemy promować i pokazać, że szkoła ekonomiczna to coś więcej”.

W wystąpieniu na seminarium podkreśliłyśmy, że dzięki zajęciom językowym w CNJO SGH student doświadcza edukacji uniwersalnej i holistycznej, gdzie elementy wiedzy ściśle łączone są z humanistyczną. Wszystko to odbywa się za sprawą języka obcego sprofilowanego pod uczelnię ekonomiczno-społeczną, nacisku na doskonalenie umiejętności miękkich oraz integracji treści sylabusów zajęć językowych z profilem uczelni. Dzięki temu student umie wyrażać siebie i dzielić się częścią swojej osobowości. Jak powiedział Ludwig Wittgenstein: „Granice mojego języka są granicami mojego świata”. Zajęcia językowe w SGH nieustannie poszerzają te granice i horyzonty studentów, integrując na wiele różnych sposobów twardą wiedzę, umiejętności miękkie, działalność organizacyjną i już w czasie studiów zdobywane doświadczenie zawodowe. Wszystko to przyczynia się do osiągnięcia przez studentów i absolwentów SGH wyjątkowej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy.

Trzecia część prezentacji poświęcona była roli CNJO jako potencjalnego partnera dla otoczenia zewnętrznego i biznesowego. Mając na uwadze potrzebę rozwoju wspomnianych kompetencji osobistych, społecznych i w zakresie uczenia się języków obcych także poza lektoratami, CNJO SGH opracowało plan możliwych kierunków rozwoju. Obejmuje on,

m.in. szereg inicjatyw ukierunkowanych na wspieranie studentów w budowaniu kompetencji interkulturowych oraz zdobywaniu praktycznego doświadczenia w międzynarodowym środowisku biznesowym przy jednoczesnym rozwijaniu umiejętności językowych.

Kluczowym elementem opracowanej strategii jest współpraca CNJO z międzynarodowymi instytucjami zewnętrznymi, takimi jak np. izby gospodarcze czy placówki dyplomatyczne w zakresie organizowania spotkań ich przedstawicieli ze studentami SGH. Spotkania te mogą stanowić dla studentów doskonałą okazję do poznania zarówno praktycznych aspektów funkcjonowania międzynarodowego biznesu, jak również zdobycia cennych doświadczeń w komunikacji w językach obcych. Studenci uczestniczący w tego typu spotkaniach będą mieli możliwość poszerzenia wiedzy na temat trendów biznesowych, będą mogli poznać aktualne wyzwania, z którymi mierzą się międzynarodowe przedsiębiorstwa, pozyskają wiedzę o możliwościach współpracy międzynarodowej oraz będą mogli lepiej zrozumieć różnice interkulturowe w biznesie czy dyplomacji, jednocześnie rozwijając praktyczne umiejętności językowe w kontekście biznesowym.

Kolejną inicjatywą w strategii rozwoju CNJO jest zachęcanie studentów do uczestnictwa w wydarzeniach oraz warsztatach organizowanych przez instytucje zewnętrzne. Przykładem są debaty/symulacje organizowane przez Parlament Europejski. Studenci uczestniczący w tego typu wydarzeniu, posługując się wybranym językiem obcym, wcielają się w rolę europosłów, negocjują i podejmują decyzje w sprawie uchwalenia bądź odrzucenia danej dyrektywy UE. Uczestnictwo studentów w takiej debacie sprzyja rozwojowi umiejętności komunikacyjnych oraz argumentowania w języku obcym. Jest to również okazja do doskonalenia wystąpień publicznych i moderowania dyskusji, a dodatkowo uczestnicy mają możliwość poszerzenia słownictwa w danym języku obcym w wielu aspektach, począwszy od kwestii społecznych, politycznych po zagadnienia ekonomiczne i środowiskowe.

Ponadto w planie rozwoju CNJO znalazły się także warsztaty wspierające rozwój umiejętności miękkich prowadzone w językach obcych. Jest to inicjatywa

łącząca naukę i doskonalenie języka obcego z rozwojem kluczowych umiejętności potrzebnych w życiu zawodowym i osobistym. Warsztaty będą obejmowały zagadnienia, takie jak m.in. komunikacja interpersonalna, zarządzanie czasem, budowanie relacji, rozwiązywanie konfliktów oraz umiejętność pracy w zespole.

Sesja II seminarium stanowiła panel dyskusyjny na temat konieczności zwiększenia wymagań poziomu egzaminu językowego na ukończenie kształcenia na 8. Poziomie Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK), a jego moderatorem była Lucyna Skwarko, prezes Stowarzyszenia SERMO, dyrektor Studium Języków Obcych Politechniki Warszawskiej. Obecnie stopień doktora nadany może być osobie posiadającej kompetencje w zakresie znajomości języka obcego nowożytnego na poziomie co najmniej B2, jednak w opinii wielu naukowców poziom ten powinien zostać podniesiony do C1.

W trakcie sesji III uczestnicy panelu starali się odpowiedzieć na pytanie, czy wykaz certyfikatów potwierdzających znajomość języka obcego powinien być regulowany rozporządzeniem MNiSW czy też powinna to być decyzja uczelni. Moderatorem panelu była dr Sylwia Kosakowska-Pisarek, a Anna Kowalczyk, Sales Director Pearson, przybliżyła słuchaczom najnowsze egzaminy oferowane przez tę firmę.

Tematyka seminarium idealnie wpasowała się w oczekiwania wobec kształcenia językowego w uczelniach oraz jego roli w dobie szybkiego postępu technologicznego, w tym rozwoju sztucznej inteligencji. Wydarzenie było okazją, aby zyskać cenną wiedzę, nawiązać kontakty oraz uczestniczyć w dyskusji na temat przyszłości edukacji językowej. Seminarium odbyło się 3 grudnia 2024 r. w siedzibie Fundacji Rektorów Polskich w Warszawie. Zostało zorganizowane przez Fundację Rektorów Polskich we współpracy z partnerem strategicznym, firmą Pearson Central Europe. 

DR IZABELA GODLEWSKA, Zespół Języka Angielskiego, Centrum Nauki Języków Obcych SGH
DR RENATA JAGACZEWSKA, Zespół Języka Niemieckiego, Centrum Nauki Języków Obcych SGH
DR RENATA NOWICKA, Zespół Języka Angielskiego, Centrum Nauki Języków Obcych SGH

¹ J. Brdulak, *Kształcenie – relacja między studentem a wykładowcą*, Gazeta SGH, 22.06.2021.

Integracja sektora bankowego w Europie – wykorzystanie korzyści, ograniczanie ryzyka



 PRZEMYSŁAW KONIECZKA

Silny, stabilny i zintegrowany sektor bankowy jest jednym z filarów, na których opiera się długofalowy wzrost gospodarczy i odporność na wstrząsy finansowe. Tej tezie poświęcone było wystąpienie profesor Claudii Buch, przewodniczącej Rady Nadzorczej Europejskiego Banku Centralnego, które odbyło się w kwietniu br. w SGH.

Wdobie dynamicznych zmian – od napięć geopolitycznych, przez zmieniające się warunki makroekonomiczne, po przyspieszoną transformację technologiczną – integracja banków na europejskim rynku wydaje się bardziej potrzebna niż kiedykolwiek – tak swój wykład pt. „European banking integration: harnessing the benefits, containing the risks” rozpoczęła prof. Buch.

INTEGRACJA – FUNDAMENT SILNEJ GOSPODARKI

Od czasu powstania unii bankowej w Europie, czyli od 2014 r., minęło już ponad dziesięć lat. Jej celem od samego początku była nie tylko poprawa stabilności finansowej i wprowadzenie wspólnych ram nadzorczych, ale również pobudzenie integracji rynków bankowych w całej Unii Europejskiej. Jak zauważyła prof. Buch, choć europejskie banki z powodzeniem przeszły przez kilka poważnych kryzysów, w tym pandemię COVID-19, kryzys energetyczny oraz zawirowania rynkowe z 2023 r., to proces pełnej integracji pozostaje wciąż

niedokończony. Pomimo wprowadzenia wspólnych standardów nadzoru, w praktyce większość banków w Europie pozostaje skoncentrowana na rynku krajowym. Transgraniczne fuzje i przejęcia czy aktywność inwestycyjna, wciąż są ograniczone, a tylko nieliczne instytucje finansowe zbudowały prawdziwie europejskie modele biznesowe.

DLACZEGO INTEGRACJA BANKÓW JEST POTRZEBNA?

Prof. Buch zwróciła uwagę, że pełna integracja sektora bankowego może przynieść szereg korzyści zarówno dla klientów indywidualnych, jak i dla całych gospodarek:

- większa konkurencja sprzyja niższym cenom i lepszej jakości usług finansowych,
- lepsza dywersyfikacja ryzyka umożliwia bankom rozłożenie zagrożeń w wielu krajach, co zwiększa ich odporność,
- efekty skali pozwalają bankom na obniżanie kosztów i podnoszenie rentowności,
- zwiększenie dostępu do finansowania wspiera rozwój małych i średnich firm, co przekłada się na wzrost gospodarczy.

„Integracja rynków bankowych to nie tylko większa konkurencja i szerszy wybór usług finansowych dla klientów, ale także lepsza dywersyfikacja ryzyka i efektywniejsze wykorzystanie kapitału” – podkreśliła prof. Buch.

Jej zdaniem, bardziej zintegrowany sektor bankowy to także szansa na lepsze wykorzystanie możliwości, jakie niesą digitalizacja i transformacja technologiczna. Europejskie banki, działając w ujednoliconym systemie prawnym i nadzorczym, mogłyby szybciej wdrażać innowacje i skuteczniej rywalizować na globalnym rynku usług finansowych.

TRANSFORMACJA SEKTORA BANKOWEGO W POLSCE – PRZYKŁAD UDANEJ INTEGRACJI

Przewodnicząca Rady Nadzorczej EBC przywołała przykład Polski jako kraju, który w ciągu trzech dekad przeszedł głęboką transformację gospodarczą, zyskując stabilny sektor bankowy i silniejsze powiązania z europejskimi rynkami kapitałowymi.

Proces prywatyzacji polskich banków rozpoczął się w latach 90., w czasie gdy rodzime instytucje finansowe borykały się



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

z brakiem kapitału, technologii i doświadczenia. W efekcie polski sektor bankowy stał się atrakcyjnym celem dla inwestorów zagranicznych, którzy nie tylko dostarczyli niezbędny kapitał, ale również know-how i nowoczesne metody zarządzania ryzykiem.

Dzięki tej otwartości na inwestycje, aktywa sektora bankowego wzrosły z poziomu niespełna 50% PKB w połowie lat 90. do 88% PKB w 2023 r. Polska jako członek Unii Europejskiej korzysta również z ujednoliconych przepisów oraz mechanizmów współpracy nadzorczej, dzięki czemu banki działające w Polsce są lepiej chronione przed negatywnymi skutkami globalnych wstrząsów.

RYZYKA ZWIĄZANE Z INTEGRACJĄ

Chociaż korzyści z integracji sektora bankowego są niezaprzeczalne, prof. Buch zwróciła jednocześnie uwagę na nieodłączne ryzyka:

- efekt domina – w zintegrowanym rynku bankowym lokalny kryzys może szybko rozprzestrzenić się na inne kraje,
- zachętę do ryzykownych działań – silna konkurencja może prowadzić banki do podejmowania zbyt ryzykownych decyzji,
- złożoność struktur – międzynarodowe banki wymagają lepszego nadzoru oraz bardziej zaawansowanych modeli zarządzania.

Doświadczenia globalnego kryzysu finansowego z lat 2007–2008 oraz kryzysu zadłużenia z lat 2012–2013 pokazały, jak poważne konsekwencje może mieć niedostateczny nadzór nad powiązaniami transgranicznymi. W efekcie zarówno w Europie, jak i na świecie, od tamtej pory

przywiązuje się większą wagę do oceny ryzyka systemowego.

BARIERY, KTÓRE WCIAŻ BLOKUJĄ INTEGRACJĘ

Mimo, że formalne ramy prawne, takie jak Single Rulebook, tworzą wspólny standard regulacyjny dla banków w UE, w praktyce integrację utrudniają m.in.:

- różnice w prawie krajowym, np. w zakresie upadłości, zabezpieczeń hipotecznych czy ładu korporacyjnego,
- brak wspólnego europejskiego systemu gwarantowania depozytów, co ogranicza zaufanie klientów do instytucji zagranicznych,
- fragmentacja rynku – banki rzadko przekraczają granice w swojej działalności, co prowadzi do ograniczonej konkurencji transgranicznej.

Prof. Buch zauważyła również, że fizyczna odległość nadal wpływa na strukturę rynku: im bliżej geograficznie znajdują się klienci i instytucje finansowe, tym silniejsza relacja biznesowa. Nawet rozwój bankowości cyfrowej, choć może ten dystans zmniejszyć, jeszcze nie zlikwidował całkowicie bariery odległości.

„Pełna integracja wymaga nie tylko wspólnego nadzoru, ale i usunięcia barier legislacyjnych, harmonizacji systemów prawnych i zapewnienia klientom pewności, że ich środki są bezpieczne, niezależnie od kraju, w którym działa bank” – podsumowała prof. Buch.

ROLA NADZORU I REGULACJI

Zdaniem prof. Buch, kluczowe znaczenie dla stabilności sektora bankowego w zintegrowanym rynku odgrywają regulacje i nadzór. To one mają zapewnić, że proces

Dr hab. Eliza Przeździecka, prof. SGH; prof. Claudia Buch; prof. Elżbieta Czarny; prorektor ds. współpracy z zagranicą dr hab. Jacek Prokop, prof. SGH

integracji nie będzie przebiegać kosztem stabilności finansowej.

Europejski Bank Centralny wdrożył szereg mechanizmów, które wspierają rozwój integracji przy jednoczesnej ochronie interesów klientów i podatników. Banki systemowo ważne podlegają bardziej rygorystycznym wymogom kapitałowym, a planowane fuzje i przejęcia są szczegółowo analizowane pod kątem ryzyka i zgodności z interesem całego rynku.

Nowe przepisy unijne, takie jak CRD VI, mają wkrótce jeszcze bardziej ułatwić transgraniczne konsolidacje, dzięki wprowadzeniu wspólnego procesu zatwierdzania fuzji na poziomie europejskim.

INTEGRACJA A ODPORNOŚĆ SEKTORA FINANSOWEGO

Przewodnicząca Rady Nadzorczej EBC zwróciła uwagę, że pełna integracja sektora bankowego nie jest celem samym w sobie. Chodzi o to, by banki mogły lepiej wykorzystywać nowoczesne technologie, budować bardziej zdywersyfikowane portfele kredytowe oraz zapewniać większą stabilność w obliczu globalnych kryzysów.

Jednocześnie banki powinny być przygotowane na wyzwania związane z globalnymi napięciami geopolitycznymi, transformacją cyfrową i zmianami klimatycznymi. Tu kluczową rolę odgrywa zarówno nadzór mikroostrożnościowy, jak i makroostrożnościowy, który pozwala ograniczać ryzyko systemowe.

WNIOSKI: INTEGRACJA TO PRZYSZŁOŚĆ STABILNYCH FINANSÓW

Integracja banków w Europie to proces, który wymaga współpracy regulatorów, instytucji finansowych i polityków. To również niekończąca się praca nad harmonizacją przepisów, eliminowaniem barier i doskonaleniem nadzoru.

Jak podkreśliła prof. Claudia Buch, silny i odporny sektor bankowy to nie tylko korzyść dla samych instytucji, ale przede wszystkim dla gospodarki i społeczeństwa. Bezpieczne, konkurencyjne i stabilne banki są jednym z filarów wzrostu gospodarczego i zaufania klientów w całej Europie. 

DR PRZEMYSŁAW KONIECZKA, Instytut Ekonomii Międzynarodowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH

Na antypodach o zmianach demograficznych

 **MILENA CHEŁCHOWSKA, MICHAŁ TARACHA, ANITA ABRAMOWSKA-KMON**

W dniach 13–18 lipca w Brisbane w australijskim stanie Queensland, w tamtejszym Convention and Exhibition Centre, odbyła się 30. Międzynarodowa Konferencja Ludnościowa – International Population Conference 2025 – jedno z najważniejszych wydarzeń naukowych w obszarze badań demograficznych.

W trakcie sześciu dni konferencji odbyło się ponad 200 sesji w ponad 20 panelach tematycznych. Oprócz tego przedstawiono ok. 200 plakatów i przeprowadzono 14 warsztatów. Uczestniczyło w niej ponad 1300 naukowców z całego świata. Konferencja miała na celu ukazanie bogactwa różnorodności kultur, idei i perspektyw, które mogą sprzyjać głębszemu zrozumieniu przyczyn i skutków zmian demograficznych.

W programie znalazły się cztery wystąpienia, będące wynikami prac prowadzonych w SGH. Uczelnię reprezentowała grupa przedstawicieli Instytutu Statystyki i Demografii: dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH, dr Anita Abramowska-Kmon, mgr Milena Chełchowska i mgr Michał Taracha. Swoje badania zaprezentowali w panelach: Societal Aspects in the Context of Shocks; Family, Work, and Education; Complex Interrelations and Consequences; Singlehood, Loneliness, and Well-Being.

W panelu poświęconym tematyce odporności społecznej w obliczu szoków (sesja 119) prof. Chłoń-Domińczak w referacie *Patterns of Labour Market Entry of Higher Education Graduates in Poland in the COVID-19 Time* omówiła wpływ pandemii COVID-19 na proces wchodzenia absolwentów szkół wyższych w Polsce na rynek pracy. Wyniki pokazały, że mechanizm wejścia absolwentów na rynek pracy w Polsce nie uległ zmianie w wyniku pandemii. Z perspektywy jakościowej obserwowane są te same wzorce wejścia na rynek pracy, a widoczny wpływ COVID-19 dotyczy jedynie sekwencji tego wejścia. Dane wykorzystane w analizach pochodziły z systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów (ELA).

W tej samej sesji Michał Taracha w wystąpieniu „COVID-19 Pandemic Severity and Changes to Subjective Financial Wellbeing of Older Europeans: Regional Disaggregation of SHARE Data” wskazał, jak dotkliwość pandemii wpłynęła na relację między zmianami statusu na rynku pracy w latach 2017–2022 a zmianami postrzeganego dobrostanu finansowego

wśród osób po 50. roku życia. Pokazał m.in., że przejście na emeryturę w czasie pandemii mogło niwelować jej negatywne skutki dla subiektywnego dobrostanu finansowego. Pozytywny efekt związany z pozostawaniem w zatrudnieniu zmniejszał natomiast szanse silnego pogorszenia się sytuacji finansowej. Wystąpienie przygotowano na podstawie artykułu napisanego we współautorstwie z prof. Chłoń-Domińczak i Karoliną Bolestą.

Podczas sesji nr 104 na temat współzależności między życiem rodzinnym, pracą a edukacją wystąpiła dr Abramowska-Kmon. W przygotowanym wspólnie z Mileną Chełchowską, dr. hab. Pawłem Strzeleckim, prof. SGH, i prof. Martinem Piotrowskim referatem pt. *Life Course Employment Patterns and Resilient Adult-Stage Life Courses in Selected European Countries* omówiła, jaki jest związek między historią zatrudnienia w przebiegu życia a szeroko pojmowaną odpornością (rezyliencją) osób w starszym wieku. Wyniki analiz oparte na danych SHARE sugerują m.in., że typy historii zatrudnienia charakteryzujące się głównie pracą w niepełnym wymiarze godzin lub długotrwałym brakiem zatrudnienia w przebiegu życia zwiększają prawdopodobieństwo przynależności do klas o gorszym profilu rezyliencji w porównaniu z klasą o najlepszych markerach rezyliencji (mierzonej subiektywną jakością życia, stanem zdrowia i sytuacją finansową).

W panelu dotyczącym tematyki rodzin, związków i gospodarstw domowych w sesji 24 udział wzięła Milena Chełchowska, która przedstawiła wyniki analiz przeprowadzonych w ramach jednego z projektów Regionalnej Inicjatywy Doskonałości (RID START) pt. „Exploring the Relationship between Loneliness and Subjective Well-Being in Older Couples: Longitudinal and Dyadic Perspectives”. Bazując na danych SHARE, pokazała, w jakim stopniu poczucie osamotnienia i podobieństwo partnerów w zakresie odczuwanej samotności determinuje późniejszy poziom i zmiany w subiektywnym dobrostanie psychicznym wśród starszych par, zwracając szczególną uwagę na wzajemność tych relacji między partnerami. Wyniki analiz wskazują, że subiektywny dobrostan wzrasta z czasem zarówno u starszych mężczyzn, jak i u starszych kobiet. Ponadto, poczucie osamotnienia w momencie pierwszego pomiaru obniża poziom dobrostanu psychicznego po czterech latach oraz przyczynia się do wolniejszego przyrostu dobrostanu psychicznego w czasie, wpływając jednocześnie na obu partnerów (efekt aktora i partnera). Widoczna jest też wysoka współzależność dobrostanu między partnerami. Oprócz tego, pojawiają się różnice ze względu na płeć – subiektywny dobrostan psychiczny kobiet jest szczególnie silnie uzależniony od stanu emocjonalnego partnera.

Oprócz wartościowych sesji i mnóstwa inspiracji do dalszych prac badawczych, konferencja była również doskonałą okazją do nawiązania cennych kontaktów z naukowcami zajmującymi się procesami ludnościowymi z całego świata. W trakcie licznych rozmów i dyskusji pojawiły się pierwsze deklaracje chęci współpracy badawczej, a kilku uczestników wyraziło zainteresowanie przyjazdem do Polski w ramach wspólnych projektów lub wizyt naukowych. 

MILENA CHEŁCHOWSKA, Zakład Demografii, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH; **MICHAŁ TARACHA**, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH; **DR ANITA ABRAMOWSKA-KMON**, kierownik Zakładu Demografii, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

Okrągły stół o konkurencyjności polskiej gospodarki

 PIOTR GLEN

Na te pytania starali się odpowiedzieć uczestnicy okrągłego stołu „Budowanie konkurencyjności polskiej gospodarki w oparciu o strategię zrównoważonego rozwoju”, który odbył się w SGH 3 kwietnia 2025 r. Celem debaty było zainicjowanie dyskusji wśród przedstawicieli biznesu na temat budowania bazy danych (ESG Data Hub) pozwalającej przedsiębiorstwom podejmować świadome decyzje w ramach procesów transformacyjnych. Dyskusja nawiązywała do priorytetów polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej (pierwsze półrocze 2025 r.), w tym m.in. wspieranie zrównoważonego rozwoju czy wzmacnianie współpracy na rynku wewnętrznym UE. Wydarzenie w Auli Spadochronowej otworzyli wspólnie rektor i prof. SGH Piotr Wachowiak, Irena Pichola – prezeska zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu i przewodnicząca Komitetu Sterującego Chapter Zero Poland, Peter Horsten z CSR Europe oraz Ignacy Niemczycki – sekretarz stanu w KPRM nadzorujący Departament Ekonomiczny Unii Europejskiej oraz Departament Prawa Unii Europejskiej.

Globalne trendy i polityki w zakresie zrównoważonego rozwoju, a przede wszystkim dekarbonizacji – począwszy od celu UE, jakim jest osiągnięcie zerowej emisji netto do 2050 r. – mogą oczywiście stanowić dodatkowe obciążenie, ale jeśli są właściwie wdrażane do polityk krajowych, mogą zapewnić nowe źródła konkurencyjności gospodarczej. Osiągnięcie zerowej emisji netto do 2050 r. stanowi dla Polski najlepszy sposób na utrzymanie konkurencyjności, konwergencji gospodarczej i społecznej, a w efekcie również bezpieczeństwa narodowego.



Czy istnieje konflikt między zrównoważoną transformacją a konkurencyjnością i innowacyjnością przedsiębiorstw? Jak uprościć wymogi regulacyjne związane ze zrównoważoną transformacją, aby lepiej odpowiadały realiom biznesowym? Jak firmy mogą wykorzystywać dane ESG i doświadczenia z procesu zrównoważonej transformacji dla zwiększenia swojej konkurencyjności, odporności i wzrostu?



FOT. PAWEŁ GOŁĘBIEWSKI, SGH

Kluczem do sukcesu w tym procesie jest dostęp do danych. Zbudowanie jednolitego podejścia i systemu zbierania danych, a także zdefiniowanie kluczowych wskaźników w obszarze ESG to kwestie fundamentalne, jeśli przedsiębiorstwa chcą świadomie i skutecznie realizować cele zrównoważonego rozwoju i zachować konkurencyjność na rynku dynamicznie zmierzającym w kierunku rozwiązań gospodarki zeroemisyjnej (Net Zero).

Dzięki wysokiej jakości danych ESG przedsiębiorstwa są w stanie w większym stopniu sprostać oczekiwaniom uczestników rynku: regulatorów, instytucji finansowych, agencji ratingowych, inwestorów, dostawców, klientów, pracowników. Uwzględniając dane ESG, każdy z uczestników rynku może podejmować bardziej świadome decyzje, ograniczać swoje ryzyko i identyfikować przedsiębiorstwa, które funkcjonują zgodnie z oczekiwanymi przez niego wartościami i celami w zakresie zrównoważonego rozwoju.

W trakcie obrad okrągłego stołu odbyły się trzy sesje dyskusyjne:

1. Budowanie konkurencyjności firm w Europie a wdrażanie zrównoważonej transformacji

Podczas pierwszej sesji zastanawiano się, co wspólnego ma zrównoważona transformacja z konkurencyjnością przedsiębiorstw. Nie zabrakło też kwestii związanych z procesem deregulacji w kontekście polskim i europejskim. „Bez zrównoważonej transformacji nie będzie konkurencyjności przedsiębiorstw. Wszyscy musimy sobie z tego zdawać sprawę. Transformację należy traktować jako szansę, a nie koszt. Traktując ją jako koszt, będziemy negatywnie odbierać ten proces, a tym samym będziemy raczej uciekać od problemów z nim związanych – powiedział rektor Piotr Wachowiak. – Biznes potrzebuje przejrzystych i jednolitych regulacji, w tym regulacji dotyczących ESG. Musimy doprowadzić do rozpoczęcia dyskusji na ten temat. Powinniśmy przyjąć interdyscyplinarną perspektywę, analizować wyzwania kompleksowo, a nie tylko w wąskim zakresie”.

2. Rola liderów w procesie zrównoważonej transformacji. Mapa drogowa dla dekarbonizacji i konkurencyjności

W tej sesji tematem wiodącym była edukacja liderów w procesie transformacji. Podniesiono także temat roli danych ESG w procesie budowania wartości i odporności. W trakcie dyskusji zwrócono uwagę na problem kryzysu przywództwa. Dobry lider powinien dawać poczucie bezpieczeństwa. Musi mieć wizję i być konsekwentny. Jest to szczególnie istotne w świecie niekonsekwentnych regulacji. Wskazano, że liderzy ponoszą dużą odpowiedzialność nie tylko za własne organizacje, ale także za ich otoczenie. Skala dzisiejszych problemów nie pozwala na rozwiązanie ich w pojedynkę. Dlatego tak istotne jest spojrzenie na całe łańcuchy wartości. „Zrównoważona transformacja to nie chwilowa moda, ale konieczność, którą musimy traktować jako strategiczny priorytet. Bardzo ważne jest, aby liderzy biznesowi byli odpowiednio przygotowani do zarządzania firmami w nowej rzeczywistości. Na uczelniach, takich jak SGH, kładziemy nacisk na edukację menedżerów i liderów w zakresie ESG, ale to dopiero początek drogi. Potrzebujemy skutecznych narzędzi analizy danych ESG, aby umożliwić firmom rzetelne zarządzanie ryzykiem i podejmowanie świadomych decyzji. Współpraca między sektorem akademickim, biznesem i administracją publiczną będzie kluczowa dla sukcesu tej transformacji” – mówiła prorektor ds. rozwoju dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH.

3. Innowacje w służbie transformacji. Strategiczne znaczenie danych ESG

Podczas ostatniej sesji skupiono się na tym, jak ujawnienia w obszarze zrównoważonego rozwoju wspierają strategię, raportowanie, finansowanie oraz zarządzanie łańcuchem dostaw. Kluczowym wątkiem okazało się stosowanie nowych technologii. Podczas dyskusji podkreślono, że dane ESG są walutą przyszłości. Aby ta waluta miała określoną wartość musi być zdefiniowana przez szereg elementów, tak aby dane były zbierane według określonych standardów, aby były interoperacyjne, a także dostępne dla wszystkich zainteresowanych podmiotów. Wskazano, że to instytucje finansowe, które są kołem zamachowym zielonej transformacji, potrzebują wiarygodnych danych. Aby banki finansowały założenia zrównoważonej transformacji, muszą się opierać na rzetelnych i porównywalnych danych. Aktualnie dane, które trafiają z biznesu, są często rozproszone w wielu raportach oraz sprawozdaniach i kluczowym problemem staje się ich wyluskanie. „Przed nami długa droga, bo konkurencyjność polskiej i unijnej gospodarki jest daleko w tyle za resztą świata. Bez innowacyjności i przedsiębiorczości sobie nie poradzimy. Technologie są tylko narzędziem w rękach ludzi. Mówiąc o innowacyjności, musimy mówić o kompetencjach człowieka. Bez kompetentnego człowieka



FOT. PAWEŁ GOŁĘBOWSKI, SGH

✦ Irena Pichola, prezeska zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu i przewodnicząca Komitetu Sterującego Chapter Zero Poland

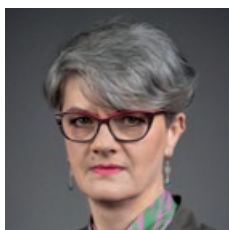
nastawionego na zmianę nie ma innowacyjności” – wskazał rektor Wachowiak. „Powinniśmy mieć ESG Data Hub, aby informacje były gromadzone w jednym miejscu. Standaryzacja i wykorzystanie informacji muszą odbywać się w kontekście jednolitego i porównywalnego sposobu ich zbierania. Bez porównywalności informacje są mało przydatne” – zastrzegł.

Organizatorami wydarzenia objętego patronatem polskiej prezydencji w Radzie UE byli: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Chapter Zero Poland oraz SGH.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłuższą działającą (od 2000 r.) i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją zrównoważonego rozwoju w kompleksowy sposób. Forum to organizacja ekspercka, inicjator i partner przedsięwzięć kluczowych dla ESG w Polsce. Natomiast Chapter Zero Poland jest częścią powołanej przez World Economic Forum Climate Governance Initiative – inicjatywy, skupiającej członków rad nadzorczych i prezesów najważniejszych spółek. Organizacja powstała, by podnieść świadomość konsekwencji zmian klimatycznych dla biznesu i wpływu biznesu na klimat. Chapter Zero Poland pomaga zidentyfikować ryzyka i szanse, jakie niosą ze sobą zmiany klimatyczne. SGH od wielu lat współpracuje z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, a rektor SGH Piotr Wachowiak jest członkiem Rady Programowej Chapter Zero Poland. 

PIOTR GLEN, dyrektor Centrum Zrównoważonego Rozwoju, SGH

Jak sobie poradzić z danymi badawczymi, aby spełnić wymogi NCN?



 ANNA A. JANOWSKA

Naukowcy prowadzący badania od zawsze zbierali dane badawcze. Były one jednak traktowane jako swego rodzaju półśrodek do przygotowania publikacji naukowej czy po prostu etap pośredni między pomysłem na badanie a publikacją. Dzisiaj, jak wiadomo, dane to „nowa ropa naftowa”, dlatego również dane naukowe nabrały istotnego znaczenia. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w nowych wymogach NCN dotyczących zarządzania danymi badawczymi w trakcie realizacji projektów, a szczególnie udostępniania wytworzonych danych w otwartych repozytoriach. Jak ugryźć ten problem i przełknąć ze smakiem?

Udręka. Fanaberia NCN. To wciąż częste podejście do tematu ze strony badaczy, którzy składają do NCN projekty o finansowanie badań. By jednak spełnić wymogi NCN odnośnie do danych badawczych, warto zacząć od zmiany podejścia. Zamiast traktować dane jak wspomniany wyżej „półśrodek”, dobrze jest przyjąć, że są centralnym elementem projektu. No i tutaj z pomocą przychodzi plan zarządzania danymi badawczymi.

Nie da się przygotować jednego wzoru planu zarządzania danymi do wykorzystania we wszystkich projektach. Takie bowiem sugestie docierają do mnie od kolegów badaczy. Plan zarządzania jest trochę jak lewa strona tkaniny, czyli w tym wypadku metody badania. Jest jej dokładnym acz lustrzanym odbiciem i pasuje tylko do konkretnego projektu. Powinien odzwierciedlać to, co chcemy zbadać i w jaki sposób. Dlatego najlepiej przygotowywać plan równoległe z opracowywaniem metodologicznej części projektu. W planie chodzi o opisanie od strony praktycznej, technicznej, jakie dane będziemy zbierać, w jaki sposób, w jakich formatach, jakich narzędzi będziemy używać do

ich obróbki. Co ważne, plan jest tworem plastycznym. Może, a nawet powinien ewoluować wraz z badaniem.

Przy planowaniu pracy z danymi powinniśmy w pierwszej kolejności zadbać o kwestie związane z danymi osobowymi, a szczególnie z danymi wrażliwymi, co musi znaleźć odzwierciedlenie w planie zarządzania danymi. Tutaj najpierw trzeba rozważyć aspekty prawne, czyli zgodność z regulacjami RODO czy z prawem o szkolnictwie wyższym i nauce, później zaś techniczne, a więc przechowywanie danych w trakcie realizacji projektu, oraz sposób ich zabezpieczenia przed utratą lub nieautoryzowanym użyciem.

Nadrzędnym celem, do którego dąży NCN, jest dzielenie się, przede wszystkim z innymi naukowcami, danymi badawczymi, których wytworzenie lub pozyskanie zostało sfinansowane ze środków publicznych. Chodzi tutaj nie tylko o to, by nie finansować bardzo podobnych badań, ale przede wszystkim o to, aby już zebrane dane mogły posłużyć rozwijaniu innych koncepcji, niekoniecznie nawet w tej samej dyscyplinie lub dziedzinie nauki. Poza tym zebrane przez nas dane mogą również się przydać w naszych własnych, przyszłych badaniach. Dlatego dane badawcze powinniśmy traktować bardziej jak dobro wspólne, zamiast – jak to dotychczas często się działo – jak „prywatną własność” zespołu badawczego.

Warto więc od samego początku zbierać dane, porządkować je, przechowywać i obrabiać z myślą o przyszłych potencjalnych użytkownikach, tzw. reuserach. Zbieranie danych powinno się odbywać z zachowaniem odpowiednich zasad kontroli jakości. Należy te kwestie ująć w planie zarządzania danymi badawczymi.

Jeśli chodzi o porządkowanie danych, to dobrze jest od początku zaprojektować drzewo

folderów, w których poszczególne rodzaje danych będą przechowywane, w podziale np. na dane surowe, dane zanonimizowane, dane przetworzone itd., również w podziale na kolejne wersje. Cenne w porządkowaniu danych jest również przyjęcie systemu nazywania zarówno samych plików z danymi, jak i całych folderów. I tutaj z pomocą przychodzi klasyfikacja, jaką proponuje University of Cambridge: [HTTPS://WWW.DATA.CAM.AC.UK/DATA-MANAGEMENT-GUIDE/ORGANISING-YOUR-DATA](https://www.data.cam.ac.uk/data-management-guide/organising-your-data). Z kolei narzędziem, które ułatwi zmianę nazw wielu plików jednocześnie, jest PSRenamer. Odpowiednie uporządkowanie danych pozwoli również w prosty sposób zdecydować, które dane zostaną przeznaczone do udostępnienia po zakończeniu projektu. Nie wszystkie bowiem udostępnić możemy i nie wszystkie udostępnić warto.

Właściwe nazywanie plików i folderów z danymi nie tylko ułatwia pracę zespołowi badawczemu, ale też stanowi ważny element zasad FAIR, zgodnie z którymi powinniśmy w projektach traktować dane. FAIR to skrót, który oznacza: findable, accessible, interoperable oraz reusable (możliwy do znalezienia, dostępny, interoperacyjny, wielokrotnego użytku – red.) i odnosi się do takiego przygotowania danych, aby przyszli użytkownicy mogli je łatwo znaleźć i wykorzystać do innych działań.

Dane są FAIR wówczas, gdy mogą je znaleźć zarówno ludzie, jak i maszyny, czyli internetowe wyszukiwarki danych. Powinny być więc uporządkowane i nazwane w zrozumiały sposób, jak już wspomniałam wyżej, a także opatrzone metadanymi oraz dodatkową dokumentacją. Metadane to informacje o danych, takie jak nazwa zbioru, wersja, data utworzenia, nazwisko autora, format i oprogramowanie użyte do analizy, schemat nazwania plików, słownik z opisem czego dane dotyczą, licencja udostępnienia, informacje kontaktowe, numer DOI itp. Tego rodzaju informacje wpisuje się w odpowiednich polach przy deponowaniu datasetów w otwartym repozytorium. Te same informacje oraz szczegółowy opis tego, czego dane dotyczą, ich organizacji, metody badawczej, okoliczności zbierania danych, sprzętu, oprogramowania itp., powinny się znaleźć w specjalnym pliku readme.txt. To standard przyjęty w repozytoriach danych badawczych. Plik taki tworzy się po to, aby inni badacze uzyskali jak najwięcej informacji o zdeponowanych danych. Wówczas rzeczywiście będą mogli skutecznie z nich skorzystać. Może się to też przydać nam samym za kilka lat, kiedy będziemy chcieli wrócić do naszych dawnych badań i ewentualnie je wykorzystać. Pamięć ludzka, jak wiadomo, jest zawodna.

Dane są możliwe do znalezienia i dostępne także wtedy, gdy poszczególne zbiory opatrzone są numerem DOI i zostały zdeponowane w otwartym repozytorium danych, które spełnia odpowiednie standardy dostępu, przechowywania czy bezpieczeństwa. W Polsce warto skorzystać

”Nadrzędnym celem, do którego dąży NCN, jest dzielenie się, przede wszystkim z innymi naukowcami, danymi badawczymi, których wytworzenie lub pozyskanie zostało sfinansowane ze środków publicznych. (...) Dlatego dane badawcze powinniśmy traktować bardziej jak dobro wspólne, zamiast – jak to dotychczas często się działo – jak „prywatną własność” zespołu badawczego.

z repozytorium ogólnego RepOD, albo też znaleźć repozytorium odpowiednie dla danej dyscypliny lub węższego obszaru badań w wyszukiwarce re3data ([HTTPS://WWW.RE3DATA.ORG/](https://www.re3data.org/)). Niektóre repozytoria, takie jak RepOD czy europejskie Zenodo oferują darmowe DOI, z czego warto dziś skorzystać. Należy również pamiętać, że najlepiej jest deponować pliki z danymi zapisane w otwartych formatach, takich jak .csv, .odt, .txt, .jpeg, .djvu, .mp4 czy .css. Oprogramowanie komercyjne bywa zawodne, poza tym nie wszyscy mają do niego dostęp.

Ostatnią istotną kwestią jest udostępnienie danych w repozytorium na odpowiedniej licencji. NCN sugeruje użycie licencji Creative Commons: CC0 (domena publiczna) lub CCBY (uznanie autorstwa). Licencję wybieramy z poziomu repozytorium w momencie deponowania zbiorów z danymi.

Zarządzanie danymi badawczymi oraz ich udostępnianie w otwartych repozytoriach to dość obszerny temat. Dlatego zapraszam do skorzystania ze szkolenia wideo, które przygotowałam dla naszych pracowników (szczególnie tych najmniej doświadczonych). Jest dostępne na platformie e-sgh. Dodatkowo zachęcam do dołączenia do grupy na Teams: Pogotowie Otwartej Nauki (kod n05avec), gdzie służę pomocą przy pisaniu planów zarządzania danymi, w kwestiach faktycznego zarządzania danymi przy realizacji projektów oraz deponowania danych. 

DR ANNA ANETTA JANOWSKA, pełnomocniczka rektora ds. otwartego dostępu SGH



Naukowcy RID: Katarzyna Górak-Sosnowska

W cyklu RID – NAUKOWCY przedstawiamy sylwetki wybitnych badaczek związanych z SGH, których osiągnięcia naukowe mają wpływ na naszą rzeczywistość. Celem inicjatywy realizowanej w ramach programu RID jest pokazanie szerszemu gronu, w jaki sposób wyniki badań naukowych znajdują praktyczne zastosowanie. Mamy też nadzieję, że historie te staną się inspiracją dla społeczności uczelni, zwłaszcza dla młodych badaczek i badaczy rozpoczynających karierę akademicką.

Na poziomie formalnym moja kariera naukowa była dla mnie zawsze kłopotliwa, ponieważ trudno było mi wpisać się w jedną konkretną dyscyplinę naukową. W efekcie moje dotychczasowe wykształcenie jest bardzo zróżnicowane – w żadnej dyscyplinie naukowej nie uzyskałam więcej niż jednego stopnia czy tytułu zawodowego. Jestem potrójnym magistrem (międzynarodowe stosunki gospodarcze i polityczne + zarządzanie i marketing w SGH + psychologia w SWPS), doktorem nauk ekonomicznych (SGH) i doktorem habilitowanym nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o kulturze i religii (UJ); a od lipca br. profesorem nauk społecznych, tym razem w dyscyplinie socjologia. Zazwyczaj moja interdyscyplinarność daje mi szerokie pole do odkrywania nowych ścieżek badawczych, ale czasami ewidentnie ze mną nie współgra, zwłaszcza gdy staram się o kolejne stopnie naukowe. Co prawda, nie muszę już zdobywać kolejnych stopni czy tytułów, ale w dotychczasowej ścieżce zaliczyłam dwa niepowodzenia i dwie negatywne recenzje.

Zawodowo moje życie naukowe wiąże się z SGH, gdzie rozpoczęłam pracę w Katedrze Socjologii (znowu nie pasując), a następnie po kilkunastu latach przenosząc się do Katedry Studiów Politycznych Kolegium Ekonomiczno-Społecznego

(pasując też częściowo). Od 2018 r. jestem kierownikiem Zakładu Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej w Instytucie Studiów Międzynarodowych. Pracując z ISM zaczęłam mocniej utożsamiać się z naukami o polityce i administracji (też z racji tego, że pełnię od 2020 r. funkcję wiceprzewodniczącej Rady Dyscypliny, choć nominalnie legitymuję się w zakresie pokrewnym wyłącznie tytułem zawodowym magistra).

W 2012 r. została mi powierzona na osiem lat funkcja prodziekana Studium Magisterskiego SGH. To nowe doświadczenie czy raczej przygoda urzędnicza, mocno przełożyło się na moje zainteresowania naukowe, a także rozwój zawodowy, który realizuję obecnie w Forum Administracji Akademickiej (FAA). Od siedmiu lat organizujemy ogólnopolskie konferencje branżowe, w których bierze udział od 300 do ponad 800 osób. Staramy się także oddziaływać na przepisy powszechnie obowiązującego prawa. Jako pracownik naukowo-dydaktyczny naturalnie poszerzyłam działalność FAA o badania nad administracją szkolnictwa wyższego, efektem czego jest kilka publikacji zbiorowych i moja ostatnia monografia (*Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Wokół pojęcia i jego konsekwencji*, SGH: Warszawa 2024).

W czasie ponad 20-letniej pracy zawodowej silnie angażowałam się w działalność dydaktyczną

i popularyzatorską. Prowadziłam zajęcia na kilku uczelniach, przeprowadziłam ponadto kilkaset godzin zajęć warsztatowych dla uczniów szkół ponadpodstawowych, a także treningów dla nauczycieli i członków organizacji pozarządowych z zakresu szeroko rozumianej międzykulturowości, głównie w kontekście islamu i muzułmanów. Opracowałam kilkanaście materiałów dydaktycznych (książkowe i online), z których trzy doczekały się tłumaczenia na języki obce (angielski, czeski, estoński, łotewski, rumuński, węgierski).

Przez całe życie naukowe starałam się pozyskiwać granty do realizowania swoich badań, jednak projekty międzynarodowe o charakterze naukowym bądź naukowo-edukacyjnym zaczęłam realizować dopiero od 2019 r. Od tego czasu brałam udział w realizacji 12 projektów finansowanych ze źródeł krajowych bądź zagranicznych, z czego w przypadku siedmiu byłam kierownikiem całego projektu, trzech – kierownikiem polskiej części projektu i dwóch – wykonawcą. Krajowe źródła finansowania to NCN (OPUS), NAWA (Partnerstwa Strategiczne, Granty Interwencyjne) i zakończony już program Dialog MNiSW, a zagraniczne – Erasmus+ (Jean Monnet Project i Partnerstwa Strategiczne), Komisja Europejska (program Horyzont *via* CHANSE).

Za swoją pracę w SGH rokrocznie od niemal dekady otrzymuję nagrody rektora SGH. Moim najwyższym, jak dotąd, wyróżnieniem jest uzyskana w 2024 r. nagroda Ministra Nauki za znaczące osiągnięcia w dziedzinie działalności naukowej.

PROWADZONE BADANIA ORAZ ICH WPŁYW NA SPOŁECZEŃSTWO

Zdecydowałam się na wyszczególnienie trzech obszarów badawczych, które omówię według ważności. Są to (1) społeczności muzułmańskie w Polsce, (2) badania nad administracją szkolnictwa wyższego oraz (3) badania nad współczesnym Bliskim Wschodem i Afryką Północną. Pierwszy obszar badawczy traktuję jako najważniejszy w tym sensie, że wyniki badań publikuję w języku angielskim w monografiach i czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym. Badania prowadzone w obszarze drugim mają w dużej mierze charakter aplikacyjny – ważne jest to, że dzięki nim mogę starać się oddziaływać na rzeczywistość społeczno-instytucjonalną. Badania z obszaru trzeciego mają charakter opisowy bądź problemowy i służą uzupełnianiu wiedzy w języku polskim na temat współczesnego Bliskiego Wschodu.

(1) Społeczności muzułmańskie w Polsce

Społeczności muzułmańskie w Polsce są moim głównym obszarem badawczym. Wpisuję je w „zachodni” kontekst i ramy teoretyczne, ukazując specyfikę funkcjonowania tych społeczności w polskim kontekście społecznym. Dzięki temu moje badania mogą wchodzić w dialog z literaturą

angielskojęzyczną poświęconą społecznościom muzułmańskim na Zachodzie. Moje badania mają charakter interdyscyplinarny i dotyczą takich zagadnień, jak islamofobia, religia i religijność, edukacja oraz rasa. Niektóre z moich opracowań mają charakter opisowy – najczęściej są to publikacje poświęcone Polsce w tematycznych publikacjach zagranicznych.

Wątkiem dominującym w tych badaniach jest islamofobia w Polsce. Temat ten zaniepokoił mnie w kontekście kryzysu migracyjnego, kiedy to po raz pierwszy na tak dużą skalę antymuzułmańskie sentymenty znalazły się w przestrzeni publicznej, a w kolejnych latach stały się ważnym elementem kampanii politycznej. Interesowało mnie, dlaczego polskie społeczeństwo, w którym liczba muzułmanów jest tak nieznaczna, wykazuje mocno negatywne – w porównaniu do państw tzw. starej Unii Europejskiej – postawy wobec islamu i muzułmanów. Wkrótce przekonałam się, że nastawienie Polaków do islamu i muzułmanów wiąże się z dyskursem na temat islamu w państwach Europy Zachodniej oraz specyficzną pozycją Polski w Unii Europejskiej. Szczególnie interesował mnie obraz islamu i funkcjonowanie uczniów muzułmańskich w kontekście szkolnym. W ramach projektu EMPATHY koordynowałam badania polskich podręczników pod kątem wątków o islamie i muzułmanach. Zrealizowałam także badanie wśród dorosłych muzułmanów, którzy uczęszczali do polskich szkół, przyglądając się ich strategiom funkcjonowania jako „jedynych muzułmanów w klasie” (a niekiedy w szkole).

Innym obszarem moich badań jest religia i religijność społeczności muzułmańskich w Polsce, a zwłaszcza konwertytów na islam. Badania polskich konwertytek na islam stały się przedmiotem grantu NCN OPUS. Publikacje, które powstały z tego projektu – w tym główna, monografia *Managing spoiled identity. The case of Polish female converts to Islam* (współautorki: B. Abdallah-Krzepkowska, J. Krotofil, A. Piel), która ukazała się nakładem wydawnictwa Brill (Leiden 2023) – przedstawiają funkcjonowanie polskich konwertytek na islam w specyficznym polskim kontekście społeczno-kulturowym i ich socjalizację religijną z islamem. Co ważne, istotną rolę w uczeniu się islamu pełnią źródła internetowe. Wątek ten kontynuuję w projekcie DIGITISLAM (projekt w ramach CHANSE koordynowany przez University of Edinburgh), w którym wraz z zespołami z Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Szwecji i Litwy badamy muzułmańskie przestrzenie internetowe.

(2) Administracja szkolnictwa wyższego

Problematyka administracji szkolnictwa wyższego jest jedynym obszarem, który w żaden sposób nie pasuje do pozostałych moich badań. Zainteresowałam się nią, pełniąc funkcję prodziekana w DSM SGH z przyczyn czysto praktycznych:

zastanawiałam się, jak zoptymalizować pracę tej jednostki na początku roku akademickiego, kiedy to występuje największe spiętrzenie zadań. Zainicjowałam wówczas badania efektywności funkcjonowania dziekanatów na uczelniach, których następstwem było zorganizowanie ogólnopolskiej konferencji dla pracowników dziekanatów. O ile bowiem nauczyciele akademicki naturalnie przedstawiają swoje badania i dyskutują o nich ze sobą na konferencjach naukowych, o tyle podobnych wydarzeń dla pracowników administracyjnych uczelni nie było.

Kontakt z pracownikami administracyjnymi na płaszczyźnie innej niż hierarchiczne relacje służbowe we własnej jednostce uświadomił mi, jak bardzo obie grupy pracowników uczelni – nauczyciele akademicki i pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi – różnią się od siebie statusem, a także pozwolił mi na wgląd w tę zróżnicowaną wewnętrznie grupę zawodową. Publikacje te przygotowuję zazwyczaj we współautorstwie z pracownikami administracyjnymi nie tylko po to, aby korzystać z ich wiedzy eksperckiej, ale również po to, aby dać im głos w sprawach, które ich dotyczą.

(3) Badania nad współczesnym Bliskim Wschodem i Afryką Północną

Po uzyskaniu stopnia doktora habilitowanego zajmowałam się problematyką bliskowschodnią

w ograniczonym zakresie; większość moich opracowań na temat tego regionu ma charakter syntetyzujący i opisowy, a przygotowuję je doraźnie – zazwyczaj na zaproszenie do publikacji. Czasami natrafiam na nisze, których nie opracowano, a uważam, że warto – w ten sposób powstała np. monografia *Takaful – ubezpieczenia muzułmańskie* (SGH, Warszawa 2020) opracowana z dr Renatą Pajewską-Kwaśny, która była (i chyba nadal jest) pierwszą i jedyną publikacją zwartą w języku polskim na temat muzułmańskich ubezpieczeń.

Niedawno udało mi się natrafić na niszę, w której mogę zajmować się Bliskim Wschodem w taki sposób, aby efekty moich badań wpisywały się w badania międzynarodowe. Przyczynkiem do nakreślenia tej niszy były badania terenowe w Arabii Saudyjskiej i Bahrajnie, które przeprowadziłam w lipcu 2023 r. Rozmowy z polskimi biznesmenami ukierunkowały moje zainteresowania na polskich emigrantów zarobkowych w państwach Zatoeki Perskiej. Osoby te są określane jako ekspaci (a nie imigranci zarobkowi, jak często polscy imigranci w Europie Zachodniej) i pochodzące z Zachodu (co jest ciekawe w kontekście problematycznej semiperiferyjności Polski w Europie/na Zachodzie). Wątki te chcę rozwinąć w ramach projektu CEEMEA (grant NAWA – Partnerstwa Strategiczne, który uzyskałam w lipcu 2024 r.). 

Enroll in our free job simulations!

Learn new skills straight from the Citi team and see what it's really like on the inside.



Workplace skills

Gain practical skills and experience to better prepare you for the world of work. Programs are self-paced so you can learn on your own time at no cost to you.



Based on real life

Learn more about what you will actually do on the job by completing a series of hypothetical tasks based on real life scenarios.

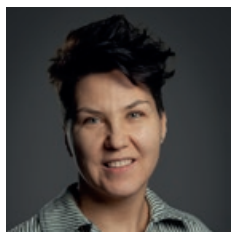


Enroll for free today!



Jak *smart home* zmienia nasze życie: korzyści, których nie możesz przeoczyć

 ANNA MARMUR



Decyzja o zakupie nowego domu lub mieszkania to jeden z najważniejszych momentów w życiu. W dzisiejszym świecie technologia odgrywa kluczową rolę nie tylko w codziennym funkcjonowaniu, ale także w zarządzaniu naszymi domami. Rozwiązania inteligentnego domu, czyli *smart home*, zyskują na popularności i coraz częściej stają się standardem. Dlaczego warto zainwestować w te technologie? Odpowiedź jest prosta: oszczędność, bezpieczeństwo i wygoda.

POTRZEBY ROZPOZNANE

Dla poszukujących mieszkania najważniejszą potrzebą jest wygoda i oszczędność czasu. Dla szukających domu – bezpieczeństwo. Takie wnioski płyną z raportu portalu Nieruchomosci-online.pl „Mieszkać dobrze. Potrzeby kupujących a rozwiązania technologiczne”, którego partnerem jest firma Samsung.

„W naszym badaniu, w którym wzięło udział 2,5 tys. osób będących w procesie poszukiwania nieruchomości, poszliśmy jednak o krok dalej. Ponieważ jednym z narzędzi pomagających mieszkać bezpieczniej, oszczędniej, wygodniej i ekologiczniej są technologie wpisujące się w szeroko pojęty *smart*

home, zapytaliśmy też Kowalskich, jakie urządzenia chcieliby mieć” – mówi Rafał Bieńkowski, PR manager Nieruchomosci-online.pl.

OSZCZĘDNOŚĆ ENERGII I NIŻSZE RACHUNKI

Jednym z kluczowych argumentów za inwestowaniem w rozwiązania *smart home* jest oszczędność energii, co bezpośrednio przekłada się na obniżenie kosztów utrzymania nieruchomości oraz spadek emisji gazów cieplarnianych. Inteligentne systemy grzewczo-chłodnicze, jak pompy ciepła czy klimatyzatory, programowalne termostaty, systemy zarządzania energią w urządzeniach RTV i AGD czy automatyczne sterowanie oświetleniem i roletami, pozwalają na optymalizację zużycia prądu i obniżenie kosztów.

Jak mówi Agnieszka Wilczewska, Strategy & Innovation Manager w Samsung Electronics, jednym z kluczowych argumentów przemawiających za *smart home* jest oszczędność energii, co przekłada się na obniżenie kosztów utrzymania. „Pomimo tego, że oszczędności w domowym budżecie nie były potrzebą najczęściej wskazywaną przez respondentów, warto uświadomić sobie, jaka skala za tym stoi. Wewnętrzne badania Samsung przeprowadzone na wybranych urządzeniach wskazują, że algorytmy sterujące pompą ciepła i klimatyzacją oszczędzają ponad 21% energii” – wskazuje Wilczewska.

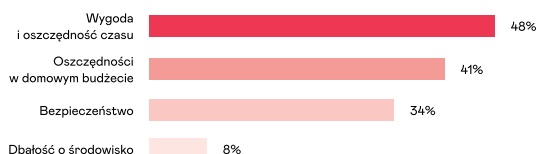
JAK TO MOŻLIWE?

„Gdy wychodzisz z domu, system automatycznie obniża temperaturę, co redukuje zużycie energii, a tuż przed powrotem do domu przywraca ją do preferowanego poziomu. To samo dotyczy chłodzenia. Ustawienie odpowiedniej automatyzacji pozwala skorelować pozycję słońca z działaniem rolet i klimatyzatora, aby zapobiec zbytniemu nagrzewaniu się pomieszczeń, gdy jest to niepożądane i tym samym zbyt intensywną pracą klimatyzatora. Dzięki temu redukujesz niepotrzebne zużycie energii, co w dłuższej perspektywie przynosi znaczące oszczędności” – tłumaczy Wilczewska.

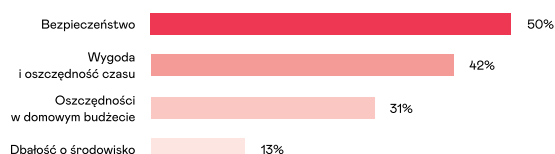
Wprowadzone 24 sierpnia 2024 r. dynamiczne taryfy energetyczne, które ciągle dostosowują ceny prądu w zależności od popytu i podaży, stanowią dodatkową motywację do korzystania z inteligentnych rozwiązań. Systemy te mogą optymalizować zużycie energii w taki sposób, aby korzystać z najtańszych i najbardziej ekologicznych źródeł prądu, co jest nie tylko korzystne finansowo, ale również przyjazne dla środowiska. Wyposażanie domów w inteligentne pralki, zmywarki czy roboty sprząające, posiadające tryby oszczędzania energii i połączone aplikacją z inteligentnym licznikiem, pozwala na ich uruchamianie w momentach, gdy energia jest najtańsza, co może prowadzić do dalszej redukcji kosztów utrzymania mieszkania czy budynku.

CO JEST DLA CIEBIE WAŻNE W CODZIENNYM ŻYCIU W MIESZKANIU/DOMU?

Poszukujący mieszkania



Poszukujący domu



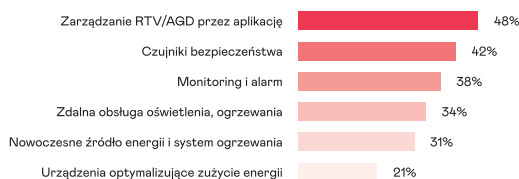
Oszczędność w domowym budżecie nie jest najczęściej wskazywaną potrzebą przez ankietowanych.

Bezpieczeństwo, wygoda i oszczędność czasu to obszary najczęściej wskazywane przez poszukujących.

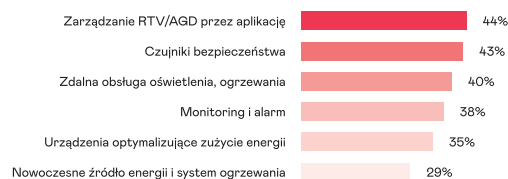
Dbłość o środowisko to najrzadziej wskazywany obszar przez poszukujących.

KTÓRE Z ROZWIĄZAŃ TECHNOLOGICZNYCH MASZ LUB CHCIAŁBYŚ/CHCIAŁABYŚ MIEĆ?

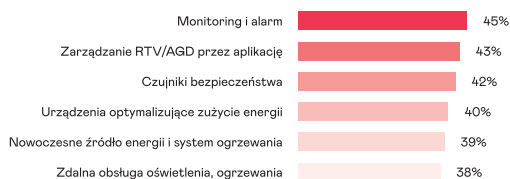
18-25 lat



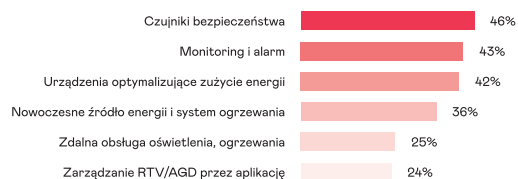
26-35 lat



36-55 lat



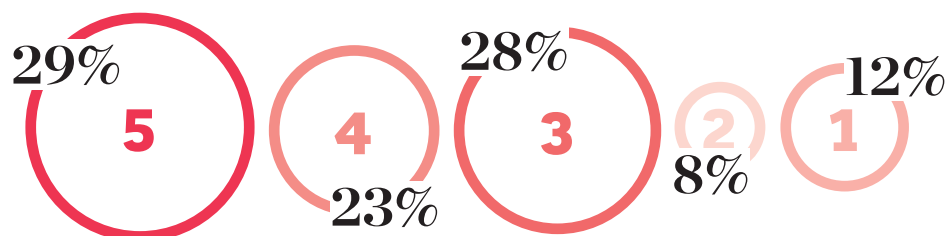
56+



BEZPIECZEŃSTWO NA NAJWYŻSZYM POZIOMIE

Bezpieczeństwo to kolejny kluczowy aspekt, który przemawia za inwestowaniem w technologie *smart home*. Systemy monitoringu, czujniki otwarcia drzwi/okna, inteligentne zamki czy czujniki ruchu zapewniają nie tylko ochronę mienia, ale również spokój ducha. Potwierdzają to wyniki ankiety, w której urządzenia z zakresu bezpieczeństwa okazały się tymi najczęściej wskazywanymi jako niezbędne w nowym domu.

„W zakresie potrzeb doskonale widać, że młodzi ludzie mają inne doświadczenia niż pokolenie 56+. Pokolenie młodych najczęściej wskazywało na wygodne zarządzanie sprzętami RTV/AGD przez aplikację, czyli zwiększenie komfortu ich codziennego życia. Starsi natomiast stawiali na posiadanie sprzętów poprawiających bezpieczeństwo, takich jak monitoring i alarm czy rozmaite czujniki bezpieczeństwa (np. gaz, zalanie, pożar) – wskazuje Agnieszka Wilczewska. – Na szczęście w przypadku technologii inteligentnego

NA ILE ROZUMIESZ OKREŚLENIE SMART HOME
(INTELIGENTNY DOM)? OCENI SIEBIE JAK W SZKOLE

Co piąta osoba zupełnie nie wie, co to smart home lub ma o tym minimalną wiedzę (20% odpowiedzi na 1 i 2).

Najwyższą świadomość zaobserwowano wśród mieszkańców miast powyżej 500 tys.

Najniższą świadomość zaobserwowano wśród osób po 56. roku życia.

Źródło: The 2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2016-2070) oraz obliczenia własne (szacunek na podstawie średniej dynamiki PKB per capita 2016-2070 i PKB per capita w 2016 r.).

domu, wygoda może iść w parze z bezpieczeństwem i oszczędnością”.

Kamery bezpieczeństwa mogą na bieżąco monitorować otoczenie i wewnątrz domu, a w przypadku wykrycia ruchu automatycznie przysyłać powiadomienia na telefon. Tak samo działają czujniki otwarcia w oknach i drzwiach do garażu czy piwnicy. Dzięki takim rozwiązaniom, nawet gdy jesteś poza domem, masz pełną kontrolę nad tym, co dzieje się na posesji. W połączeniu z inteligentnymi zamkami, możesz zdalnie otwierać drzwi czy furtkę bez konieczności osobistego stawienia się na miejscu.

Nie można również zapomnieć o czujnikach, które mogą uruchamiać alarmy w przypadku wykrycia nieautoryzowanego dostępu, zalania czy wykrycia czadu lub dymu. Tego rodzaju technologie mogą uratować dom przed poważnymi szkodami, powiadamiając o zagrożeniu, co znacznie skraca czas reakcji w sytuacjach kryzysowych. Dodatkowo, inteligentne systemy zarządzania oświetleniem czy muzyką mogą symulować obecność domowników, nawet gdy dom jest pusty, co obniża ryzyko włamania podczas dłuższych nieobecności:

WYGODA I KOMFORT CODZIENNEGO ŻYCIA

Rozwiązania *smart home* nie tylko oszczędzają energię i zwiększają bezpieczeństwo, ale

także podnoszą komfort życia. Automatyzacja różnych aspektów zarządzania domem sprawia, że codzienne obowiązki stają się łatwiejsze i mniej czasochłonne.

Zapytałam Agnieszkę Wilczewską jak mógłby wyglądać dzień z życia w domu smart: „Wyobraź sobie, że budzisz się rano, a dom automatycznie otwiera rolety, wpuszczając słońce jeśli to lubisz, dostosowuje temperaturę w łazience, włącza poranne wiadomości. Kiedy wracasz z pracy, dom przygotowuje się na powrót gospodarza, dostosowując oświetlenie, podgrzewając wodę do kąpieli i włączając ulubioną muzykę. Wieczorem zaś dba o wygaszenie wszystkich świateł, zamknięcie drzwi i ustawienie urządzeń w tryb czuwania. To tylko kilka przykładów, jak smart home może zautomatyzować codzienne czynności, oszczędzając czas i poprawiając jakość życia. Nie zapominajmy, że w tle może działać połączenie z inteligentnym licznikiem energii i uruchamianie sprzętów konsumujących najwięcej w momentach najkorzystniejszych dla domownika, który nie musi się o to martwić”.

Nowoczesne systemy są tak projektowane, aby były intuicyjne i przyjazne dla użytkownika, a możliwość zarządzania wszystkimi urządzeniami z jednej aplikacji staje się standardem. Według ankiety, ponad 65% respondentów korzystających już ze *smart home* nie odnotowało problemów

z obsługą, co potwierdza tylko fakt, że rozwiązania te są coraz bardziej powszechne, niezawodne i łatwe w obsłudze.

REGULACJE UE I ZMIANY W STYLU ŻYCIA

Mówiąc o standardach, nie można zapominać o wpływie regulacji unijnych na kształtowanie naszego stylu życia. Dyrektywa RED III^{**}, która wprowadza nowe standardy energetyczne dla budynków, wymaga, aby do 2030 r. wszystkie nowo oddane domy były w pewnym sensie zeroemisyjne, a te już istniejące jak najbardziej przyjazne środowisku. Jeśli nałożyć na to dynamiczne stawki rozliczania energii, musimy przygotować się do konkretnej zmiany nawyków i planowania zużycia prądu. Dzięki rozwiązaniom *smart home*, zmiany te mogą być automatyczne i niemal niewidoczne dla użytkownika. Wyobraźmy sobie codzienne monitorowanie cen rynkowych i ręczne zarządzanie urządzeniami, takimi jak pralka czy pompa ciepła w oczekiwaniu na najniższą stawkę – byłoby to uciążliwe. W tym kontekście automatyka budynkowa staje się niezwykle pomocna. Zaawansowane aplikacje Smart Home integrują wiele urządzeń różnych producentów w jeden ekosystem, automatycznie dostosowując zużycie energii na podstawie wielu zmiennych. Mogą one magazynować energię w zasobnikach ciepłej wody i magazynach energii elektrycznej, co pozwala na efektywne jej wykorzystanie, nawet gdy śpimy lub nie ma nas w domu. Dobre systemy zawierają elementy sztucznej inteligencji, które czuwają nad nieprzekraczaniem umownych parametrów energetycznych, gwarantując oszczędność, komfort i bezpieczeństwo.

POTRZEBA EDUKACJI I ŚWIADOMOŚCI

Pomimo licznych korzyści, jakie niesie za sobą inwestycja w inteligentne technologie, wyniki ankiety jasno wskazują, że istnieje duża potrzeba edukacji konsumentów. Aż 68% respondentów wskazuje, że nie są w pełni świadomi możliwości, jakie oferują rozwiązania *smart home*. To oznacza, że wiele osób może nie zdawać sobie sprawy z pełnych korzyści, jakie mogą uzyskać dzięki tym technologiom. „Wciąż mamy więc spore grono osób niedoinformowanych lub o zerowej świadomości w tym zakresie. To ważna informacja nie tylko dla producentów, ale też deweloperów, którzy w swoich inwestycjach oferują właśnie takie rozwiązania technologiczne wpływające na bezpieczeństwo, wygodę czy oszczędność energii. Jak widać, istnieje potrzeba mocniejszej edukacji klientów” – komentuje Rafał Bienkowski z Nieruchomosci-online.pl.

Kluczowym aspektem jest tutaj zrozumienie, że technologie *smart home* nie są już luksusem zarezerwowanym dla najbogatszych. Wraz ze spadkiem kosztów i większą dostępnością urządzeń coraz więcej osób może pozwolić sobie na te nowoczesne rozwiązania. Co więcej, automatyzacja

i integracja systemów sprawiają, że korzystanie z nich staje się coraz prostsze i bardziej intuicyjne, co obala mit o ich skomplikowanej obsłudze. Dzięki postępowi technologicznemu, instalacja i konfiguracja systemów *smart home* jest coraz łatwiejsza, a dostęp do szybkiego i stabilnego internetu, który jest kluczowy dla ich działania, staje się powszechny nawet w mniejszych miejscowościach.

BEZPIECZEŃSTWO DANYCH

Wybierając dostawców inteligentnych urządzeń, warto zwrócić szczególną uwagę na kwestie bezpieczeństwa. Choć technologie przynoszą liczne korzyści, takie jak oszczędności i wygoda, towarzyszy im również gromadzenie i przekazywanie dużej ilości danych. Aby minimalizować zagrożenia, ważne jest, aby wybierać wiarygodnych dostawców, którzy zapewniają solidne zabezpieczenia i transparentność w zakresie ochrony danych, a także posiadają uznawane na świecie protokoły bezpieczeństwa i międzynarodowe certyfikaty. Unikajmy urządzeń pochodzących od producentów, którzy mogą stanowić zagrożenie dla prywatności i bezpieczeństwa, np. z krajów, gdzie zaufanie do ochrony danych jest ograniczone.

PODSUMOWANIE

Inwestycja w rozwiązania *smart home* to nie tylko krok w przyszłość, ale również realna korzyść. Optymalizacja zużycia energii, podniesienie poziomu bezpieczeństwa oraz komfort codziennego życia to tylko niektóre z licznych zalet inteligentnych domów. W obliczu nadchodzących zmian legislacyjnych oraz rosnących kosztów energii, *smart home* staje się nie tylko atrakcyjną opcją, ale wręcz koniecznością. Aby w pełni wykorzystać potencjał tych technologii, kluczowe jest zrozumienie ich funkcjonalności i korzyści, jakie mogą przynieść w dłuższej perspektywie.

Zachęcam do zgłębiania tematu i odkrywania, jak *smart home* może odmienić nasze życie. Pamiętaj, że to, co kiedyś było luksusem, dziś jest na wyciągnięcie ręki i dostępne dla każdego! 📱

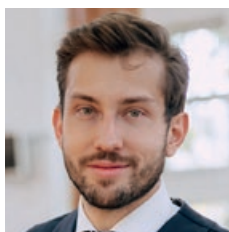
ANNA MARMUR, B2B Center of Excellence, Samsung Electronics Polska

* Na podstawie badań wewnętrznych Samsung przeprowadzonych u wybranych klientów Samsung. Dane są orientacyjne i dotyczą wybranych urządzeń Samsung. Oszczędność może się różnić w zależności od warunków użytkowania urządzeń i zastosowanych ustawień

** Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/2413 z dnia 18 października 2023 r. zmieniająca Dyrektywę (UE) 2018/2001, rozporządzenie (UE) 2018/1999 i Dyrektywę 98/70/WE w zakresie promowania energii ze źródeł odnawialnych oraz uchylająca Dyrektywę (UE) 2015/652.

Świat przyspiesza

 PIOTR CZAJKOWSKI



Dziś startup potrafi narodzić się w kwartał, w drugim zostać jednorożcem, a w trzecim zniknąć. Sztuczna inteligencja przekracza granice, które jeszcze wczoraj uznawaliśmy za nieprzekraczalne – już nie z roku na rok, lecz z miesiąca na miesiąc, czasem z tygodnia na tydzień. W takich realiach kluczowa staje się zdolność adaptacji: zmiana narzędzi, procesów i sposobu pracy. Zwłaszcza rozwój AI oznacza dla świata rewolucję wielokrotnie większą i znacznie szybszą od rewolucji przemysłowej.

W świecie, w którym tempo zmian przekracza dotychczasowe wyobrażenia, szczególnie trudne staje się zadanie stojące przed uczelniami. Jak przygotować studentów do przyszłości, której kształtu nie jesteśmy w stanie przewidzieć? Jak określić profil absolwenta, gdy zawody i kompetencje rodzą się i znikają wśród kolejnych przełomów technologicznych? Klasyczne modele edukacji, zakładające względną stabilność, mogą okazać się niewystarczające. Dlatego jednym z najlepszych sposobów odpowiedzi na te wyzwania staje się pogłębianie współpracy z biznesem – środowiskiem, które w naturalny sposób szybko adaptuje się do zmian i potrafi weryfikować kompetencje w praktyce.

Doskonałym przykładem takiego partnerstwa są „Umiejętności Jutra: AI”, projekt realizowany przez zespół prof. dr. hab. Bogumiła Kamińskiego wspólnie z Google. W tegorocznej edycji program może objąć nawet 100 tys. uczestników. To swoisty złoty standard partnerstwa uczelni z biznesem – pokazuje, że dobrze zaprojektowana współpraca może jednocześnie odpowiadać na potrzeby studentów, pracodawców i całej gospodarki. To kierunek, w którym chcemy konsekwentnie podążać.

Wspólny e-learning to nie jedyny format współpracy z biznesem. Robimy to również poprzez programy dydaktyczne i przedmioty (m.in. EY, L'Oreal), wspólne kierunki studiów podyplomowych (m.in. Kearney, BIK) czy partnerstwa

z firmami choćby w ramach CEMS (Santander, Mastercard). Wśród dłuższych form kształcenia absolutnie wyjątkowym jest MBA for Startups zbudowany przez dr. hab. Rafała Mrówkę, prof. SGH, oraz Kulczyk Investments z ogromnym zaangażowaniem samego Sebastiana Kulczyka.

Przykładem formatu badawczo-analitycznego jest z kolei Think Tank SGH dla ochrony zdrowia prowadzony przez dr. hab. Monikę Raulinajtys-Grzybek, prof. SGH, razem z Luxmed, GE Healthcare oraz Polpharmą.

Wszystkie te formaty będziemy rozwijać, jednocześnie mamy świadomość, że obecne zmiany rodzą nowe wyzwania. Potrzebujemy więc także nowych partnerstw, zwłaszcza w sektorach, które w najbliższych latach będą przechodzić fundamentalną transformację. Mowa tu m.in. o energetyce i transformacji klimatycznej, obronności i bezpieczeństwie, reindustrializacji oraz rozwoju nowoczesnego przemysłu, a także o technologiach cyfrowych i sztucznej inteligencji.

Mówimy o głębokiej transformacji całej polskiej gospodarki. Gospodarki, co warto zaznaczyć, budowanej w znacznej mierze przez coraz dojrzalsze i bardziej ambitne rodzime przedsiębiorstwa. Dla wielu z nich Polska jest już tylko jednym z wielu rynków. Dla najnowszego członka Klubu Partnerów SGH – firmy FAKRO – eksport stanowi już ok. 70% całkowitej sprzedaży. Produkty firmy z Nowego Sącza dostępne są w kilkudziesięciu krajach, a obecnie już nawet produkcja ma globalny charakter (zakłady w Chinach i Stanach Zjednoczonych).

Dynamiczny rozwój i umiędzynarodowienie polskich firm to ogromny krok w budowaniu pozycji Polski w gospodarce światowej. Chcemy ten proces wspierać i zwiększać zaangażowanie rodzimych firm w społeczność SGH.

Wszystkie te działania łączy wspólna idea: aby uczelnia była miejscem, które nie tylko kształci, lecz także aktywnie współtworzy przyszłość gospodarki. Chcemy wyposażać absolwentów w kluczowe kompetencje potrzebne do funkcjonowania w świecie pełnym zmian i niepewności, tak aby potrafili go tworzyć, a nie jedynie się do niego dostosowywać. Wierzymy, że głęboka współpraca z biznesem pozwoli SGH szybciej i skuteczniej adaptować się do zmieniającego się świata. 

PIOTR CZAJKOWSKI, dyrektor Centrum Współpracy z Biznesem SGH

Projekt dla liderek biznesu z Ameryki Południowej

 **RAFAŁ KASPRZAK**

W SGH rodzi się nowa, prestiżowa inicjatywa o globalnym zasięgu. Od czerwca 2025 r. nasza uczelnia realizuje projekt „New Business Leaders for a New World 2.0”, który uzyskał finansowanie w ramach programu Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) SPINAKER – Intensywne międzynarodowe programy kształcenia. Projekt stanowi kontynuację i rozwinięcie misji SGH w zakresie kształtowania przyszłych pokoleń liderów biznesu, tym razem otwierając się na współpracę z partnerami z Ameryki Południowej. Jest odpowiedzią na jedno z kluczowych wyzwań współczesnego świata – potrzebę wzmacniania potencjału i wyrównywania szans zawodowych młodych, ambitnych kobiet w krajach rozwijających się. Jak wskazują liczne raporty międzynarodowe, to właśnie kobiety napotykały na znacznie większe bariery w rozwoju kariery i edukacji. Czerpiąc z unikalnych polskich doświadczeń okresu transformacji gospodarczej, podczas której eksperci SGH odegrali kluczową rolę w budowaniu fundamentów przedsiębiorczości, pragniemy podzielić się naszą wiedzą i zainspirować nową generację liderek.

Głównym celem „New Business Leaders for a New World 2.0” jest opracowanie i przeprowadzenie dwóch edycji dwutygodniowego Intensywnego Międzynarodowego Programu Kształcenia (IMPK). Program ten, prowadzony w całości w języku angielskim, zostanie skierowany do 40 starannie wyselekcjonowanych studentek z uczelni partnerskich SGH, m.in. z Argentyny, Brazylii, Chile, Kolumbii i Peru.

HOLISTYCZNY PROGRAM KSZTAŁCENIA

Struktura IMPK została zaprojektowana w sposób kompleksowy, łącząc wiedzę teoretyczną z praktycznymi umiejętnościami i komponentem kulturowym. Realizowany w nowoczesnej formule *blended-learning* program będzie składał się z trzech filarów:

1. Komponent merytoryczny: Uczestniczki wezmą udział w zaawansowanej symulacyjnej grze biznesowej, która pozwoli im w bezpiecznych warunkach podejmować strategiczne decyzje zarządcze. Program obejmuje również zajęcia poświęcone tworzeniu modeli biznesowych oraz moduł przybliżający historię i kulturę Polski w kontekście europejskim.
2. Komponent warsztatowo-mentoringowy: Silny nacisk zostanie położony na praktyczny wymiar przedsiębiorczości. Seminarium „Biznes Jest Kobietą” będzie okazją do spotkania

z polskimi liderkami biznesu, które podzielą się swoimi inspirującymi historiami. Uczestniczki nauczą się także przygotowywać profesjonalne prezentacje dla inwestorów (*pitch deck*) oraz wezmą udział w spotkaniach networkingowych z przedstawicielami polskich firm.

3. Komponent kulturowy: Istotnym elementem projektu jest promocja polskiego dziedzictwa. Uczestniczki będą miały okazję lepiej poznać Warszawę i Polskę poprzez udział w działaniach ukazujących kulturę i historię naszego kraju.

BUDOWANIE NA FUNDAMENCIE DOŚWIADCZEŃ

Inicjatywa „New Business Leaders for a New World 2.0” jest naturalnym krokiem w rozwoju międzynarodowej działalności SGH. Projekt bazuje na spektakularnym sukcesie jego pierwszej edycji (2021–2023), która była skierowana do 60 studentek z państw afrykańskich. Tamto przedsięwzięcie nie tylko osiągnęło wszystkie zakładane cele, ale również zaowocowało wymiernym wzmocnieniem relacji SGH z uczelniami w Afryce, inicjując wymianę studentów i pracowników oraz współpracę naukową. Zdobyte wówczas kompetencje w zakresie zarządzania złożonymi projektami międzynarodowymi i specyfiki programów NAWA stanowią bezcenny kapitał, gwarantujący profesjonalną realizację obecnego projektu.

Realizacją projektu zajmą się czołowe jednostki organizacyjne SGH: Instytut Zarządzania Wartością (Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie), Instytut Zarządzania (Kolegium Zarządzania i Finansów) oraz Centrum Współpracy Międzynarodowej.

STRATEGICZNE ZNACZENIE DLA SGH I UCZESTNICZEK

Realizacja projektu wpisuje się w kluczowe cele strategii umiędzynarodowienia naszej uczelni, koncentrując się na budowaniu trwałych relacji partnerskich z instytucjami akademickimi spoza Europy. Stanowi także ważny wkład SGH w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, w szczególności w obszarze wspierania godnej pracy i wzrostu gospodarczego oraz wzmacniania pozycji kobiet w życiu społecznym i ekonomicznym.

Dla uczestniczek z Ameryki Południowej udział w programie będzie niepowtarzalną szansą na zdobycie unikalnych kompetencji przedsiębiorczych, poszerzenie sieci kontaktów międzynarodowych i wzrost pewności siebie. Dla naszej kadry akademickiej to z kolei doskonała okazja do rozwoju kompetencji w zakresie nauczania w środowisku międzykulturowym oraz projektowania innowacyjnych programów dydaktycznych.

Z niecierpliwością oczekujemy na przyjazd pierwszych uczestniczek na wiosnę 2026 r., wierząc, że projekt „New Business Leaders for a New World 2.0” stanie się trwałym pomostem współpracy między Polską a krajami Ameryki Południowej, a jego absolwentki realnie przyczynią się do rozwoju swoich lokalnych społeczności.

Projekt „New Business Leaders for a New World 2.0” jest wdrażany w ramach programu NAWA Spinaker, finansowanego w całości ze środków Funduszu Europejskiego dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (FERS) i jest realizowany w ramach projektu NAWA „Wsparcie tworzenia i realizacji międzynarodowych programów kształcenia”, nr projektu FERS.01.05-IP.08-0436/23. 

DR HAB. RAFAŁ KASPRZAK, prof. SGH, wicedyrektor Instytutu Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

Tworząc wiedzę, wspieramy naukową dyplomację

Centrum Studiów Ukraińskich w SGH ma dwa lata

TOMASZ SZAPIRO



Projekt Centrum Studiów Ukraińskich w SGH zainicjowany w grudniu 2023 r. zamyka drugi rok akademicki. Centrum opracowuje analizy naukowe, teksty poświęcone kwestiom ukraińskim – gospodarczym, naukowym i społecznym. Jest jednostką kadrową – troje współpracowników o poważnym doświadczeniu i dorobku naukowym zatrudnia w różnej formie SGH, a blisko dziesięcioro uchodźców współpracuje z Kijowa, Krakowa, Poznania, Wrocławia i Zielonej Góry. Tworząc wiedzę, wspieramy naukową dyplomację.

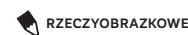
Po okresie niesformalizowanych kontaktów obejmujących przygotowywanie wspólnych tekstów oraz wystąpień w Polsce i w Ukrainie w okresie 2022–23, od początku 2024 r. współpracownicy spotykają się regularnie online co tydzień lub na uczelni co najmniej raz w miesiącu. Są to całodziennie sesje złożone z trzech modułów. Moduł pierwszy to konsultacje w podzespołach przygotowujących opracowania, moduł drugi to prezentacje (typu seminaryjnego) własnych wyników na różnym etapie badań. Wreszcie moduł trzeci to hybrydowe seminarium z udziałem koleżanek i kolegów w Ukrainie. Wspólne opracowania prezentowane są sukcesywnie na stronie internetowej w trzech wersjach językowych – polskiej, ukraińskiej i angielskiej. Współpracownicy Centrum prowadzą również zdalne zajęcia na Ukrainie (głównie w Kijowie).

W 2024 r. wyniki tej współpracy były prezentowane w formie artykułów (5), opracowań (7 własnych i 4 z kolegami z Ukrainy) oraz prezentacji konferencyjnych (5 tekstów w materiałach konferencyjnych i 23 referaty w Polsce i za granicą), wskazując zawsze związek z SGH. Obecnie finalizowane są kolejne teksty i monografia.

W Centrum współpracują założycielki Fundacji Ukraińska Diaspora Naukowa w Polsce. Centrum i Fundacja wspólnie organizują stacjonarne i wirtualne spotkania poświęcone problemom adaptacji ukraińskich naukowców w polskim systemie edukacji i badań. Ukoronowaniem tego nurtu było zorganizowanie w maju 2025 r. dużej konferencji i seminarium z okazji ukraińskiego Dnia Nauki. Międzynarodowa Konferencja „Horyzont nauki w Ukrainie: innowacje, współpraca międzynarodowa, odporność” oraz Seminarium „Polska i Ukraina – przyszłość naukowa z dzisiejszej perspektywy gospodarczej” zainicjowały platformę dla naukowych dyskusji na temat otwartej przestrzeni badań, roli Ukrainy w globalnych sieciach mobilności naukowych oraz sposobów rozszerzania międzynarodowej współpracy akademickiej. Obok przedstawicieli władz akademickich naszej uczelni, wydarzenia uświetnili przedstawiciel ambasady Ukrainy oraz prominentni przedstawiciele władz akademickich kilku uczelni ukraińskich. Wydarzenia cieszyły się znacznym zainteresowaniem w Polsce i w Ukrainie (116 osób, w tym 57 osób z Polski, 65 – z Ukrainy oraz naukowcy z Austrii, Brazylii i Białorusi).

WYZWANIA DYPLOMACJI NAUKOWEJ

Międzynarodowa współpraca naukowa, nawet bilateralna musi radzić sobie z wieloma różnicami. Są to różnice etniczne – w przypadku Centrum to choćby różne języki i alfabety. Są też różnice kulturowe – inne obyczaje i normy. Są różnice instytucjonalne i regulacyjne. Są różnice o podłożu psychologicznym – inne jest przeżywanie emocji,



wśród uchodźców dominują silne, ale różne osobowości, różne jest przeżywanie traumy wojennej w wymiarze osobistym i narodowym, różne są skutki mierzonego latami oddalenia od rodziny i ojczystego otoczenia. Są też różnice demograficzne: wśród uchodźców dominują kobiety, często opiekujące się małymi dziećmi, posiadające znaczne uczelniane doświadczenie zawodowe. Wspólna jest niepewność jutra i poczucie głębokiego sensu tej współpracy.

Te wszystkie okoliczności przekładają się na trudności do pokonania przez każdą osobę zakorzenioną w swoim systemie szkolnictwa wyższego i nauki. W Ukrainie funkcjonuje system boloński, ale struktura systemu ma tam swoją specyfikę. Ukraina prowadzi niespotykany proces przemieszczania uczelni oraz konsolidacji mniejszych uczelni i monitoruje te procesy.

Międzynarodowa współpraca naukowa to wartość oczywista. Wpisana jest w polską politykę naukową. Współpraca naukowa uczonych polskich i ukraińskich dopełnia te oczywistości dodatkowymi. Ale współpraca międzynarodowa wymaga intensywnych działań wspierających – i to nie tylko w wymiarze finansowym, infrastrukturalnym czy regulacyjnym. Określa się te działania często jako „naukową dyplomację”.

Działania dyplomatyczne w warunkach istotnych różnic systemów naukowych o skomplikowanym podłożu dotyczą zarządzania rutynowymi relacjami międzynarodowymi w badaniach i szkolnictwie wyższym oraz w sytuacjach realnych zagrożeń. Oznacza to zdobycie zdolności do tworzenia i negocjowania sojuszy, zarządzania koalicjami naukowymi, a także monitoring efektywności tych związków. Funkcjonujące naukowe organizacje muszą negocjować na forum międzynarodowym problemy doraźne dotyczące m.in.

struktury wspólnych nakładów na badania, regulacji interwencyjnych w przypadkach patologii, takich jak publikacje doraźne, plagiaty, ale także uznawanie kwalifikacji naukowych. Kolejny obszar działań wymagających dyplomacji naukowej to uzyskiwanie międzynarodowego wsparcia logistycznego, finansowego lub naukowego dla wspólnych projektów np. kosmicznych.

Podręcznikowe przykłady dyplomacji naukowej dotyczą europejskiej ochrony patentowej, europejskiej koordynacji badań EHEA oraz ERA lub zarządzania ryzykiem nieodpowiedzialnego korzystania z wdrożeń osiągnięć naukowych. Dyplomacja naukowa jest trwale skuteczna, gdy oparta jest o rzetelną wiedzę. Wybitni znawcy mechanizmów i praktyki negocjacji powiadają: „fiasco przygotowania negocjacji to przygotowanie fiaszka negocjacji”. Marna wiedza o kontekście negocjacji może przesądzić o ich nieudanym skutku, jeśli nawet do kompromisu dojdzie.

Sceptycy widzący w negocjacjach międzynarodowych przewagę działań pozornych, pustosłowa oraz nieuzasadnionych kosztów i politycznych karier rozmaitej skali domagają się też odpowiedzi na pytanie, czy negocjacyjne zacieranie różnic między systemami nie jest wylewaniem dziecka z kąpielą. Czy systemowe różnice są rzeczywiście złem? Sceptycy konsolidowania systemów badań przypominają, że różnice systemowe prowadzą do rywalizacji, a ta podnosi efektywność oraz stymuluje ambicję i zaangażowanie wewnątrzsystemowe. Funkcjonowanie w skali narodowej stymuluje własne procesy analityczne i monitoring, zmniejsza obciążenie biurokracją i ułatwia prowadzenie badań zaspakajających potrzeby kraju ojczystego.

Z kolei zwolennicy umiędzynarodowienia przypominają w sferze imponderabiliów, że

konstytutywną cechą nauki jest jej otwartość, bez której nauce grozi uwiędnięcie, a która bez umiędzynarodowienia jest zagrożona. W sferze pragmatyki zwolennicy umiędzynarodowienia przypominają o utracie potencjału synergii, tworzeniu społeczeństw „różnych prędkości”. Mniejsza synergia do rosnące luki kulturowe i ekonomiczne między naukowymi liderami i outsiderami powstające w wyniku akceptacji funkcjonowania izolowanych systemów naukowych. W skrajnej postaci izolacja prowadzi do naukowej eksploatacji, swobodnego kolonializmu akademickiego polegającego na wykorzystywaniu zasobów ludzkich i infrastrukturalnych jednej, słabszej naukowej społeczności dla własnych celów i korzyści przez społeczność silniejszą.

W SGH już od blisko 120 lat rozwój uczelni podporządkowany jest koncepcji uczelni otwartej, kształcącej profesjonalistów zdolnych do funkcjonowania w środowisku międzynarodowym dzięki solidnym naukowym podstawom, które poznali na uczelni, gdzie nauczyli się też fundamentalnych zasad ich stosowania, w tym zasad etycznych. August Zieliński, w sierpniu 1906 r., starając się o zgodę rosyjskiego Ministerstwa Handlu i Przemysłu na utworzenie Prywatnych Kursów Handlowych Męskich w Warszawie, początków naszej uczelni, musiał to nieco inaczej formułować, ale o to chodziło już wtedy. Sam w końcu zdobywał dyplomy w kraju i za granicą. Czy współpraca bilateralna z Ukrainą mieści się w takiej koncepcji? W mojej ocenie pozytywna odpowiedź na to pytanie wynika nie tylko z przywołanych wyżej ogólnych powodów, ale także z powodów dodatkowych.

Pierwszy powód jest więcej niż oczywisty: jakkolwiek potoczą się wydarzenia, Ukraińcy są i będą naszym sąsiadami. Zresztą nie tylko geograficznie do Francji, Anglii i Niemiec mamy tak

jak Ukraińcy też daleko, choć bliżej. Jednak obecnie niełatwy czas nakazuje myśleć w obu krajach o przyszłości i jej architektach – o młodej wykształconej generacji, o rozwoju nauki i jej zastosowaniach, o dbałości o wolność od przesądów i o zdolności do tworzenia kapitału społecznego. To drugi powód – sąsiedztwo aspiracji w obu krajach. Aspiracji, których spełnienie prowadzi poprzez rozwój naukowej współpracy. Wykształcenie oparte o naukę to podstawa przygotowania przywódców zdolnych do kierowania projektami na każdym szczeblu odbudowy wolnej Ukrainy i naszego rozwoju w oparciu o wiedzę.

INSTRUMENTARIUM WSPÓŁPRACY BILATERALNEJ

Istnieje bardzo wiele płaszczyzn współpracy naukowej z Ukrainą. Najprościej uporządkować je wedle skali. W Polsce jesteśmy w skali Europy liderem udzielania poparcia dla współpracy uczelni ukraińskich w ramach m.in. Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich. W skali kraju manifestujemy twarde wsparcie polityczne, administracyjne, socjalne, militarne, mimo poważnych luk w polityce migracyjnej. W skali systemu nauki i szkolnictwa wyższego wspieramy rozwiązania doraźne – rekomendujemy rozwiązania regulacyjne dotyczące statusu naukowców, uczestniczymy w monitoringu sytuacji naukowców i studentów, w organizacji ukraińskich matur, transmitujemy potrzeby dotyczące spraw studenckich i pracowniczych uchodźców. W skali różnych uczelni wspieramy uchodźców i wspólne badania w miarę możliwości grantami, współorganizacją wydarzeń, dostrzegając jednocześnie problemy nostryfikacji, niestabilności zatrudnienia. W skali jednostki organizacyjnej lub projektu istnieje wsparcie grantami naukowych partnerów w Ukrainie, zdalne włączanie do badań naukowców ukraińskich, ale brak dedykowanych budżetów.

Trzeba tu także pamiętać o strategicznych czynnikach ryzyka dla współpracy bilateralnej. Na pierwszym miejscu jest to wojna. Ale także kontekst historyczny, powoli wydobywany ze sfery milczenia – zbyt wolno znikają bowiem bariery w pozyskiwaniu wzajemnego zaufania. Kontekst gospodarczy ryzyka dla współpracy to nieprzystające różnice np. w systemach podatkowych, ale także w zamożności. Kolejny czynnik ryzyka to kontekst społeczny wynikający ze specyfiki społecznych charakterystyk obu krajów, a także odmiennego szoku migracyjnego. W obszarze nauki – lęki przed ryzykiem naukowej eksploatacji poprzez drenaż mózgów.

CENTRUM STUDIÓW UKRAIŃSKICH W SGH – WAŻNIEJSZE NURTY BADAWCZE

Po dwóch latach w aktywności naukowej Centrum można wskazać dwa silne nurty badań. Pierwszy obszar to badania kapitału etnicznego, obszar



drugi to analityczne podstawy konstruowania ekonomicznie efektywnych strategii współpracy naukowej.

W badaniach prowadzonych w Centrum kapitał etniczny traktowany jest jako złożony zasób społeczno-kulturowy o istotnym znaczeniu dla procesów integracyjnych, mobilności społecznej oraz strategii adaptacyjnych migrantów. W opracowaniach uwzględniono typy migracji (dobrowolnej i wymuszonej), a także wpływ kapitału etnicznego na kształtowanie decyzji jednostkowych i zbiorowych w warunkach niepewności i ryzyka. W kolejnych opracowaniach dokonano systematyzacji współczesnych podejść teoretycznych do kapitału etnicznego – od klasycznych ujęć sieciowych po modele transnarodowe i koncepcje transmisji międzypokoleniowej. Dokonano przeglądu modeli dynamiki tego wpływu. Wnioski analityczne pozwalają tu sformułować trzy główne luki badawcze dotyczące odpowiednio relacji między integracją społeczną a zachowaniem praktyk etno-kulturowych, wpływu wymuszonego przesiedlenia na trwałość kapitału etnicznego oraz roli niepewności i zagrożeń w procesach akulturacyjnych. Okazuje się, że kapitał etniczny – odpowiednio wspierany – może pełnić funkcję nie tylko ochronną, lecz również rozwojową, wspierając procesy włączenia społecznego, transferu wartości kulturowych oraz partycypacji migrantów w życiu publicznym. Uzyskane rezultaty mogą stanowić podstawę do modyfikacji polityk integracyjnych oraz działań wspierających wielokulturowe wspólnoty w Europie.

W nurcie badań poświęconym analizie racjonalności międzynarodowej współpracy akademickiej podjęto tematykę prawidłowości i mechanizmów takiej współpracy. W szczególności rozważano konstrukcję rekomendacji dla współpracy krajów o zróżnicowanym poziomie rozwoju systemów naukowych. Sformułowano i poddano weryfikacji hipotezy o wpływie kadry naukowej na innowacyjność krajowej gospodarki, o zróżnicowaniu efektywności potencjału badań naukowych, o różnicach regionalnych potencjału naukowego w Europie, wreszcie o ograniczeniach konkurencyjności zastosowań osiągnięć naukowych. Okazuje się, że niski potencjał naukowy praktycznie wyklucza kraj z naukowej konkurencji na arenie międzynarodowej, a sukces nauki zależy nie tylko od liczby naukowców, ale także od efektywności wykorzystania potencjału naukowego. Źródłem dla tych badań obok przeglądu literatury naukowej w większości z okresu 2000–2024 są dane udostępnione w domenie „Kraje, regiony i grupy” na platformie SciVal oraz dane o innowacyjności krajów w światowym indeksie rozwoju innowacji udostępnione w raporcie *Global Innovation Index* z roku 2023. Przegląd literatury pozwolił m.in. na identyfikację kluczowych trendów. Przykładowe trendy to globalne wirtualne platformy naukowe,

konsorcja nauki otwartej, modele partnerstwa publiczno-prywatnego w nauce, cyfrowe huby dyplomacji naukowej, sieci mobilności dla młodych naukowców, mechanizmy etycznej certyfikacji projektów naukowych, wsparcie i integracja diaspory naukowej. Porównania charakterystyk populacji naukowej było podstawą do wskazania różnic w strategicznych rekomendacjach dla Ukrainy i wybranych krajów.

NASZA ŚCIEŻKA

Projekt Centrum Studiów Ukraińskich w SGH z upływem czasu staje się także miejscem spotkań osób, które potrzebują rozmowy pozwalającej podzielić się swoimi pomysłami na tematy, takie jak przykładowo różnice w funkcjonowaniu rynku kryptowalut w Polsce i Ukrainie lub zarządzanie kadrami akademickimi w aspekcie identyfikacji i pozyskiwania naukowców o wysokich predyspozycjach akademickich. Rozmowy owocują opracowaniami na tematy szczegółowe, takie jak zastosowania sztucznej inteligencji w sektorze obronnym lub uwarunkowania decyzyjne sytuacji podatkowej uchodźców.

W zderzeniu z telewizyjnymi obrazami niewyobrażalnej agresji, gdy obok płoną miasta, giną ludzie, niekiedy postrzega się pola swojego działania jako nieadekwatne, rozpaczliwie nieistotne. W prologu do Lilli Wenedy Juliusza Słowackiego pada fraza „nie czas żałować róż, kiedy płoną lasy”. To metafora sytuacji tragicznej. To zdanie od dziecka słyszałem w domu jako początek relacji, którą chcę w podsumowaniu przytoczyć. Otóż wśród chorych w szpitalu warszawskim getcie, gdzie mój Tata pracował jako student medycyny, znalazł się Janusz Korczak, wcześniej już Tacie znany z domu. Korczak wróżył niepomyślny przebieg zdarzeń na bliską przyszłość, choć w klęskę Hitlera nie wątpił. Po opatrzeniu mu rany po naciętym karbunkule Korczak toczył – rozpoczynane od dowcipów i opisów sytuacji anegdotycznych – rozmowy dotyczące podskórnych problemów asymilacji w różnych scenariuszach sąsiedzkich relacji narodowych. Później, w pierwszych dniach akcji w getcie, Korczak przysłał do szpitala prośbę o warzywa dla jego Domu Dziecka. List kończył tak: „czas żałować róże, kiedy płoną lasy”. W dwa tygodnie później szedł na pewną śmierć z dziećmi na Umschlagplatz – zgodnie ze swym kodeksem, na przekór niemądremu, pozbawionemu wyobraźni, wszystko wiedzącemu lepiej światu. Tak odebrałem lekcję, że nie ma działań nieistotnych. 

PROF. DR HAB. TOMASZ SZAPIRO, Centrum Studiów Ukraińskich w SGH, Zakład Wspomagania i Analizy Decyzji w Instytucie Ekonometrii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

CIVICA Presidents' Committee 2025: Kształtowanie przyszłości europejskich nauk społecznych

 MAŁGORZATA CHROMY



W dniach 11–12 czerwca br., na zaproszenie rektora i prof. SGH Piotra Wachowiaka, w uczelni gościli przedstawiciele władz wszystkich uczelni wchodzących w skład sojuszu CIVICA w ramach dorocznego spotkania CIVICA Presidents' Committee. Służyło ono podsumowaniu dotychczasowej działalności sojuszu, omówieniu planów na przyszłość, jak również zacieśnieniu współpracy i wymianie najlepszych praktyk w obszarze edukacji, badań oraz budowania wspólnoty i tożsamości we wszystkich uczelniach CIVICA.

W tym dorocznym wydarzeniu wzięli udział prezydenci i rektorzy z naszych uniwersytetów partnerskich CIVICA. Poprzednie spotkania tego gremium organizowane były w The London School of Economics and Political Science, National School of Political and Administrative Studies oraz IE University.

Rektor Piotr Wachowiak oraz prorektor ds. współpracy z zagranicą Jacek Prokop powitali uczestników CIVICA Presidents' Committee, podkreślając znaczenie CIVICA dla szkolnictwa wyższego w Europie i wskazując ją jako przykład dynamicznej i silnej ponadnarodowej współpracy akademickiej w dziedzinie nauk społecznych.

„Jest nam niezwykle miło, że możemy wszystkich Państwa gościć w naszej uczelni. To dla nas ogromny zaszczyt. Cieszę się, że Szkoła Główna Handlowa jest gospodarzem tego spotkania, będącego podsumowaniem działalności uczelni zrzeszonych w CIVICA” – podkreślił rektor Piotr Wachowiak.

„Spotykamy się w kluczowym momencie dla naszego sojuszu – naznaczonym silniejszą współpracą, pogłębieniem więzi i rosnącymi ambicjami międzynarodowymi. Miniony rok akademicki był okresem znaczącego postępu i starannego planowania. Jak podkreślono w naszym najnowszym raporcie z działalności, CIVICA nadal rozwija się jako dynamiczny, preżny przykład ponadnarodowej współpracy akademickiej w dziedzinie nauk społecznych. Pomyślna ocena śródkresowa przeprowadzona przez Komisję Europejską potwierdziła nie tylko jakość i spójność naszej pracy, ale także nasz potencjał do służenia jako model w ramach Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich” – powiedział prorektor Jacek Prokop.

Przywołał majowe CIVICA Global Forum w Madrycie, które zgromadziło ponad 400 osób i stało się żywym dowodem na to, że nauki społeczne mogą sprostać globalnym wyzwaniom – od zmian klimatycznych, po regres demokracji. Wezwanie Forum do „interdyscyplinarnego działania” było jasne: nasi studenci i naukowcy potrzebują nie tylko solidnych narzędzi analitycznych, ale także wrażliwości na etykę i zdolności do współpracy między dyscyplinami, sektorami i krajami.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Prorektor Prokop przypomniał, że w tym roku CIVICA poczyniła znaczące postępy we wszystkich obszarach swojej misji:

- Wzmocniliśmy integrację cyfrową poprzez dalszy rozwój platformy **MY.CIVICA.EU** i zainicjowaliśmy badania wpływu, które pomogą ukierunkować nasz przyszły rozwój.
- Mobilność pozostaje kluczowa dla naszej tożsamości – ponad 640 studentów i 170 początkujących naukowców bierze udział w wymianach, seminariach i krótkich pobytach.
- Nasze wzmocnione partnerstwa z ukraińskimi instytucjami, kroki podejmowane w kierunku wspólnego modelu zarządzania i rozszerzająca się globalna współpraca podkreślają nasze dostosowanie do europejskich wartości i globalnej odpowiedzialności.
- Co najważniejsze, głos studentów jest wyraźniejszy i ma większy wpływ niż kiedykolwiek, aktywnie kształtując programy i przyczyniając się do naszego zarządzania.

Prorektor ds. współpracy z zagranicą zastrzegł, że „nie możemy jednak przeoczyć szerszego krajobrazu geopolitycznego i edukacyjnego, w którym działamy”. Nasz sojusz to coś więcej niż projekt europejski – to zobowiązanie do wspólnych wartości: otwartości, dialogu opartego na dowodach i swobody rozwiązywania złożonych kwestii.

Patrząc w przyszłość na lata 2026–2028, wspierani przez ciągłe finansowanie programu Erasmus+, stajemy przed szansą i odpowiedzialnością za pogłębienie naszej współpracy. Obejmuje to

ponowne potwierdzenie naszych zobowiązań instytucjonalnych, niwelowanie luk w zakresie mobilności i integracji oraz promowanie kluczowych inicjatyw, takich jak CIVICA Research Hubs, a także badanie możliwości wspólnego programu studiów w ramach inicjatywy Komisji Europejskiej „Joint European Degree”. Musimy być również gotowi wyrazić nasz wspólny pogląd, opowiadając się za promowaniem otwartego dostępu do szkolnictwa wyższego zarówno w ramach naszego sojuszu, jak i poza nim. Przyszłość może być niepewna, ale pełna potencjału. Nasz wspólny cel – oparty na zaangażowaniu społecznym, wolności akademickiej i solidarności instytucjonalnej – nigdy nie był ważniejszy. W trakcie obrad kierownictwo CIVICA dyskutowało m.in. o:

- strategicznych celach i działaniach CIVICA w ramach programu Erasmus+ 2026–2028 obejmujących działania mające na celu kontynuację oraz pogłębienie dotychczas realizowanych działań w obszarach, takich jak European Week, Honours Seminar, szkoły letnie dla doktorantów, budowanie tożsamości i zaangażowania społeczności CIVICA, dalszy rozwój długo- i krótkoterminowych mobilności czy wdrożenie strategii badawczej CIVICA, łączącej utworzenie centrum badawczego CIVICA, zwiększenie budżetu przeznaczonego na działania związane z badaniami naukowymi oraz zaangażowanie kadry naukowej;
- długoterminowej wizji i strategii CIVICA po 2028 r., obejmującej aspekty osobowości prawnej sojuszu czy główne kierunki współpracy

jak kampus międzyuczelniany, zarządzanie i zrównoważony rozwój, edukacja, wymiar badawczy, jak również służba społeczeństwu i globalny zasięg sojuszu.

Podkreślono wagę działań dla społeczeństwa, w tym działania podejmowane przez sojusz na rzecz Ukrainy zarówno w ramach realizowanych przez SGH w latach 2023–2024 projektów NAWA Solidarni z Ukrainą, jak również w ramach budżetu specjalnego CIVICA.

Do Warszawy przyjechali rektorzy, prezydenci i wiceprezydenci następujących uczelni CIVICA: Francesco Billari (Bocconi), Cornelia Woll (Hertie), Remus Pricopie (SNSPA), Luis Vassy (Sciences Po), Manuel Muñiz (IE), Lars Strannegård (SSE) oraz Larry Kramer (LSE).

Sojusz był również reprezentowany przez członków Komitetu Sterującego CIVICA i Sekretariatu CIVICA, takich jak dyrektor wykonawczy Aurélien Krejbich, Francesco Saita (Bocconi), Carsten Schneider (CEU), Giacomo Calzolari i Sébastien Huber (EUI), Maria Eugenia Marin (IE), Marie Azuelos i Jeremy Perelman (Sciences Po), Susana Mourato i Emma McCoy (LSE) oraz Mihai Păuneșcu (SNSPA).

Na stronie CIVICA zostało opublikowane oświadczenie mówiące o „zjednoczeniu partnerów w potwierdzaniu ich zaangażowania na rzecz wolności akademickiej, autonomii instytucjonalnej i kluczowej roli nauki w społeczeństwach demokratycznych”.

MAŁGORZATA CHROMY, dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH

DEI: między strategią a marketingiem

Czy inkluzywność to realna wartość w organizacjach?



OLIWIA RADWAN

Choć koncepcje DEI (Diversity, Equity, Inclusion – różnorodność, równość, włączenie) miały przynieść przełom w budowaniu sprawiedliwszych i bardziej zróżnicowanych środowisk pracy, coraz częściej okazują się narzędziem marketingowym, które pozbawione autentycznej implementacji budzi kontrowersje, rozczarowania i prowadzi do efektu odwrotnego niż zamierzony. Współczesne organizacje stoją dziś przed wyborem: redefinicja DEI jako strategii opartej na kompetencjach i wynikach czy jej ciche wycofanie?

Za górami, za lasami, w krainie wielkich korporacji i błyszczących biurów żyły sobie firmy, które postanowiły zmienić świat. Przebrały swoje logotypy w kolory tęczy, zatrudniły konsultantów od różnorodności, a do strategii dopisały nowe hasła: inkluzywność, sprawiedliwość, równość szans. Obiecano nowy początek, miejsce, gdzie każdy będzie mile widziany, bez względu na płeć, kolor skóry, pochodzenie czy przekonania. Tak narodziło się DEI – Diversity, Equity, Inclusion. Koncepcja która miała uczynić miejsce pracy przestrzenią bez uprzedzeń, barier i wykluczenia. Przez chwilę wyglądało to jak z bajki: rycerze z HR-u mówili o równości, a król ogłaszał inkluzywność jako swój priorytet. Ale w lochach zamkowych, wciąż siedzieli ci sami: kobiety bez awansu, osoby neurotypowe z „przypadkiem trudnej osobowości” oraz inni bohaterowie bajek, którzy nie pasowali do zamkowego dress code’u. Ale jak to w bajkach bywa, nie wszyscy bohaterowie żyli długo i szczęśliwie.

Wielu mieszkańców królestwa zadawało sobie pytanie: czy inkluzywność to tylko zaklęcie marketingowe czy realna strategia zmieniająca bieg tej bajki? I czy różnorodność to nowy smok, którego trzeba ośwoić czy czarodziejska różdżka na nierówność? Bez realnych zmian, za to z pięknym slajdem w PowerPointcie i obowiązkowym szkoleniem raz na rok. Inkluzywność zamieniła się w obowiązkowy *checkbox*, a działania w rytuały PR-u.

Czy DEI to wciąż strategia przyszłości, czy może raczej bajka, w którą już nikt nie wierzy? Obowiązkowy slajd czy strategia oparta na kompetencjach i skuteczności?

CZYM JEST DEI I SKĄD SIĘ WZIEŁO? – KRÓTKA HISTORIA WIELKIEJ IDEI

Dawno, dawno temu, zanim jeszcze korporacje nauczyły się mówić o empatii na LinkedInie, ludzie

wychodzili na ulice, nie z prezentacją, ale z głosem sprzeciwu. Koncepcja DEI nie narodziła się w próżni. Jej korzenie sięgają lat 60. XX wieku i polityki *affirmative action*, wprowadzonej w Stanach Zjednoczonych przez administrację prezydenta Lyndona B. Johnsona. W tamtym czasie celem było wyrównanie szans grup dotychczas marginalizowanych, zwłaszcza Afroamerykanów w dostępie do edukacji i zatrudnienia. Była to odpowiedź na dyskryminację rasową i próbę jej instytucjonalnego przełamania. To był początek myślenia instytucjonalnego o reprezentacji i równości, które z czasem przekształciło się w złożone podejście, czyli właśnie DEI. To właśnie Johnson, przemawiając na Uniwersytecie Howarda, powiedział, że: „Nie wystarczy zdjąć kajdany z człowieka, który był w nich przez lata, i powiedzieć mu: biegnij na równi z innymi”.

W tym ujęciu *diversity* (różnorodność) to obecność, *equity* (równość) to dostosowanie do reguły gry, a *inclusion* (inkluzywność) to uczestnictwo. Nie wystarczy „wpuścić kogoś do pokoju”, trzeba stworzyć mu przestrzeń do bycia sobą, do rozwoju i realnego uczestnictwa.

To jednak dopiero w ostatnich dekadach nastąpiła ekspansja DEI w korporacjach, na uczelniach i w administracji publicznej. W czasie prezydentury Ronalda Reagana nastąpił pierwszy poważny opór wobec polityk równościowych. Argumentowano, że zamiast promować równość szans, tworzą one sztuczne uprzywilejowanie. W latach 80. przyszedł konserwatywny *backlash*. Pojawiły się głosy, że działania afirmacyjne faworyzują mniejszości i są zagrożeniem dla „czystej merytokracji”. Tak zaczęła się wojna narracji, z jednej strony równość jako naprawienie krzywdy, z drugiej równość jako nieingerencja. Obok formalnych przepisów pojawiły się także pierwsze instytucje inkluzywne, jak HBCU (Historically Black Colleges and Universities), które tworzyły przestrzeń edukacyjną dla tych, którzy przez dekady jej nie mieli.

W kolejnych dekadach działania na rzecz równości zaczęły wchodzić poza sektor publiczny i trafiać do biznesu. Firmy coraz częściej były rozliczane nie tylko z zysku, ale też z tego, jak traktują ludzi. Przełomowe były lata 90. i początek XXI wieku, kiedy w korporacjach pojawiły się pierwsze działy *diversity & inclusion* (D&I), zwykle w ramach HR-u.

Impulsami do tych zmian były m.in.: wymogi raportowania ESG (Environmental, Social, Governance), nowe regulacje w miejscu pracy (np. Equal Employment Opportunity Commission), naciski inwestorów i instytucji państwowych. Ale największe znaczenie miał sam kapitał reputacyjny, czyli świadomość, że firma inkluzywna to firma, która przyciąga talenty, lojalnych, świadomych klientów i mniej ryzykuje kryzysem wizerunkowym. Równość zaczęła się opłacać i to był moment, w którym

DEI przestało być ruchem społecznym, a stało się raczej strategią biznesową.

Współczesne DEI ukształtowały także wydarzenia ostatnich lat, ruch #MeToo i śmierć w 2020 r. Afroamerykanina George’a Floyda, który został obezwładniony przez policjantów w sposób, który uniemożliwiał oddychanie, stały się punktami zwrotnymi. Firmy zaczęły dostrzegać, że milczenie może być równie polityczne co działanie. W odpowiedzi na presję opinii publicznej rozpoczęły się intensywne działania. Deklaracje, nowe strategie HR, rekrutacje pod kątem różnorodności. Ale różnorodność to nie wszystko. Jak mówi Verna Myers, dyrektorka DEI w Netflixie: „Różnorodność to zaproszenie na imprezę. Inkluzja to zaproszenie do tańca”. Bo kiedy zaproszenie na imprezę nie prowadzi na parkiet, tylko pod ścianę, trudno mówić o prawdziwej zmianie.

Pojawiły się firmy szkoleniowe, takie jak Ready Set, które pomagały organizacjom przełożyć te wartości na codzienność. Od warsztatów z mikroagresji po przegląd procesów rekrutacyjnych. Na początku towarzyszył temu autentyczny entuzjazm: DEI miało być *remedium* na głuchotę systemu. Ale z czasem pojawił się problem. Kiedy DEI staje się produktem, a nie postawą, łatwo o puste gesty i zmęczenie ideą.

KRYTYKA I PARADOKSY DEI

Nie każda bajka kończy się happy endem, niektóre kończą się kryzysem wizerunkowym. W firmowych dokumentach równość była hasłem, w szkoleniach obowiązkiem, w raportach osiągnięciem. Jednym z najgłośniejszych przykładów była sytuacja w Coca-Coli, gdzie podczas szkolenia zasugerowano pracownikom, by byli „mniej biali”. W zamierzeniu miało to dotyczyć cech skojarzonych z dominacją i defensywnością, ale efekt był odwrotny. Zarzucono firmie uprzedzenia w drugą stronę. Ruch równościowy, który miał niwelować stereotypy, zaczął sam się potykać.

Podobne kontrowersje wywoływały hasła typu „bądź mniej Europejczykiem”, chodziło o zachętę do zrezygnowania z kolonialnego, zachodnio-centrycznego stylu zarządzania, który promuje m.in. sztywne hierarchie, indywidualizm i dominację tzw. białych wzorców komunikacyjnych. Wielu interpretowało to jako atak na wartości, takie jak profesjonalizm, kompetencja czy neutralność etniczna, bądź wykorzenienie kulturowe.

Te napięcia przełożyły się na zjawisko zmęczenie ideą (ang. *DEI fatigue*), które przejawia się biernym oporem. W wielu firmach pojawiło się niejawnie ignorowanie działań różnorodnościowych (ang. *quiet quitting DEI*). Równość przestała być rozmową, a stała się formalnością.

Problem pogłębiły książki, takie jak „White Fragility” Robin DiAngelo, które miały budzić empatię i refleksję, a często odbierane były jako jednostronna moralizacja. Jej teza, że biali ludzie reagują

defensywnie na rozmowę o rasizmie, miała zmusić do refleksji i zmusiła. Dodatkowo raporty i badania McKinsey & Company pokazały, że nie ma jednoznacznych dowodów na korelację między wdrażaniem DEI a poprawą wyników finansowych firm. Choć zespoły zróżnicowane są bardziej kreatywne, to realne przełożenie na zysk zależy od kontekstu branży i sposobu wdrożenia.

Warto też przywołać książkę „How to Lie with Statistics” Darella Huffa, która choć powstała w XX wieku, pasuje do współczesnych raportów DEI jak ulał. Pokazuje bowiem, jak łatwo można manipulować danymi, wybierając te, które potwierdzają pożądaną narrację, np. wzrost liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich bez pokazania rotacji, awansów czy realnego wpływu. Podobnie John McWhorter w „Woke Racism” argumentował, że ruchy DEI mogą zamieniać się w nową formę religii z dogmatami, zakazami i herezjami, a nie w otwartą rozmowę o sprawiedliwości, bądź wyzwalaniem potencjałów. Erec Smith, badacz retoryki, wskazuje, że język DEI staje się często narzędziem wykluczenia w myśl zasady, że kto nie zna właściwych pojęć lub zadaje niewygodne pytania, bywa wykluczony jako „problemowy”.

Pojęcie „deep integration”, czyli wbudowanie różnorodności w każdy poziom organizacji miało być rozwiązaniem, ale okazało się trudniejsze niż nam się wydawało. Retoryka, o której pisał już Arystoteles, to sztuka przekonywania, ale też rozpoznania, do kogo mówimy i w jaki sposób. W przypadku DEI często zapominamy, że słowa nie tylko opisują rzeczywistość, ale też ją tworzą. Gdy firmy mówią o „inkluzyj”, ale nie zmieniają realnych mechanizmów awansu, tworzą tylko iluzję partycypacji. To nie jest błąd systemu, to efekt języka, który przestał być zakorzeniony w rzeczywistości.

KOMPETENCJE VS. REPREZENTACJA – CZY TO SIĘ WYKLUCZA?

To pytanie wraca jak bumerang zwłaszcza wtedy, gdy organizacje decydują się wprost promować różnorodność. Czy to znaczy, że zasługi przestają się liczyć? Czy w imię równości nie tracimy tego, co najważniejsze: kompetencji, wiedzy, doświadczenia?

Pojawiły się przypadki, które tylko dołączyły oliwy do ognia. W USA niektóre uczelnie, w tym Harvard i University of Michigan zostały pozwane za politykę przyjęć uwzględniającą pochodzenie etniczne. Sprawa trafiła do Sądu Najwyższego, który w 2023 r. uznał, że preferowanie kandydatów z mniejszości może być formą dyskryminacji wobec innych. Gdy zasady są inne dla różnych osób, pojawia się pytanie: gdzie kończy się sprawiedliwość, a zaczyna nierówność? Widzimy, jak administracja prezydenta Donalda Trumpa, karząc za dopuszczenie do protestów przeciw polityce Izraela, ostracyzmowi żydowskich studentów oraz brak implementacji wyroku SN, obciążyła uczelnie wielomiliardowe fundusze.

Podobne dylematy pojawiają się w firmach. Niektóre organizacje rezygnują z klasycznych testów kwalifikacyjnych, bo faworyzują one osoby z określonym zapleczem kulturowym. Inne wprowadzają obowiązkowe *diversity hire targets*, czyli cele zatrudnieniowe oparte na przynależności, nie na wynikach rekrutacji. Często z dobrą intencją, ale nie bez konsekwencji.

Tu właśnie warto rozróżnić dwie rzeczy: równość wyników i sprawiedliwość szans. DEI nie ma na celu wyrównywania efektów. Ma dawać szansę tym, którzy wcześniej jej nie mieli. Ale gdy język reprezentacji staje się jedynym językiem awansów, pojawia się opór. Wzbudzają go też sytuacje, gdy kompetencje są podważane tylko dlatego, że ktoś należy do mniejszości, bo „na pewno dostał się przez program afirmatywny”.

Tymczasem kluczowa powinna być nie sama różnorodność, ale różnorodność połączona z jakością. Prawdziwa zmiana to nie rezygnacja z wymagań, ale ich rozszerzenie: o inne drogi dojścia, o alternatywne doświadczenia, o wiedzę z różnych światów. To nie jest obniżanie poprzeczki. To zmiana sposobu, w jaki powinniśmy mierzyć wartość dodaną.

INKLUZYWNOŚĆ JAKO PR, NIE STRATEGIA

Im dłużej trwa moda na DEI, tym bardziej widać, że nie każda firma chce naprawdę coś zmieniać. Niektóre tylko zmieniają... skróty. Najpierw było D&I, potem DEI, teraz DEIB (dodano słowo *belonging* – poczucie przynależności). Coraz więcej liter, coraz mniej treści. Jak ujął to jeden z komentatorów: „DEI to już nie strategia. To festiwal słów”. Podobnie jak przy trendach genderowych, gdzie mamy już cały alfabet LGBTQIAP+.

Coraz więcej firm publikuje raporty, tworzy działy Inclusion i zatrudnia Chief Diversity Officers. Ale ilu z tych ludzi ma realny wpływ na decyzje strategiczne? Ilu zasiada przy stole, gdy ustala się budżety i cele kwartalne? A ilu ma tylko dopilnować, żeby na zdjęciach promocyjnych każdy miał inną karnację i inne imię?

Patrząc na listę Fortune 100, widać wyrażenie: większość firm mówi o różnorodności, ale tylko część coś z tym robi. Łatwo znaleźć deklaracje, trudniej konkretne działania: zmiany systemów premiowania, rewolucje w rekrutacji, przeprojektowanie ścieżek kariery. Inkluzywność staje się często estetyką, a nie etyką. Kolejnym trendem do wdrożenia, nie wartością do przeżycia.

PRZYSZŁOŚĆ DEI

Czy DEI to projekt, który przetrwa próbę czasu, czy tylko modne hasło, które zniknie, jak tylko zmieni się algorytm na LinkedInie?

Z jednej strony, widać oznaki zmęczenia: spadek zaangażowania, ograniczanie budżetów na różnorodność, zamykanie niektórych zespołów DEI w firmach technologicznych. Pojawiło się nawet

określenie *compassion fatigue* (zmęczenie empatią). Ile można słuchać o włączaniu, jeśli nie widać efektów? Dodatkowo, oczywiście bardzo istotne są zmiany poprzez dojście do władzy bardziej konserwatywnych polityków zarówno za oceanem, jak i w Europie.

Z drugiej strony, DEI ewoluuje. Nowe pokolenie pracowników, wychowanych w świecie różnorodności, klimatu i tożsamości, nie zadowala się ładnym hasłem. Młodzi chcą widzieć zmiany nie tylko w polityce rekrutacyjnej, ale też w języku codziennym, stylu zarządzania i strukturze władzy. Chcą miejsca, gdzie mogą być sobą, a nie tylko „kimś reprezentatywnym”.

Coraz więcej firm zauważa, że różnorodność nie jest czymś „na zewnątrz”, to wewnętrzna przewaga: źródło lepszego rozumienia rynku, elastyczności, innowacji. Ale tylko wtedy, gdy idzie w parze z działaniem. Nadchodzi też kolejna fala zmian: sztuczna inteligencja, automatyzacja, cyfrowe środowiska pracy. Czy AI będzie „neutralne”? A może będzie powielać stare schematy uprzedzeń, tylko szybciej i w bardziej elegancki sposób?

REFLEKSJE

Nie każda bajka kończy się morałem. Ale każda mówi coś o tym, kim jesteśmy. DEI zaczęło się od potrzeby równości, było kompensatą zaszłości historycznych. Później stało się strategią. A dziś jest pytaniem o to, czy chcemy tworzyć organizacje, w których ludzie pasują do szablonów, czy takie, w których szablony zmieniają się dla ludzi? Czy potrafimy zbudować miejsce, gdzie nie trzeba tłumaczyć się z tego, kim się jest?

Być może największą siłą DEI nie są ani kampanie, ani raporty, ani strategie. Może jest nią proste zdanie: „Widzę cię i jest dla ciebie miejsce”. To nie jest hasło. To decyzja. Przyszłość DEI zależy od jednego: czy organizacje potraktują ją poważnie. Nie jako kampanię, ale jako kulturę. Nie jako projekt HR, tylko jako nowy model zarządzania. Nie jako trend, ale jako test tego, czy potrafimy być wspólnotą, a nie tylko strukturą. Bo może prawdziwe „żyli długo i szczęśliwie” zaczyna się tam, gdzie kończy się udawanie, a zaczyna wspólne życie.

A tymczasem za oceanem król ogłosił dekret, by z zamków usunąć doradców od różnorodności, a niektóre księstwa z obawy przed gniewem poddanych przestały nawet używać słowa „inkluzywność”. W 2025 r. DEI znika z firmowych kronik, jakby zadziałało zaklęcie milczenia. Ale może właśnie teraz okaże się, kto wierzył w ideę, a kto tylko powtarzał modę.

W jednych królestwach zamyka się rady różnorodności, w innych jak Apple czy Delta, rycerze DEI wciąż zasiadają przy stole doradców. Tymczasem wieści z turniejów pokazują, że wspomnianie o równości spadło o ponad 70%, nie dlatego, że problem zniknął, ale dlatego, że nikt nie chce być posądzony o czary. W magicznych zwierciadłach

zwanych raportami pojawiają się nowe litery, nowe slogany i nowe twarze, ale coraz mniej widać w nich treści.

Być może więc to nie kolejna kampania, ale czas próby. Czas, gdy z opowieści wyłania się pytanie: czy budujemy wspólnotę, czy tylko opakowanie? Czy potrafimy jeszcze mówić: „widzę cię i jest dla ciebie miejsce” nie dlatego, że tak wypada, ale dlatego, że naprawdę chcemy żyć razem? Z duchem czasów zmienimy akronim na Diverse Emotional Intelligence (różnorodna inteligencja emocjonalna)! 📖

OLIWIA RADWAN, studentka II semestru studiów niestacjonarnych na kierunku zarządzanie w SGH.

Bibliografia:

- DiAngelo, R. (2018), *White Fragility: Why It's So Hard for White People to Talk About Racism*, Beacon Press.
- Huff, D. (1954), *How to Lie with Statistics*, W.W. Norton & Company.
- McKinsey & Company [2020], *Diversity wins: How inclusion matters*, [https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters].
- McWhorter, J. (2021), *Woke Racism: How a New Religion Has Betrayed Black America*, Portfolio.
- Myers, V. (cyt. za Netflix), „Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance”.
- ReadySet (2023), *Organizational DEI Strategies Toolkit*, [dokument].
- Smith, E. (2020), *A Critique of Anti-racism Rhetoric*, [esej].
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission, (2021), *EEO laws, guidance and regulations*, [https://www.eeoc.gov/].
- Murray, C. (2025), *Corporate Mentions Of Diversity And DEI Dropped 72% In 2025, Analysis Finds*, Forbes, [https://www.forbes.com/sites/conormurray/2025/05/29/corporate-mentions-of-diversity-and-dei-dropped-72-in-2025-analysis-finds/].
- Government Contracts Law Blog (2025), *The Trump Administration's Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Executive Orders: A Brief Primer*, [https://www.governmentcontractslawblog.com/2025/04/articles/executive-orders/the-trump-administrations-diversity-equity-and-inclusion-dei-executive-orders-a-brief-primer/].
- Employ Diversity Network (2025), *10 Employers Still Committed to Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in 2025*, [https://employdiversitynetwork.com/blog/2025/3/7/10-employers-still-committed-to-diversity-equity-and-inclusion-dei-in-2025].



FOT. PIOTR PIOTROWICZ SGH

Doktorska Szkoła Letnia SGH

 KRZYSZTOF KARWOWSKI



W dniach 7–9 lipca 2025 r. w SGH odbyło się wyjątkowe wydarzenie skierowane do aspirujących badaczy, tj. SGH PhD Summer School (Doktorska Szkoła Letnia SGH) odbywające się pod tytułem „Sustainability, Growth and Wellbeing in Times of Uncertainty” (Zrównoważony rozwój, wzrost gospodarczy i dobrobyt w czasach niepewności).

Wydarzenie koordynowane było przez pełnomocniczkę rektora ds. Szkoły Doktorskiej dr hab. Annę Visvizi, prof. SGH, we współpracy z prodziekaną SD dr hab. Ewelina Szczech-Pietkiewicz, prof. SGH, dziekanem SD dr hab. Pawłem Wyróżębskim, prof. SGH, oraz Biurem Szkoły Doktorskiej SGH. Inicjatywa skierowana była do doktorantów naszej uczelni oraz innych zaprzyjaźnionych szkół wyższych. Zgromadziła 30 młodych naukowców z Polski i zagranicy, którzy prowadzą badania na styku dyscyplin: ekonomii, finansów, nauki o polityce i administracji oraz zarządzania.

Trzy dni zajęć, na które składały się wykłady, warsztaty i prezentacja posterów, pokazały, że intensywne kształcenie może iść w parze z otwartą, interaktywną formułą sprzyjającą wymianie idei i budowaniu trwałych relacji akademickich. Program szkoły letniej został starannie zaplanowany, tak aby połączyć eksperckie spojrzenie na gospodarkę o obiegu zamkniętym (ang. *circular economy*) z warsztatami kompetencyjnymi aktywizującymi wszystkich uczestników. Szczególny nacisk położono na rozwój praktycznych umiejętności: od zaawansowanej analizy nierówności płacowych, przez projektowanie polityk prośrodowiskowych, po przygotowanie publikacji i zarządzanie projektami badawczymi.

W trakcie „Publishing Lab” uczestnicy mieli niepowtarzalną okazję poznać „od kuchni” proces wydawniczy wiodących periodyków naukowych m.in. „Transforming Government: People, Process and Policy” (Emerald Publishing), którego redaktorem jest prof. Visvizi, oraz uzyskać bezpośrednią

opinię na temat własnych badań przedstawionych na posterach.

Wśród prelegentów znaleźli się ponadto prof. Nick Deschacht z Katolickiego Uniwersytetu w Leuven (Belgia), specjalizujący się w mikroekonometrii rynku pracy, dr Anne-Mari Järvenpää z Häme University of Applied Sciences (Finlandia), która przybliżyła zastosowanie analityki danych w gospodarce zrównoważonej i ICT (Technologie Informacyjne i Komunikacyjne) oraz prof. Szczech-Pietkiewicz prezentująca spojrzenie na europejskie wysiłki we wdrażaniu obiegu zamkniętego w produkcji i usługach. Prof. Wyrozębski poprowadził niezwykle angażujące warsztaty dotyczące metody scrum pt. „Scrum BRICK Challenge”.

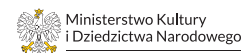
Warto podkreślić wyjątkową atmosferę panującą podczas szkoły letniej. Mimo że program był wymagający i pełen intensywnych sesji, nie brakowało przestrzeni na rozmowy, konsultacje i koleżeństwo przy kawie. Pełną radości częścią

była ceremonia wyróżnień dla autorów najlepszych posterów, najaktywniejszych uczestników zajęć i warsztatów oraz twórców najlepszych rozwiązań menadżerskich i prospołecznych.

SGH PhD Summer School była wydarzeniem wymagającym skupienia, ciężkiej pracy, ale również motywującym. To dowód na to, że nowoczesna dydaktyka na poziomie doktorskim może być jednocześnie wymagająca i inspirująca, bo pozostawiła nas, uczestników, nie tylko z nową wiedzą, ale również z poczuciem przynależności do wspólnoty rówieśników ze środowiska badawczego.

Realizacja SGH PhD Summer School możliwa była dzięki dofinansowaniu ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Programu „Regionalna Inicjatywa Dokończenia” (RID Seminar) oraz środków własnych SD SGH.

KRZYSZTOF KARWOWSKI, doktorant 3. roku, przewodniczący Samorządu Doktorantów SGH





Dehumanizacja – nowa epidemia XXI w. Zagrożony kapitał ludzki

 ELŻBIETA MACZYŃSKA

Esej ten stanowi czwartą część cyklu na temat sztucznej inteligencji (AI), rozpatrywanej w kontekście związanego z jej rozwojem narastania ryzyka dehumanizacji jako nowej epidemii XXI w. (cz. I: *Dehumanizacja jako schorzenie społeczne* – Gazeta SGH nr 3 (381) jesień 2024; cz. II: *Dehumanizacja. Zagrożenia egzystencjalne. Ostrzeżenia noblisty Geoffreya E. Hintona* – Gazeta SGH nr 1 (384) zima 2025; cz. III: *Sztuczna inteligencja, dehumanizacja i erozja kapitału społecznego* – Gazeta SGH nr 2 (386) wiosna 2025).

Niekwestionowane dobrodziejstwa wynikające z rozwoju sztucznej inteligencji nie mogą przesłaniać faktu wiążących się z tym rozmaitych zagrożeń, w tym zagrożeń egzystencjalnych, co potwierdzają liczne badania. Postępująca dehumanizacja jest jednym z tego przejawów. Symptomatyczne są tu zwłaszcza (cytowane w poprzednich esejach tego cyklu, wyrażone na łamach niemieckiego tygodnika „Der Spiegel” z 14 września 2024 r.) ostrzegawcze opinie koryfeusza AI, noblisty Geoffreya E. Hintona, który stwierdza wręcz, że: „powinniśmy się bardzo bać” [*KI-Koryphäe Geoffrey Hinton: Wir sollten sehr ängstlich sein*]. Tym samym Hinton, uznawany za ojca chrzestnego AI, przestrzega przed zagrożeniami wynikającymi z technologii, którą sam współtworzył, co ma specjalną wymowę i dlatego warto to przypominać [Gazeta SGH nr 1 (384) zima 2025]. Noblista przestrzega, że niekontrolowany rozwój AI może m.in. zwiększać ryzyko unicestwienia wielu miejsc pracy, a zarazem pogłębiać nierówności społeczne. Podkreśla, że trzeba się tym samym liczyć z koniecznością wypracowania

systemu pomocowych świadczeń socjalnych dla tych osób, których sztuczna inteligencja pozbawi miejsc pracy.

W takich warunkach istotne jest jednak przede wszystkim wypracowywanie takich strategii i systemów wdrażania sztucznej inteligencji, które ukierunkowane będą na optymalizowanie wykorzystywania potencjału pracy ludzkiej, kapitału ludzkiego. Jest to istotne tym bardziej, że żaden inny czynnik wytwórca nie jest tak cenny jak potencjał pracy, talentów, wiedzy, umiejętności i mądrości ludzi. Potencjał ten przy tym cechuje jego nieodtwarzalność, co oznacza, że każdy niechciany przez człowieka, wymuszony na nim przez rozmaite okoliczności, w tym wdrażanie AI, okres bezrobocia, oznacza społeczno-gospodarczą stratę nie do odrobienia. Zarówno bowiem człowiek, jak i czas to zasoby nieodtwarzalne. Nie da się wszak odtworzyć ani życia ludzkiego, ani minionego czasu. Przekonuje o tym spektakularnie piękny wiersz Wisławy Szymborskiej pt. *Nic dwa razy*, zwłaszcza fraza: „Choćbyśmy uczniami byli najtępszymi w szkole świata, nie będziemy repetować żadnej zimy ani lata”. Oznacza to, że nawet jeśli ludzie pozbawieni pracy w wyniku wdrażania AI, z czasem znajdą nowe miejsca pracy, to i tak straty wystąpią.

Na podłożu nowych, cyfrowo-robotycznych technologii dokonuje się głęboka i gwałtowna przemiana świata, cywilizacyjny przełom o dynamizmie wcześniej niespotykanym. W takich warunkach wiele tradycyjnych profesji skazanych jest na niebyt [Tomlinson K. 2025]. Jak zawsze, a potwierdza to historia, nowe technologie, poza ich dobrodziejstwem, cechuje także potencjał

negatywny, potencjał destrukcji. Tak jest i obecnie. Zakres możliwych negatywnych następstw dokonującego się cywilizacyjnego przełomu i spektakularnie dynamicznego rozwoju sztucznej inteligencji oraz związanych z tym rozmaitych błędów w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego przywodzi na myśl ironiczną sentencję księdza Jana Twardowskiego: „Błogosławieni, którzy potrafią śmiać się z własnej głupoty, albowiem będą mieć ubaw do końca życia” [Grzebałkowska 2011, s. 30].

DYCHOTOMIA WIEDZY I MĄDROŚCI

Dokonujące się obecnie przesilenie cywilizacyjne oznacza, że stara, dobrze znana cywilizacja industrialna przekształca się w nową, wciąż jeszcze niedodefiniowaną, rozmaicie nazywaną: „cywilizację cyfrową/ dygitalną”, ale też „cywilizację i gospodarkę opartą na wiedzy” (Knowledge-Based Economy, KBE). W nowym modelu cywilizacyjnym podstawową siłą napędową, swego rodzaju współczesnym silnikiem, machiną czy „obrabiarką” staje się wiedza. Pomijając nawet niefortunność określenia „gospodarka oparta na wiedzy” (bo kiedyś to nie była oparta na wiedzy, wszak do dziś świat wciąż jeszcze korzysta z wiedzy np. starożytnych myślicieli), pojawia się tu problem relacji między wiedzą a mądrością. Zarówno badania naukowe, jak i praktyka dowodzą, że gospodarka oparta na wiedzy nie przekłada się dostatecznie na gospodarkę opartą na mądrości. Nie brakuje wszak dowodów, że współczesny świat cechuje dychotomia wiedzy i mądrości, co spektakularnie przejawia się w marnotrawieniu kapitału ludzkiego, potencjału pracy.

Wiedza i mądrość bowiem to nie są synonimy. Gdyby tak było, nie dochodziłoby do wielu uwłaczających mądrości i godności ludzkiej zjawisk, w tym nie byłby marnowany najcenniejszy kapitał, jakim jest kapitał ludzki. A przecież to praca ludzi przesądza o społeczno-gospodarczym rozwoju i społecznym dobrostanie. Także przesądza o rozwoju sztucznej inteligencji.

FUNDAMENTALNE ZNACZENIE PRZECIWDZIAŁANIA MARNOTRAWIENIU KAPITAŁU LUDZKIEGO

W warunkach rozwoju sztucznej inteligencji kwestia marnotrawienia kapitału ludzkiego w ogóle, a kapitału ludzi starszych w szczególności, staje się kwestią fundamentalną. Istotne jest zwłaszcza mądre jego wykorzystywanie. Sztuczna inteligencja owej mądrości nie gwarantuje. Inteligencja taka to bowiem jedynie algorytmiczna wiedza, która wszak nie jest tożsama z mądrością. Przeciwnie, nie brakuje badań i dowodów wskazujących, iż istnieje ryzyko, że świat coraz bardziej nafaszerowany AI może być coraz bardziej ubogi w mądrość. Przekonują o tym m.in. treści książki pod symptomatycznym tytułem „Mądrość w pracy”

autorstwa amerykańskiego ekonomisty i praktyka zarządzania Chipa Conley’a [Conley 2025].

Conley, na podstawie analizy dokonujących się pod wpływem rewolucji cyfrowej przemian rynku pracy w USA, obnaża charakterystyczne dla tego rynku błędy i wynaturzenia oraz skalę nieodwracalnie traconego w związku z tym potencjału wiedzy i mądrości ludzi, zwłaszcza doświadczonych, starszych specjalistów (tzw. *elders*). Choć analizy te dotyczą przede wszystkim USA, to jednak nie brakuje dowodów, że negatywne zjawiska na rynku pracy mają miejsce niemal we wszystkich krajach rozwiniętych. Dotyczy to m.in. przejawów dyskryminacji ze względu na wiek, czyli *ageizmu*. Nie brakuje ich także w Polsce. Któż z nas nie spotkał wszak w swym otoczeniu osób mających trudności, aby utrzymać swą aktywność zawodową, mimo posiadanych kwalifikacji? Dotyczy to nie tylko seniorów, ale także innych osób, zwłaszcza w wieku ponad 40 lat czy 50+. Pracodawcy bowiem nierzadko „już z daleka czują pięćdziesiątkę”. Tym samym syndrom „bycia za młodym na emeryturę, ale za starym, by znaleźć pracę”, to nasilający się współcześnie problem, charakteryzowany w literaturze przedmiotu.

Taka sytuacja musi niepokoić tym bardziej, że ma to miejsce w warunkach dokonującego się przesilenia cywilizacyjnego, a ponadto w warunkach postępującego procesu starzenia się społeczeństw i wydłużania się życia ludzkiego, zwłaszcza w krajach rozwiniętych, w tym także w Polsce. W takiej sytuacji fundamentalnego znaczenia nabiera tworzenie warunków sprzyjających optymalizacji wykorzystywania potencjału pracy, w tym ludzi starszych oraz warunków międzypokoleniowej współpracy.

ZNACZENIE MIĘDZYPOKOLENIOWEJ WSPÓŁPRACY

Rozwój sztucznej inteligencji i jej zastosowań w praktyce sprawia, że dotychczasowe modele pracy i kształtowania oraz wykorzystywania kapitału ludzkiego, typowe dla cywilizacji industrialnej, wymagają głębokich przemian. Jest to istotne tym bardziej, że cechujący cywilizację industrialną – jak to określa Conley – „trójetapowy cykl życia – edukacja, praca, emerytura („surowy, ugotowany, spalony”) – jest głęboko zakorzeniony w naszych instytucjach i w psychice i nadszedł czas, aby odstawić go do lamusa”. Dotyczy to także wymiaru czasu pracy. Dokonujące się przemiany cywilizacyjne sprawiają bowiem, że ów trójetapowy model życia ludzi staje się coraz mniej efektywny i coraz mniej służący ich dobru. Etapy te bowiem „są tylko społeczną koncepcją, która w dzisiejszych czasach sprzyja *ageizmowi*, marnotrawieniu mądrości oraz zmniejszaniu poczucia znaczenia i spełnienia w drugiej połowie naszego życia” [Conley 2025, s. 49].

Z badań wynika zarazem, że nie tylko ludzie starsi, lecz także pracownicy w każdym wieku i etapie kariery mogą zostać tzw. menternami (jednocześnie mentorami i stażystami, praktykantami – z ang. *mentor* i *intern*), co sprzyja zachowaniu zasady wzajemności międzypokoleniowej, która pozwala osobom w każdym wieku uczyć się od siebie nawzajem. Współpraca młodych ze starszymi może skutkować pozytywną synergią wynikającą złączenia kwestii *know-who* (wiedzieć kto, czyli dysponowaną przez eldersów siecią kontaktów) z *know-how* (wiedzieć jak, czyli zasobami mądrości).

Zasadność i potrzebę współpracy młodych i starszych potwierdzają też badania wykazujące, że co prawda „zespoły składające się z pracowników będących w młodym wieku pracowały szybciej, ale popełniały mnóstwo błędów, natomiast starsze wiekowo grupy pracowały wolniej, ale rzadziej popełniały błędy. Najbardziej produktywnie były jednak zespoły łączące osoby w różnym wieku (...) Grupy mieszane pokoleniowo pracowały sprawniej, bo starsi pracownicy wiedzieli, jak podejść do pewnych kwestii i wziąć odpowiedzialność za rezultaty, podczas gdy młodszy działali szybciej i chętniej podejmowali ryzyko dotyczące innowacji” [Conley 2025, s. 117].

Kwestie międzypokoleniowej współpracy i międzypokoleniowej wzajemności nabierają obecnie szczególnego znaczenie. Rosnąca długość życia ludzi i starzenie się społeczeństwa skutkuje tym, że po raz pierwszy w historii ludzkości w różnych miejscach pracy nierzadko funkcjonują razem osoby z czterech różnych pokoleń (lub z pięciu, jeśli uwzględnić pokolenie wojenne, tzw. cichą generację, czyli urodzonych przed 1946 r.). To pokolenie BB (Baby Boomers), czyli urodzeni w latach 1946–1964, pokolenie X – urodzeni w latach 1965–1980, pokolenie Y (Millennials) – urodzeni w latach 1981–1995, pokolenie Z (Generacja Z lub Gen Z) – urodzeni po 1995 r. To pokolenia o całkowicie odmiennych wzorcach pracy i podejściu do pracy. Owo zderzanie się pokoleń sprawia, że stopniowo dokonuje się zasadnicza zmiana hierarchii służbowych i zmiana władzy, która przechodzi od starszych do młodych. W takich warunkach niezbędne jest kształtowanie bardziej elastycznego modelu pracy. Istotne jest, aby było mniej rzeczoności, trwającego całe życie cyklu „surowy, ugotowany, spalony”, a więcej skoncentrowanych serii różnych cykli. Proponowany przez Conleya model „bardziej przypomina szwedzki stół niż typową konstrukcję od przystawki, poprzez główne danie do deseru, i dlatego wymaga stworzenia nowych nawyków, aby pozwolić na znacznie więcej przemian, których możemy doświadczyć po drodze. To radykalnie odmienny sposób myślenia o trajektorii naszego życia (...) Być może właśnie stoimy u progu, odstępającej od wiary w wiek, nowej „agnostycznej” ery, w której

tożsamość określana jest bardziej przez to, w jaki sposób przeżywamy nasze życie w danym momencie niż przez chronologię wiekową” [Conley 2025, s. 46]. I w tym właśnie kontekście w badaniach rynku pracy stawiane są rozmaite niestereotypowe pytania, jak np.: Właściwie, dlaczego uczelnie powinny być wypełnione tylko młodymi ludźmi? Dlaczego np. ludzie po pięćdziesiątce nie mogą sobie zrobić takiej rocznej przerwy na edukację?

KONKLUZJA

W kontekście przedstawionych analiz zdumiewać może, że ludzkość mimo ogromu rozmaitych genialnych wynalazków wciąż dopuszcza do przejawów deficytu mądrości w zagospodarowywaniu kapitału ludzkiego. Potwierdza to ocenę, że świat współczesny cierpi na deficyt mądrości, jest bogaty w geniusz, ale ubogi w mądrość. Przejawem tego jest m.in. niedostateczny zakres międzypokoleniowej współpracy, międzypokoleniowej wzajemności, wzajemnego uczenia się od siebie, co warunkuje należyte korzystanie z zasobów mądrości. Aby procesy te mogły się należycie rozwijać, konieczne jest jednak kształtowanie sprzyjających temu warunków. Ale to ewentualnie temat na kolejny esej. 

Cytowane publikacje

- Beuth P., *Künstliche Intelligenz. KI-Pionier Geoffrey Hinton warnt vor seiner eigenen Schöpfung*, Der Spiegel, 02.05.2023, [https://www.spiegel.de/netzwelt/web/geoffrey-hinton-pionier-der-kuenstlichen-intelligenz-warnt-vor-seiner-eigenen-schoepfung-a-b80cb149-c8cf-4319-917e-03afae6ae557].
- Conley C. [2025], *Mądrość w pracy. Kształtowanie nowoczesnego starszego człowieka*, Wyd. PTE, Warszawa.
- Five ways AI might destroy the world: 'Everyone on Earth could fall over dead in the same second'. The Guardian, Fri 7 Jul 2023, [https://www.theguardian.com/technology/2023/jul/07/five-ways-ai-might-destroy-the-world-everyone-on-earth-could-fall-over-dead-in-the-same-second].
- Geoffrey Hinton – Banquet speech, NobelPrize.org, Nobel Prize Outreach AB 2025, Fri. 3 Jan 2025, [https://www.nobelprize.org/prizes/physics/2024/hinton/speech/].
- Grzebałkowska M. [2025], *Książd Paradoxa. Biografia księdza Jana Twardowskiego*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- KI-Koryphäe Geoffrey Hinton: »Wir sollten sehr ängstlich sein, Der Spiegel, 14.09.2024, [https://www.spiegel.de/netzwelt/web/ki-erfinder-geoffrey-hinton-ultimativ-droht-die-ausloeschung-der-menschheit-a-b4eebf6a-d10c-4f7d-8994-c145dae6f9c7].
- Kukliński A. [2011], *Od gospodarki opartej na wiedzy do gospodarki opartej na mądrości. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, Biuletyn PTE, nr 2.
- Tomlinson K., Jaffe S., Wang W., Counts S., Suri S. [2025], *Working with AI: Measuring the Occupational Implications of Generative AI*, [https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/working-with-ai-measuring-the-occupational-implications-of-generative-ai/].



PROGRAM ROZWOJOWY

UMOWA O PRACĘ

MIĘDZYNARODOWE ŚRODOWISKO



**DARE
TO MAKE
AN IMPACT?**

Aplikuj do nas:



Schwarzkopf

syoss

Persil

Perwoll

Fa



Ceresit


 AGNIESZKA KAMIŃSKA

Letnie wybory, czyli przewaga pokrzywy i kurdybanka nad paprocią



Wybór to przyznanie pierwszeństwa elementowi wyselekcjonowanemu ze zbioru, który jest niepuusty, niejednostkowy, a także różnorodny. Taki dobór podyktowany jest przekonaniem osoby, która decyduje się na eliminację pozostałych elementów zbioru¹. Wyborów dokonujemy codziennie, są nimi mniejsze i większe decyzje dnia codziennego. Wyborem jest także wrażliwość na wartości. Wybierając, stajemy się jednak zakładnikami tego wyboru. Czasem na dłużej.

Kiedy zaczynam pisać ten tekst, jest czerwcową pierwszą noc lata. Pewnie najkrótsza. W oddali tańczą błyskawice burzy, która nie przynosi jednak tym razem ani kropli deszczu, taki ostatnio mamy klimat. Lato potrwa około 93 dni, a nawet dłużej, zależy to od umiejętności przechowywania w pamięci wspomnień.

Wszystkie drzewa są pełne liści, tak bardzo jak potem już nigdy w tym roku nie będą. Kolory mają nieskromnie soczyste. Pochłaniam ten widok, aby schować w sobie i „wziąć na wynos”, wrażenia muszą przecież wystarczyć na całą zimę. Słońce osiągnęło najwyższy punkt na niebie w stosunku do równika niebieskiego. Czas płodności, światła i natury. Przesiliło się.

„Zatraciliśmy wrażliwość na wartości, zagubiliśmy ich smak. Zwłaszcza pogubiliśmy się w odczytywaniu ich właściwej hierarchii. (...) Życie zgodne z rozumem jest życiem wymagającym, a przeto trudnym. Racjonalnie uzasadniona hierarchia dóbr stawia twarde postulaty i domaga się ich spełnienia”².

Kiedy rano będę stąpać po łące, buty zabrudzę pyłkiem z sosen. Żółty pył wciska się do ogrodu, szklarni, osiada na jabłoniach, zabierając im oddech. Odwieczna walka o przetrwanie gatunku.

Lotem boeinga minie mnie też naburmuszony, choć całkiem przystojny szerszeń, a pozostałe owady będą przed nim i nad nim drzeć, bzyczyć i przekomarzać się. Pracowite pszczołki niezauważone załęgną w koniczynie na trawie. Także zwykłe muchy z „muchami w nosie” będą tańczyć nad moim stołem i nic na to nie poradzę. Wszyscy mają swoje bardzo ważne sprawy i wybory, a tu w dodatku nastąpi lato.

Zaczynają kwitnąć róże, pojawiły się paki malw. Trawa rośnie jak szalona, ponieważ opadów deszczu ostatnio albo nie ma w ogóle, albo jest ich zbyt wiele. Jest już agrest, którego pękate

kule z widocznymi żyłkami nasion ledwo trzymają się na krzakach. Budki szpaków znowu opustoszały, a na północnej części dawnej obórki, zwanej żartobliwie, acz nie bez przyczyny „gabinetem”, pojawiły się kwiaty czarnego bzu (łac. *Sambucus nigra*). Nie wiem, czy zdążę w tym roku zrobić z nich orzeźwiający napój z cytryną – to sztuka zrywania kwiatostanów o czasie. Kiedy wrócę do Warszawy, mogą już zawiązać się owoce, równie pożyteczne, choć jakże inne do wykorzystania. Lipa, zmora alergików, rozwinie za chwilę słodkich swych kwiatów. A powiada się, że ten, kto na noc przykryje sobie oczy liśćmi lipy po przebudzeniu z pewnością stwierdzi, że wzrok mu się poprawił³. Taki wybór.

Wieczorem znajduję na asfalcie rozjechaną zmiętą zygzakowatą (łac. *Vipera berus*) i delikatnie, otrząsając się z obrzydzenia, zepchnę ją do rowu. Tydzień do urlopu, a tu USA przystępują do wojny z Iranem, zamieszki w Serbii, dezertrzy w kosmosie. Taki wybór.

Na bazarze pojawiły się czereśnie i bób, jeszcze jeden znak wczesnego lata. Karolina pyta, czy przeczytałam już *Kapelusz cały w czereśniach* Oriany Fallaci. Czytam, podziwiając. Latem myślimy obrazami i ta książka jest pełna obrazów i wyborów. Dlatego też bywa, że na wsi myślę o pięknych czerwonych wschodach słońca nad kamienicami warszawskiej Pragi. Tekst się nie klei, myśli gnają jak wskazówki radzieckiego zegara Majak. Wracam do przyrody. Greta Thunberg deportowana z Izraela, Kijów i Odessa znowu w ogniu, a orgie konsumpcjonizmu wyskakują co chwila z telefonu. Taki wybór.

Hortensje zarosły pokrzywami. Wolność od wszystkiego odnajduję w monotonii wyrywania tych właśnie chwastów. Jest to roślina z natury szorstka, dla niektórych wręcz nieładna, dla mnie zmora dzieciństwa, towarzysza wędrowek po dzikich zaroślach. Niepozorna, a jakże umie się stawiać. Niektórzy jej łacińską nazwę *Urtica* wywodzą od *uro* – „palić”. Rzeczywiście, jej liście zawierają drażniącą ciecz kwasu mrówkowego, wywołującą uczucie mrowienia na skórze, nazywane często „pokrzywką”. Dioskurides⁴ odnajdował w jej nasionach macerowanych w winie z rodzynkami cechy afrodyzjaku. Jak ją kochać, skoro rani? Pokrzywa jest bogata w białko, zawiera żelazo, potas, siarkę oraz wapń. Posiada właściwości ściągające, czyszczące krew, moczopędne, odbudowujące niedobory hemoglobiny. W ziołolecznictwie znane jest jej działanie przeciwrheumatyczne, co związane jest przede wszystkim ze stymulacją przemiany materii, obniża także poziom cukru. Można powiedzieć, że pokrzywa jest prawdziwie pomocna. To także pokarm dla motyli. Nieładna, ale z pięknym związana. Stanowiąc motyw odkupienia w bajce Hansa Christiana Andersena *Eliza i łabędzie*, jest również źródłem włókien do wyrobu płótna, w tym tego na mundury żołnierskie, jak zdarzyło się to w Niemczech w czasie I wojny światowej. Taki wybór. Można ją zrywać i suszyć, ale tylko do pierwszych dni



września⁵. Robię z niej nawet nawóz do ogrodu, taką jakby gnojówkę, ale kto by chciał o tym słuchać na łamach poważnej gazety. I jeszcze, pamiętajmy, że popularny E140 to oznaczenie chlorofilu, zielonego barwnika, dodatku do żywności, zrobionego zazwyczaj z pokrzywy.

Przedarłam się przez pokrzywy i patrzę na stanowisko pierzastych paproci (łac. *Polypodium vulgare*), najstarszej rośliny na świecie. To one obumarłe prehistoczyły się w węgiel – źródło energii, które ostatecznie przecież umożliwiło rewolucję przemysłową. Paradoksalnie zaś to samo źródło energii jest prawdopodobnie źródłem katastrofy zmiany klimatu. Powstałe około 335 milionów lat temu, w okresie karbonu, osiągały wysokość nawet 9 metrów. Dziś wyglądają skromniej. Jak podają badacze, gatunek wzmiankowany jest często w źródłach polskojęzycznych już od wieków średnich. Zwykle określany był mianem „paproć paprotka”



STOR NÆLDE, URTICA DIOECA

„paprotka”, „paprotka słodka”, „słodyczka” i „słodyczka lasowa”. Nazwa „paprotka zwyczajna” została ustalona i utrwalona w kolejnych wydaniach „Roślin polskich” od pierwszego z 1924 roku począwszy⁶. W okolicach Babiej Góry kłącze paprotki zawinięte w gałganek dawano w okresie międzywojennym niemowlętom jako rodzaj smoczka i ochronę od czarów.

Energia powstała w węglu skumulowanym z paproci długo nie była używana, właściwie aż do czasów rzymskich, kiedy to zastosowano ją do ogrzewania łaźni i domów. Średniowiecze przyniosło ożywienie w handlu węglem, zaś XVIII w. był tego handlu rozkwitem. To właśnie skamieniałe szczątki paproci od XVIII w. stają się źródłem bogactwa dla innowatora Jamesa Watta i wynalazcy George’a Stephensona, twórcy pierwszej lokomotywy parowej. Rozwój przemysłu wydobywczego w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Polsce oraz Belgii buduje całe pokolenia industrialnych niewolników. Zapomniano o cykliczności natury, wydobywając wciąż więcej i więcej, a spalanie paliw kopalnianych będących źródłem niszczącego metanu zmienia powłokę niszczycielsko ozonową, chroniącą nas przed promieniowaniem ultrafioletowym. Taki wybór.

Międzynarodowa Agencja Energetyczna (IEA) opublikowała doroczny raport dotyczący światowego zużycia węgla na świecie w 2024 roku. Wynika z niego, że ludzkość spali go do końca roku 8,77 mld ton. Według szacunków w kolejnych latach jego zużycie wzrośnie, a szczyt osiągnie w 2027 roku⁷. Zgodnie z tymi informacjami Chiny spaliły około 4,9 mld ton, czyli więcej niż wszystkie inne kraje razem wzięte. Aż chce się powiedzieć: wystarczyło dawać tyle, ile zabieramy.

Równie gęsto jak pokrzywy wyrasta bluszczyk kurdybanek (łac. *Glechoma hederacea* L.), wręcz, panoszy się po podwórku, może dlatego nazywany jest także obłożnikiem. Powszechnie raczej wyrwany, posiada niezwykle właściwości. Bluszczyk kurdybanek był rośliną często używaną w różnych krajach Europy, bądź to jako roślina lecznicza, bądź przyprawowa. W Anglii był jedną z głównych przypraw do piwa, a wyparł go dopiero chmiel. Kwitnie delikatnie, nie narzucając się, o koronie dwuwargowej, barwy niebieskofioletowej. Pozbywamy się go zazwyczaj, nie wiedząc, że, stanowi smaczną przyprawę. Co jest w nim niezwyklego? Wszystko, ponieważ odvary i napary z bluszczyka pobudzają wydzielanie soków trawiennych, działają wzmacniająco, ściągająco, przeciwzapalnie, grzybobójczo i odtruwająco. Leczą również kaszel. Dobrze wysuszony, zawiera olejek eteryczny, silnie pachnący. Jak podaje prof. Ł. Łuczaj, jeszcze na początku XIX w. musiała to być, obok kminku, najpopularniejsza przyprawa, która obecnie odeszła w niepamięć. Przed zastosowaniem bluszczyku warto jednak skonsultować się z fitoterapeutą. Fajnie być zielonym odkrywcą, myślę. Paproć, choć pięknie się prezentuje, nie dorównuje pokrzywie i bluszczykowi w ich wartościach zdrowotnych i kulinarnych. Nie wspiera też bioróżnorodności, tak jak robi to pokrzywa. Pamiętać trzeba również, że piękny pióropusz paproci może być toksyczny. Wybierajmy to, co dobre, chociaż nawet w wyborach, jak pisał K. Jaspers, człowiek jest zawsze czymś więcej niż tym, co o sobie wie⁸.

Jeszcze jedno: lato jest pełne nowych wyborów dla każdego z nas. 🇸

DR AGNIESZKA KAMIŃSKA, dyrektor Centrum Otwartej Edukacji SGH

Źródło: FILE:ILLUSTRATION POLYPODIUM VULGARE0.JPG - WIKIMEDIA COMMONS

Źródło: BLUSZCZYK KURDYBANEK – WIKIPEDIA, WOLNA ENCYKLOPEDIA

Źródło: FILE:364 URTICA DIOECA.JPG - WIKIMEDIA COMMONS

¹ Andrzej Eckhardt.

² Stróżewski Władysław: Psychologiczne i egzystencjalne problemy człowieka dorosłego, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2005, s. 18.

³ Maria Immacolata Maciotti, Mity i magie ziół, Universitas, 1998, s. 184.

⁴ Grecki lekarz i botanik, farmakolog, twórca *De materia medica*, 40–90 n.e.

⁵ Dla zainteresowanych mam przepis na zupę z pokrzywą i makrelą.

⁶ Zobacz więcej: [https://www.researchgate.net/publication/311575960_ZAPOMNIANE_DZIKIE_ROSLINY_POKARMOWE_POLUDNIA_POLSKI_CZYSZCIEC_BLOTNY_PAPROTKA_ZWYCZAJNA_BLUSZCZYK_KURDYBANEK_I_OSTROZEN_LAKOWY], Ł. Łuczaj 2007 (data dostępu 30.06.2025).

⁷ [https://wydarzenia.interia.pl/zagranica/news-paliwo-kopalne-z-nowym-rekordem-chiny-przycmily-wszystkich-nld.7877812] (data odczytu 29.06.2025)

⁸ Jaspers K., Człowiek, w: *Filozofia egzystencji*, 1990, Warszawa PIW, s. 34–35.



**Sprawdź się na
starcie do kariery!**

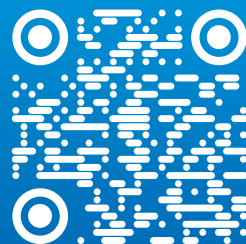
**Jesteś absolwentem lub
studentem studiów STEM?
Sprawdź się **na stażu!****

Co otrzymujesz:

- ▶ 6-miesięczny płatny staż
- ▶ Rozwojowe projekty
- ▶ Mentoring
- ▶ Zdalnie lub hybrydowo
- ▶ Szansę na zatrudnienie



**Dowiedz się
więcej!**



.....
GRUPA BIK



Michał Kalecki – sylwetka światowego ekonomisty

 ŁUKASZ DWILEWICZ

Michał Kalecki urodził się 22 czerwca 1899 r. w Łodzi jako syn Abrama Kaleckiego i Klary z domu Segalla. Żydowska rodzina jego ojca zawdzięczała swoje nazwisko wsi Kalety w guberni suwalskiej, w obecnym podziale administracyjnym położonej po białoruskiej stronie trójkątu granic Polski, Litwy i Białorusi, skąd przywędrowała w XIX wieku do dynamicznie rozwijającej się Łodzi.

DZIECIŃSTWO

Rodzice przyszłego profesora nie byli nigdy religijni i ich kontakty z gminą żydowską wynikały z obowiązków administracyjnych, których w systemie prawnym Cesarstwa Rosyjskiego nie dało się uniknąć. Silnie zasymilowani, prowadzili dość kosmopolityczne życie typowe dla ówczesnej łódzkiej burżuazji. Abram Kalecki posiadał przędzalnię wełny, zatrudniającą kilkudziesięciu robotników, która w warunkach narastającej presji rynkowej oraz zaburzeń spowodowanych rewolucją 1905 r. stopniowo popadała w kłopoty. Szczęśliwie i dostatecznie dzieciństwo małego Michała stopniowo znajdowało się w coraz dłuższym cieniu problemów handlowych ojca. Sytuację dodatkowo skomplikowało rozstanie rodziców w 1909 r. Michał, co nietypowe w tamtych czasach, został z ojcem i wcześniej zaczął z nim dzielić troski dnia codziennego. Wkrótce rozpoczął naukę w prywatnej szkole Mieczysława Witanowskiego. Sytuacja materialna rodziny pogorszyła się tuż przed wojną, w 1913 r., gdy ojciec został zmuszony do zamknięcia i sprzedaży fabryki i podjęcia pracy jako księgowy w przedsiębiorstwie transportowym swojego brata.

PRZERWANA EDUKACJA

Działania wojenne przerwały Michałowi naukę szkolną. W czasie zawieszenia zajęć na dobre zaczął się uczyć analizy matematycznej na poziomie

akademickim, co ukierunkowało jego późniejsze zainteresowania. W 1917 r. młody Kalecki rozpoczął studia, wpraw na Politechnice, potem na Uniwersytecie Warszawskim (matematyka na Wydziale Nauk Przyrodniczych), z przerwą na służbę wojсковą w trakcie wojny polsko-bolszewickiej 1920 r. Ostatecznie zimą 1921 r. przeniósł się na Politechnikę Gdańską (inżynieria cywilna). Otrzymał tam jedynie dyplom potwierdzający ukończenie dwóch lat. Studia ostatecznie porzucił dopiero w 1925 r., kiedy musiał wrócić do Łodzi, by pracą zarobkową wspierać bezrobotnego i postarzałego ojca (ostatecznie zmarł w 1933 r.). Z chaotycznie podejmowanych prób studiów pozostały mu duże umiejętności matematyczne i „inżynierskie”, zdyscyplinowane logicznie, acz nastawione na praktyczne rozwiązania, podejście do problemów. Dostatecznie długo dorabiał sobie obliczeniami i projektami dla budownictwa, m.in. współpracując ze Stefanem Brylą.

DZIENNIKARSTWO EKONOMICZNE

Po powrocie do Łodzi rozpoczął pracę jako dziennikarz ekonomiczny, redagując założony przez siebie periodyk „Konjunktura Włókiennicza”, któremu jednak nie udało się zebrać wystarczającej liczby subskrybentów. W 1927 r. zdecydował się na przeprowadzkę do Warszawy. Przez następne lata pisał do szeregu pism pogłębione analizy bieżącej sytuacji gospodarczej w Polsce i na świecie, stopniowo stając się coraz bardziej wnikliwym i oryginalnym komentatorem.

W swoich pierwszych warszawskich latach Kalecki nawiązał szereg kontaktów z czołowymi ówczesnymi polskimi ekonomistami. Wymienić tu trzeba profesorów WSH Henryka Tennenbauma i Edwarda Lipińskiego. Ten drugi, stojąc na czele Instytutu Badania Koniunktur i Cen, doprowadził do zatrudnienia Kaleckiego jako konsultanta do spraw karteli, począwszy od grudnia 1929 r. W ten sposób rozpoczęła się jego kariera zawodowa jako ekonomisty.

W tym czasie Kalecki związał się z poznaną jeszcze w Łodzi Adelą Szternfeld, absolwentką studiów biologicznych na Uniwersytecie Jagiellońskim, urodzoną w 1903 r. w Sieradzu. 18 czerwca 1930 r. oboje zawarli związek małżeński, który przerwany został dopiero przez śmierć profesora w 1970 r. Byli wyjątkowo udanym małżeństwem, wspólnie znoszącym trudne koleje losu i mającym podobne zainteresowania intelektualne. Nie pozostawili potomstwa. Bratem Adeli był Ary Szternfeld, jeden z twórców współczesnej kosmonautyki.

Opracowania Kaleckiego z okresu jego pracy w IBKiC często były ukierunkowane na statystyczną stronę opisu polskiej gospodarki i w oparciu o taką podstawę empiryczną dążyły do szerszych uogólnień. W tym czasie wspólnie publikował z Ludwikiem Landauem, który najprawdopodobniej wcześniej w ogóle podsunął Lipińskiemu pomysł zatrudnienia Kaleckiego w IKC. Ich prace dotyczyły m.in. aktywności inwestycyjnej w Polsce czy działalności i finansowania przemysłu włókienniczego. Najważniejsze były szacunki dochodu społecznego w Polsce za lata 1929 i 1933, wydane w 1934 i 1935 r.

PRÓBA TEORII KONIUNKTURY

W 1933 r. Kalecki wydał swoją pierwszą przełomową pracę teoretyczną *Próba teorii koniunktury*. Zawierała ona stwierdzenie, że to wydatki konsumpcyjne i inwestycyjne klasy kapitalistów determinują ich przyszłe zyski. Źródła cykliczności gospodarki upatrywał w wahaniach wydatków inwestycyjnych, a ich chroniczną niestabilność tłumaczył opóźnieniem między decyzjami inwestycyjnymi a realizacją inwestycji. Praca nie spotkała się z należytym oddźwiękiem w Polsce, ale jej prezentacja we wrześniu 1933 r. na zjeździe Econometric Society w Lejdzie zapoczątkowała recepcję myśli Kaleckiego na Zachodzie, na razie w wąskim kręgu matematycznie ukierunkowanych ekonomistów młodszego pokolenia (Ragnar Frisch, Jan Tinbergen). Nawiązane kontakty i poparcie Lipińskiego przyczyniły się do otrzymania dwa lata później stypendium Rockefeller Foundation. Miało ono objąć wizyty w czołowych europejskich ośrodkach badań ekonomicznych. W styczniu 1936 r. Michał Kalecki z małżonką wyjechał do Sztokholmu, by dwa miesiące później przenieść się do London School of Economics, gdzie uczestniczył w seminarium Lionela Robbinsa. Latem przebywali w Paryżu i Genewie, by powrócić do Londynu na nowy rok akademicki. W tym czasie Kalecki poznał Joan Robinson, której zaimponowały jego prace i krytyka w świeżo sformułowanej teorii Johna Maynarda Keynesa.

ŚRODOWISKO ANGIELSKIE

W czasie pobytu w Londynie, w listopadzie 1936 r., zdecydował się na gest publicznego zerwania z IBKiC w proteście wobec zwolnienia swoich dwóch

głównych współpracowników: Marka Breita i Ludwika Landaua. Oznaczało to konieczność pozostania w środowisku angielskim, gdzie zdołał się już zakorzenić, ale też uzależnienie materialne od pozycji w wąskim kręgu profesjonalnych ekonomistów. Kaleckiemu udało się przedłużyć stypendium z Fundacji Rockefellera (m.in. dzięki korzystnej opinii Friedricha von Hayeka), ale jego dalsza przyszłość stawała się wysoce niepewna. Po kolejnym przedłużeniu stypendium w 1937 r., zdecydował się na przeprowadzkę do Cambridge, gdzie pracował nad *Essays in the Theory of Economic Fluctuations*, wydanymi w 1939 r. i w pogłębiony sposób przedstawiającymi jego teorię cyklu koniunkturalnego. Jednocześnie krąg jego znajomych (w tym sam Keynes) próbował znaleźć mu stabilną posadę, lecz starania te długo nie przynosiły rezultatów. Wreszcie na początku 1939 r. został zatrudniony jako statystyk w Cambridge Research Scheme of the National Institute for Economic and Social Research, przedsięwzięciu specjalnie stworzonym do badania zmian w brytyjskiej gospodarce po 1928 r. i formalnie niezwiązanym z wydziałem ekonomii uniwersytetu. Jego prace statystyczne służyły mu jako podstawy do nowych koncepcji teoretycznych, które ze względów metodologicznych nie znajdowały wówczas pełnej akceptacji w kręgu Keynesa. Oznaczało to stopniowy rozbrat Kaleckiego z tym środowiskiem intelektualnym.

Z końcem 1939 r., Kalecki przeprowadził się do Oksfordu. Pracując tam w Institute of Statistics, rozwinął swoje ujęcie teorii zysków i obiegu dochodów w gospodarce i wydał w 1942 r. tom *Studies in Economic Dynamics*, będący próbą ucieczki od statycznego charakteru ekonomii neoklasycznej. Zajmował się również gospodarką wojenną, w tym teorią i praktyką reglamentacji. Wypracował koncepcję politycznego cyklu koniunkturalnego, w którym decydującym czynnikiem procyklicznym stawały się wydatki rządowe, a skala wahań koniunktury miała być znacznie mniej dotkliwa niż w leseferystycznym cyklu koniunkturalnym znanym z XIX w. Ważny był też udział Kaleckiego w ówczesnej dyskusji nad powojennym ładem gospodarczym.

ORGANIZACJE MIĘDZYNARODOWE

Niezadowolony ze swojej pozycji w Oksfordzie, na początku 1945 r. przyjął propozycję zatrudnienia w Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) w Montrealu. Z końcem 1946 r. z afiliowanej już wtedy przy ONZ ILO przeszedł do pracy w nowojorskim Sekretariacie ONZ jako zastępca dyrektora działu w Departamencie Spraw Gospodarczych Sekretariatu. Był też w latach 1946–1948 członkiem Międzynarodowej Rady Doradczej przy Banku Światowym, kierowanej przez Alfreda Saltera z Oksfordu. Wśród innych członków byli m. in. Lionel Robbins oraz były prezydent USA Herbert Hoover. Okres pracy w strukturach ONZ trwał do



PAP/JERZY BARANOWSKI

stycznia 1955 r. Poza wynikającymi z obowiązków urzędnika licznymi raportami na temat bieżącej sytuacji gospodarczej na świecie, skutkowało on przede wszystkim zajęciem się przez Kaleckiego, wraz z początkami procesu dekolonizacji, problematyką krajów rozwijających się i położeniem podwalin pod ekonomię rozwoju. Równocześnie pogłębiał swoją teorię dynamiki gospodarczej i cyklu koniunkturalnego, co zaowocowało wydaną w 1954 r. pracą *Theory of Economic Dynamics: An Essay on Cyclical and Long-Run Changes in the Capitalist Economy*.

POWRÓT DO KRAJU I POSADY RZĄDOWE

Pracę w ONZ porzucił na rzecz powrotu do Polski. Początkowo był doradcą wicepremiera Hilarego Minca, a po Październiku 1956 r. został radcą w nowo utworzonej Komisji Planowania przy Radzie Ministrów oraz członkiem jej prezydium. Był też od jesieni 1956 r. zastępcą przewodniczącego tzw. Komisji Jaroszewicza, zajmującej się reorganizacją systemu zarządzania gospodarką i przedsiębiorstwami, skupiającej przede wszystkim głównych działaczy gospodarczych z aparatu partyjnego. W 1957 r. został jednym z wiceprzewodniczących Komisji Ekonomicznej przy Prezesie Rady Ministrów (przewodniczącym był Oskar Lange), skupiającej głównie ekonomistów i pracujących nad propozycjami zmian modelu gospodarczego kraju. Z czasem znaczenie Komisji Ekonomicznej malało i stała się ona rodzajem klubu

dyskusyjnego, bez większego wpływu na działania władz. Jednym z realnych skutków działalności Komisji było polecenie rozpoczęcia prac w Komisji Planowania przy Radzie Ministrów nad długookresowym planem perspektywicznym. Ich koordynację w KPRM powierzono właśnie Kaleckiemu. Do tego w 1956 r. otrzymał państwowy tytuł profesorski i został zatrudniony w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN.

Wpływ Kaleckiego na kierunki polskiej polityki gospodarczej został silnie ograniczony, gdy w styczniu 1960 r. Prezydium KPRM odrzuciło opracowany pod jego kierunkiem projekt planu perspektywicznego na lata 1960–1975. W maju tego samego roku Kalecki odszedł z Prezydium na stanowisko doradcy przewodniczącego Komisji. Oderwaniu od biegu spraw krajowych sprzyjały też podróże zagraniczne. W październiku 1960 r. prof. Kalecki udał się wraz z małżonką na Kubę, by przez trzy miesiące doradzać nowym władzom rewolucyjnym. Z drugiej strony, zaangażowanie w sprawy krajowe coraz częściej było nie w smak władzom partyjnym i państwowym, gdyż Kalecki z reguły otwarcie krytykował wszystkie błędy i niedociągnięcia w polityce gospodarczej i planowaniu, szczególnie proporcje planu pięcioletniego na lata 1966–1970. W efekcie Michał Kalecki zrezygnował z zatrudnienia w KPRM z końcem 1963 r. Do lipca 1964 r. pozostawał jeszcze przewodniczącym polskiej delegacji do Komisji Gospodarczej RWPG.

PRACA NAUKOWA I DYDAKTYCZNA

Malejący udział w pracach instytucji państwowych towarzyszył silnemu zaangażowaniu w pracę naukową i dydaktyczną. Od października 1961 r. Kalecki zatrudniony był w SGPiS, w pierw w ramach działającego przy uczelni Międzyuczelnianego Zakładu Problemowego Krajów Słabo Rozwiniętych, kierowanego od 1963 r. przez reemigranta z Brazylii, doc. dr. Ignacego Sachsa. MZPKSR był też zapleczem prowadzonego od 1962 r. Wyższego Kursu Planowania Gospodarczego dla cudzoziemców, kształcącego przedstawicieli kadr naukowych i administracyjnych, głównie z krajów zdekolonizowanych. Od 1962 r. został zatrudniony w SGPiS na pełny etat w Katedrze Ekonomii na Wydziale Handlu Zagranicznego, kierowanej przez prof. Kazimierza Łaskiego. Dla wszystkich tych instytucji postać Kaleckiego była kluczowa, mimo niechęci do brania na siebie kierowniczych funkcji administracyjnych. Jego osoba przyciągała na SGPiS szereg gości ze świata, z jego starą przyjaciółką Joan Robinson na czele.

Dotychczasowe prace Kaleckiego nad planem perspektywicznym oraz rachunkiem efektywności inwestycji w socjalizmie dały podstawy do opublikowanej w 1963 r. syntezy *Zarys teorii wzrostu gospodarki socjalistycznej*. W ten sposób uzupełnił swoje wcześniejsze osiągnięcia teoretyczne dotyczące wzrostu w rozwiniętych krajach kapitalistycznych oraz gospodarkach krajów rozwijających się.

Dla uczczenia jego 65 urodzin, 8 czerwca 1964 r. Uniwersytet Warszawski nadał mu tytuł doktora *honoris causa*. W tym czasie pod redakcją Tadeusza Kowalika ukazał się tom studiów ku czci jubilat, z artykułami czołowych ekonomistów zagranicznych (m. in. Joan Robinson, Lawrence'a Kleina, Ragnara Frischa, Roya Harroda i Jana Tinbergena) i krajowych. W 1965 r. Michał Kalecki został doktorem *honoris causa* Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, a w 1966 r. członkiem rzeczywistym PAN.

REPRESJE

Złowrogi cień na ostatnie lata życia Michała Kaleckiego rzuciły represje wobec niezależnie myślących środowisk dokonane przez władze PRL w następstwie wypadków marcowych 1968 r. Za przyczynę buntu młodzieży oficjalna propaganda uznawała m.in. odstępstwa od oficjalnej wykładni marksizmu-leninizmu, piętnowane zbiorczo jako rewizjonizm. Posłużyło to za uzasadnienie prześladowań ludzi nauki uznanych za nieprawomyślnych. W pierwszych dniach maja w Akademii Nauk Społecznych przy KC PZPR odbyła się dyskusja na temat metodologii ekonomii politycznej socjalizmu. Referaty wstępne wygłoszone przez naukowców z ANS zarzucały rewizjonistom „dążność do odspołecznienia ekonomii politycznej, odideologizowania jej, przekształcenia marksizmu w ekonomii

w rzekomo ideologicznie neutralną naukę o racjonalnym gospodarowaniu”. W trakcie dyskusji, w której najaktywniejszy był Dymitr Sokołow, za twórców rewizjonizmu uznano profesorów Włodzimierza Brusa z UW oraz Kaleckiego i Łaskiego, atakując pierwszego z nich za wyolbrzymianie roli rynku, a dwóch pozostałych za przykładanie zbyt dużej wagi do znaczenia kapitału w procesie wzrostu gospodarczego, oznaczające zdaniem dyskutantów zakwestionowanie wyższości człowieka nad kapitałem.

Dalszym ciągiem ataków była konferencja, która 17–18 czerwca 1968 r. odbyła się na SGPiS z inicjatywy Egzekutywy POP PZPR przy Wydziale Handlu Zagranicznego, poświęcona w przeważającej mierze „kultowi osoby i teorii Kaleckiego”. Referaty wygłosili Dymitr Sokołow, Bronisław Minc, Ryszard Cheliński, Janusz Górski, Henryk Chołaj. Atakowano koncepcje wzrostu gospodarki socjalistycznej głoszone przez Kaleckiego na początku lat 60. i będące podstawą dyskusji teoretycznych nad modelem gospodarki polskiej. Podobnie postąpiono z teorią gospodarki socjalistycznej prof. Włodzimierza Brusa. Współpracownicy Kaleckiego zostali zaatakowani za ulegnięcie ekonomii wywodzącemu się z ekonomii burżuazyjnej, mimo że powinni byli przeciągnąć go na stronę marksizmu. Wzburzony zarzutami o burżuazyjnym rodowodzie jego teorii Michał Kalecki oświadczył, że pierwszy raz w życiu uczestniczy w konferencji, która jest klasycznym polowaniem na czarownice. Przeciwnikom zarzucił niską jakość argumentów i ogólnikowość. Po krótkiej obronie przeprosił zebranych i opuścił salę.

W obliczu wyrzucenia z SGPiS najbliższych współpracowników i ataków na jego dorobek naukowy 8 października 1968 r. złożył rezygnację z pracy na uczelni. Mimo wielu propozycji pracy z prestiżowych ośrodków zachodnich, nie zdecydował się na emigrację i pozostał w kraju (z przerwą na gościnne wykłady w Cambridge wiosną 1969 r.). Zmarł w Warszawie 17 kwietnia 1970 r. 

DR ŁUKASZ DWILEWICZ, Zakład Historii Szkoły, Katedra Historii Gospodarczej i Społecznej, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

Literatura:

- Jan Toporowski, *Michał Kalecki: An Intellectual Bibliography*, Vol. 1, *Rendezvous in Cambridge 1899–1939*, Basingstoke 2013, Vol. 2, *By Intellect Alone 1939–1970*, Basingstoke 2018 [polskie wydanie obu tomów: *Michał Kalecki. Biografia intelektualna*, Warszawa 2022]
- Jerzy Osiatyński, *Michał Kalecki o gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1988
- Jerzy Osiatyński, *Michał Kalecki 1899–1970: Some Nostalgic Memories*, „Review of Political Economy”, vol. 11, no. 3, 1999, s. 261–266
- Łukasz Dwilewicz, *Od Marxa do Sierpnia. SGPiS w latach 1968–1980* [w:] *Historia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 1906–2006*, pod red. nauk. W. Morawskiego, Warszawa 2006, s. 219–264

Ad astra po mandaryńsku



 KRZYSZTOF KARWOWSKI

SGH jest członkiem Akademickiej Sieci Kosmicznej, a więc i na warszawskim Mokotowie oczekuje się na rezultaty lotu dr. Sławosza Uznańskiego-Wiśniewskiego, astronauty ESA na Międzynarodową Stację Kosmiczną. Stacja – największy pokojowy projekt badawczy w historii ludzkości – jest efektem postzimnowojennej kooperacji USA, Europy i Rosji. W niniejszym felietonie skupię się jednak na innym, wykluczonym z tej współpracy gracz. Opowiem o zanurzonym w dalekowschodniej symbolice programie kosmicznym Chin, które z każdym rokiem mają coraz więcej do powiedzenia w astropolityce.

Eksperymenty rakietowe Państwo Środka realizowało już od lat 60. w ramach tajnego programu „Dwóch bomb i satelity”. Choć rakieta kosmiczna Długi Marsz z satelitą wystartowała 24 kwietnia 1970 r., historyczne zawirowania zahamowały program praktycznie u jego zarania. Dopiero lata rządów Hu Jintao (2003–2015) – mniej reformatorskie niż era jego poprzedników i mniej skoncentrowane na ideologii niż obecnie – faktycznie zapoczątkowały aerokosmiczny rozkwit. To wtedy ucywilniono wojskowe kosmodromy, zainicjowano program misji załogowych oraz rozwój systemu nawigacji satelitarnej BeiDou odpowiadającego amerykańskiemu GPS. Stworzono też podstawy narodowej strategii innowacji, w sercu której osadzono alternatywną energię, aplikacje cyfrowe i kosmos właśnie.

Hasło „naukowego rozwoju”, choć może dziś brzmieć anachronicznie, otworzyło drzwi do modernizacji nie tylko szybciej, ale i mądrzej.

Nieprzypadkowo właśnie wtedy Chiny stały się drugą gospodarką świata. Ekspansja infrastruktury, wzrost eksportu, galopująca urbanizacja – to wszystko działo się równolegle. Rósł gospodarczy wpływ Pekinu, narastały również wyzwania: nierówności, problemy środowiskowe i demograficzne. Kolejne chińskie sukcesy w kosmosie są bez wątpienia efektem budowy kompetencji w zakresie najbardziej zaawansowanych technologii. Mogą być także odbierane jako próba odpowiedzi prestiżem osiągnięć państwa na wewnętrzny i światowy polikryzys, z którym chińskie przywództwo się mierzy.

Dziś Chiny kreują się na „cywilizację inżynierską”. Pokazują, że potrafią nie tylko nadrobić dystans, ale i wyznaczać własne ścieżki. Udana misja ostatniej dekady jeszcze dobitniej akcentują zwrot w kierunku kosmosu. Dla przykładu w ramach programu lunarnego chińskie lądowniki eksplorują zasoby Księżyca, w tym jego niewidoczną stronę. Są to badania, których nikt, z USA włącznie, w historii nie prowadził. Od 2020 r. trwa też misja naukowa na powierzchni Marsa, a od 2022 r. nad naszymi głowami orbituje samodzielnie zbudowana stacja kosmiczna Tiangong – Niebiański Pałac. Przebywający na jej pokładzie w półrocznych turach tajkonauki* prowadzą doświadczenia astrofizyczne i medyczne. Łączą się także z Ziemią w ramach dużych imprez, jak

Telewizyjna Gala Noworoczna lub Narodowy Dzień Kosmosu (24 kwietnia) czy transmitowanych do szkół w całym kraju lekcji z orbity.

Plany na przyszłość, które w ramach doktoratu badamy, są jeszcze ambitniejsze. Od maja br. przestrzeń przemierza sonda Tianwen2 mająca za zadanie badać możliwości górniczej eksploracji planetoid i komet. W wielkim tempie rośnie odpowiedź ChRL na STARLINK – konstelacja Qianfan. Wreszcie, dzięki długo zbieranym danym, Chiny przymierzają się do wysłania przed rokiem 2030 załogowego lotu księżycowego. Mają już nazwaną kapsułę! Mengzhou – Statek ze snów.

Być może najciekawsze w tej historii jest to, że Chiny wcale nie chcą już tylko kopiować. Ich model ustrojowy – hybrydowy, autorytarny, ale i technokratyczny – nie mieści się w zachodnich szufladkach. Ale wciąż działa. A to wystarczy, by świat musiał spoglądać w niebo, poszukując na nim chińskich satelitów, sond i tajkonautów.

*Nazwa członków personelu kosmicznego wynoszonych w przestrzeń przez Chiny. Słowo pochodzi od chińskiego określenia *taikōng ren* – ludzie w kosmosie, chociaż sama Państwowa Administracja Kosmiczna CNSA preferuje określenie *hangtiān yuán* – nawigatorzy niebios. 

KRZYSZTOF KARWOWSKI doktorant 3. roku, przewodniczący Samorządu Doktorantów SGH



BIERZ ŻYCIE ZA ROGI



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

PROGRAMY STAŻOWE

TY TEŻ MOŻESZ COŚ ZMIENIĆ

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 licznej oferty programów stażowych, 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.

karieranabank.pl



Ojciec Ambasador SGH

Prezentujemy drugi i ostatni artykuł poświęcony przodkom pani profesor Anny Łupiny-Wegener, pracującej w Szwajcarii, która decyzją władz SGH została mianowana Ambasadorem SGH za granicą.

 PAWEŁ TANEWSKI

Ekologia to hasło dzisiejszych czasów. Zrównoważona gospodarka, zielona gospodarka, odnawialne źródła energii, czysta energia, bezemisyjność – słyszymy o nich niemal każdego dnia. Dzisiaj o ekologii piszą i mówią wszyscy, ale trzydzieści, czterdzieści lat temu niewielu uczonych i dziennikarzy podejmowało ten temat. Jednym z prekursorów był Andrzej Łupina (ur. 1946 r.).

W 1988 r. obronił na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie rozprawę doktorską *Spoleczno-ekonomiczne aspekty ruchu ekologicznego*, która cztery lata później ukazała się drukiem pt. *Ekologia czy pesymizm końca XX wieku?*¹. Już we wstępie autor zauważył, że tradycyjny ruch obrony przyrody przekształcił się w wyniku przemian gospodarczych, społecznych i politycznych w ruch ekologiczny². Dla badaczy zjawiska oznacza to konieczność interdyscyplinarnego podejścia w oparciu o narzędzia badawcze z szeroko pojmowanego zakresu nauk ekonomicznych³. Pisząc o ekologii społecznej, autor poruszył

szereg problemów wynikających z ówczesnej fazy rozwoju kapitalizmu, w którym zarysowała się wyraźna sprzeczność pomiędzy powszechnymi dążeniami do sprawiedliwości społecznej i poprawy materialnych warunków bytu a istniejącymi strukturami politycznymi i gospodarczymi, czyli rzeczywistymi ośrodkami władzy. Konflikt ten spowodował pojawienie się różnych ruchów społecznych, stopniowo coraz silniejszych i powszechniejszych, dążących do ochrony zasobów przyrody i zdrowia społecznego, a także wzrost zainteresowania ekologią przez wielkie organizacje międzynarodowe, takie jak ONZ⁴. I w tym momencie pojawił się problem rzetelnych badań naukowych, o czym Łupina pisał w rozdziale pod wymownym tytułem *Nauka na wojennej ścieżce*⁵. Łupina wykazał w tym wypadku podejście modelowe, a więc próbę ujęcia całokształtu badań w formie klarownych i całościowych modeli ekonomiczno-społecznych⁶.

Autor rozprawy, aktywny członek Stronnictwa Demokratycznego, działający ponadto w różnych instytucjach, po przełomie 1989 r. został dyplomatą. Z krótkimi przerwami na pracę w centrali MSZ na stanowisku ambasadora tytularnego, pełnił w latach 1900–2008 służbę na stanowisku ambasadora w Zairze, Algierii i Senegalu.

A początki nie były łatwe. W 1963 r. został studentem Szkoły Głównej Planowania i Statystyki na Wydziale Handlu Zagranicznego. Studiował aż do 1969 r., jednak absolutnie naszej uczelni nie został⁷. Studia ekonomiczne ukończył ostatecznie w 1975 r. na UMCS w Lublinie, które jeszcze uzupełnił podyplomowymi studiami w Akademii Dyplomatycznej w Wiedniu.

Jego służba ambasadora RP w krajach afrykańskich na pewno nie należała do łatwych. Zair, Algieria i Senegal – ich historia, sprawy społeczne i polityka wykazywały wielkie podobieństwa. Wszystkie trzy kraje uzyskały niepodległość na początku lat 60. Po stosunkowo krótkim okresie zachłystnięcia się wolnością zapanowały w nich dyktatury, które w sposób autorytarny rządziły do połowy lat 80., kiedy wystąpił proces stopniowej, bardzo powolnej liberalizacji stosunków politycznych i demokratyzacji. Podobnie jak w Polsce, na przełomie lat 80. i 90. wyraźne przyspieszyły dążenia do reformowania ich ustrojów, naznaczone w dekadzie lat 90. i na początku bieżącego stulecia wieloma wstrząsami i niepokojami społecznymi, z których najsilniejszy chyba miał miejsce w Zairze. W wyniku wojny domowej państwo zmieniło w 1996 r. nazwę na Demokratyczna Republika Konga. W tym burzliwym okresie, gdy rządzące ekipy się zmieniały, a konflikty społeczne na przemian, to wybuchały, to przygasły, powodując nieraz wielką liczbę ofiar wśród zwykłych mieszkańców, występowały pewne przejawy stałości i niezmienności niezależnie od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Jednym z czynników stabilizujących był język odziedziczony po dawnych kolonistach.



W Zairze (obecnie w Kongu) i Senegalu jest nim francuski występujący w roli języka urzędowego. W Algierii jego rolę pełni wprawdzie arabski i tamazight (red. nazwa odnosząca się do rodziny języków berberyjskich), ale francuski jest tam wciąż bardzo popularny, zwłaszcza wśród ludzi wykształconych. Inny przejaw ciągłości w procesach społecznych to stały, szybki wzrost ludności. W 1989 r. w Zairze żyły 33 miliony mieszkańców, obecnie jest ich ponad 100 milionów, w Algierii w 1990 r. liczba obywateli dochodziła do 25 milionów, teraz jest ich prawie 45 milionów i wreszcie w Senegalu było ich w 1989 r. przeszło 7 milionów, a dziś przeszło 14,5 miliona⁸. Dochód narodowy w przeliczeniu na jednego mieszkańca wynosił pod koniec XX wieku w Zairze 227 USD, Algierii 563 USD, a w Senegalu 493 USD⁹. Obecnie zaś odpowiednio w Kongu 2585 USD, Algierii 4481 USD i Senegalu 1719 USD¹⁰. Dane te pochodzące z różnych źródeł nie są w pełni porównywalne, tym niemniej ilustrują tempo i zasadniczy kierunek zmian.

Przełom lat 80. i 90. zeszłego wieku zapoczątkował nowe rozdanie w polityce światowej. Przez moment wydawało się, że zapanowanie jednego modelu społeczno-gospodarczego w postaci liberalnego kapitalizmu stanie się faktem. Wydarzenia

↑ Podanie o przyjęcie do SGPIs

na Placu Tiananmen (Bramy Niebiańskiego Spokoju) sprawiły, że Chiny poszły własną drogą. Z pewnym, kilkuletnim opóźnieniem, w ich ślady poszła Rosja, współtworząc obecnie potężny blok gospodarczo-polityczny o nazwie BRICS. I zaczęło się. Cały świat jest od lat 90. polem konfrontacji i brutalnej walki o wpływy. Afryka, bogata w surowce i młodą, dynamiczną ludność, nie zamierza poddać się starej i wciąż jeszcze bogatej w nagromadzone bogactwa Europie. Podobnie Ameryka Południowa dość ma dyktatu Ameryki Północnej. A gdzieś, jakby z boku, przyczajone do skoku Chiny, Rosja i Indie, obserwujące konflikt Północ-Południe i wdzierające się do Afryki i Środkowo-Południowej Ameryki, nieraz ze znaczącymi sukcesami, usuwając wciąż silnie zakorzenione wpływy dawnych potęg kolonialnych i Stanów Zjednoczonych, czyli tzw. demokratycznego Zachodu.

I w tym wszystkim ambasador Andrzej Łupina, poznający kraje i społeczeństwa w procesie dynamicznych przemian. Można sięgnąć do artykułów naszego ambasadora poświęconych wymianie gospodarczej z krajami afrykańskimi. Pisząc o Afryce, Łupina zauważał, że kontynent ten może stanowić dużą szansę dla polskich eksporterów żywności, długo jeszcze bowiem ze względu na zacofanie gospodarcze nie będzie w stanie samodzielnie zaspokajać swoich potrzeb, a istniejące wielkie nieruchomości ziemskie należące do zagranicznych przedsiębiorstw nie są nastawione na ściśle rolnicze wykorzystywanie posiadanego arealu. Preferują na przykład produkcję biomasy na cele energetyczne. Niestety, nasi przedsiębiorcy rolni zadawali się jedynie okazjonalnymi transakcjami dokonywanymi za pośrednictwem zagranicznych firm handlowych: niemieckich, holenderskich, norweskich, ba nawet fińskich, tylko nie polskich¹¹. Powoduje to, że osiągają minimalny zysk, nie ma natomiast mowy o budowaniu mocnych więzi umożliwiających trwale wejście na rynek afrykański. Przyczyn tego stanu rzeczy upatrywał Łupina w braku zaplecza instytucjonalnego, na którym mogliby się oprzeć polscy przedsiębiorcy, począwszy od kwestii czysto technicznych, jak kredyt i finansowe ubezpieczenie transakcji, skończywszy na gruntownej znajomości kontynentu, czyli kwestii politycznych i kulturowych, o tyle trudnych do zrozumienia, że państwa afrykańskie są bardzo zróżnicowane i trudno traktować je jednakowo, stosując ten sam schemat analizowania. Mieliśmy w tym czasie, według obliczeń Łupiny (pierwsze dwie dekady bieżącego stulecia) 9 ambasad i 15 konsulatów honorowych. Jedynie w RPA i Nigerii istniały w naszych ambasadach działy ekonomiczno-handlowe¹². Tym większa zatem rola, zdaniem Łupiny, przypadła pewnym inicjatywom społecznym mogącym stanowić wsparcie dla naszej dyplomacji i polskiego biznesu. Zaliczał do nich działalność organizacji pozarządowych, m.in. charytatywnych mogących stanowić źródło cennych informacji, ale także pewnych instytucji,

takich jak Fundacja Polska-Afryka, Izba Handlowa Polska-Zair czy Polsko-Afrykańska Izba Handlowa, Towarzystwo Przyjaciół Czterech Kontynentów¹³. Sam zresztą aktywnie uczestniczył w ich tworzeniu. Widział też szansę na rozwijanie polskiego eksportu towarów przemysłowych, takich jak kutry, barki, sprzęt lotniczy, maszyny drogowe i budowlane, traktory, farmaceutyki, sprzęt medyczny¹⁴. Zastrzegł wyraźnie, że transakcje te są obarczone sporym ryzykiem, a kalkulacja rentowności musi to uwzględniać. Jako środek zaradczy zalecał wymianę barterową, czyli towar za towar. W imporcie moglibyśmy na przykład liczyć na orzeszki ziemne z Senegalu, kakao z Wybrzeża Kości Słoniowej, kawę i herbatę z Kenii, Rwandy i Demokratycznej Republiki Konga¹⁵.

Ciekawe były uwagi Łupiny natury ogólniejszej. Jego zdaniem państwa afrykańskie, cierpiące na brak autentycznych elit, skażone wielką korupcją, niewydolne w sferze finansów publicznych (80% budżetów niektórych państw bazowało na źródłach zagranicznych)¹⁶ poszukiwały własnej tożsamości. Szansę widziały m.in. w integracji wzorowanej na Unii Europejskiej mającej przede wszystkim zapobiegać stałym kryzysom politycznym. Jako przykład podawał działającą od 2001 r. Unię Afrykańską, która zastąpiła istniejącą wcześniej Organizację Jedności Afrykańskiej¹⁷. Ów brak elit mogłaby Polska wykorzystać, kształcąc w naszym kraju i na swój koszt potencjalnych przywódców krajów afrykańskich¹⁸, a także nawiązując trwale więzi kulturowe łączące Polskę z państwami afrykańskimi. 

DR PAWEŁ TANIEWSKI, były starszy kustosz dyplomowany, Biblioteka SGH

¹ Łupina A.M., *Ekologia czy pesymizm końca XX wieku?*, wyd. Epoka, Warszawa 1992. Na stronie tytułowej publikacji występuje również drugie imię autora, Michał, którego jak widać używał.

² Tamże, s. 7.

³ Tamże, s. 8 i 11.

⁴ Tamże, s. 23–28 i 44–44.

⁵ Tamże, s. 57 i następne.

⁶ Tamże, s. 67–69.

⁷ Akta osobowe A. Łupiny ozn. BE 50 i 228072572.

⁸ *Mały oksfordzki słownik historii świata w XX wieku*, wyd. Świat Książki, Warszawa 1995, s. 545, 667 i 10. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Algieria], [https://pl.wikipedia.org/wiki/Kongo], [https://pl.wikipedia.org/wiki/Senegal (dostęp 14 maja 2025 r.).

⁹ *Przewodnik po świecie. Ilustrowana Encyklopedia Geograficzna*, wyd. Przegląd Readr's Digest, Warszawa 1998, s. 355, 27, 600.

¹⁰ Źródło Wikipedia (dostęp 14 maja 2025 r.).

¹¹ Łupina A., *Kraje Afryki Subsaharyjskiej*, w: *Rocznik Polskiej Polityki Zagranicznej* 2003, s. 366.

¹² Tamże, s. 363.

¹³ Łupina A., *Polski eksport rolno-spożywczy*, w: „Biuletyn Informacyjny Agencji Rynku Rolnego” 2016, nr 2, s. 25.

¹⁴ A. Łupina, *Kraje...*, s. 367.

¹⁵ A. Łupina, *Polski...*, s. 25–26.

¹⁶ Tamże, s. 29.

¹⁷ A. Łupina, *Kraje...*, s. 362.

¹⁸ Tamże, s. 365.

Z nami wiruje w tańcu świat





ANNA MARKOWSKA

Za nami intensywny rok jubileuszowy, 20-lecie Zespołu Pieśni i Tańca SGH. 24 i 25 maja 2025 r. odbyły się z tej okazji dwa koncerty, przy dwukrotnie wypełnionej do ostatniego miejsca Sali Widowiskowej Dowództwa Garnizonu Warszawa. 28 czerwca w pięknym i historycznym gmachu Biblioteki SGH miał miejsce bal jubileuszowy, a 3–15 lipca ZPiT pojechał na międzynarodowy festiwal folklorystyczny do Cantanhede w Portugalii; to 30. międzynarodowy festiwal ZPiT w czasie 20 lat jego działalności.

Łącznie majowe koncerty jubileuszowe obejrzало 600 osób, a chętnych było co najmniej dwa razy tyle.

Bardzo ciekawy program przygotowany przez instruktorów Annę Skalską-Toho i Jana Makólskiego-Toho w wykonaniu tancerzy przy akompaniamencie profesjonalnej kapeli pod dyrekcją Dariusza Łapińskiego był przyjęty gorącymi owacjami. W koncercie wzięło udział 75 osób – grupa aktualnie tańczących, oldboye z lat poprzednich oraz debiutanci, którzy są w Zespole od października 2024 roku.

Przez te lata przygodę z tańcem i piosenką ludową pokochało ponad 300 osób – jedni krócej inni dłużej i tacy, którym trudno się rozstać z Zespołem, są już bowiem absolwentami, lecz wierni zespołowi do dziś. Oldboye to piękna historia Zespołu o przyjaźniach, więziach i małżeństwach. W ciągu 20 lat istnienia Zespołu utworzyły się spośród jego członków 23 pary małżeńskie,

urodziło się 41 dzieci, w tym dwoje w drodze, i jest jedna para narzeczeńska „po słowie”. Trzy nasze tancerki są w związkach z obcokrajowcami i ich dzieci tańczą w zespołach polonijnych, czyli pasja została przekazana w genach. To piękny bilans i sukces 20-lecia Zespołu, nie wiem czy nie najważniejszy.

Przez ten czas współpracowali z Zespołem – od początku Anna Skalska-Toho, Jan Makólski-Toho (nieustannie pracują z Zespołem do dziś) Krystyna Kowalska-Wojócka, Adam Kłudczyński, Jerzy Sawicki, Ilina Sawicka i maestro Dariusz Łapiński – twórca wszystkich opracowań muzycznych (również współpracuje do dziś). Z ramienia uczelni jako opiekun przez krótki czas, na początku powstania Zespołu, był dr Paweł Lesiak, a od 2005 r. po dziś dzień jest Anna Markowska – dyplomowany menedżer kultury.

Niespodzianką na koncertach jubileuszowych była specjalnie na tę okazję skomponowana piosenka do okolicznościowego tekstu. Zaśpiewana na głosy i dialog damsko-męski, ciekawie opracowana przez kompozytora na kapelę, wypadła bardzo dobrze. Cieszę się, że została zaakceptowana i przyjęta przez Zespół, podoba się publiczności i jest śpiewana przy różnych okazjach.

„Dobrze, że jesteś”

Dobrze, że jesteś,
pięknie witamy,
nieprzypadkowe spotkanie
W tym samym czasie
w murach uczelni
złączył nas folklor i taniec
Dziś mija już dwadzieścia lat,
z nami wiruje w tańcu świat,
pieśń niesie znaną,
co brzmiała przed laty
My serc korowodem okrążamy cały świat
na zawsze piękni i młodzi
Bo gdzie serca dwa,
znaczy ty i ja
w warkocz dziewczęcy spleceni
Zostawiamy ślad naszych wspólnych lat
przyjaźń i duszy wzruszenie
I niech muzyka gra nam bez końca,
dobrze, że jesteś dwadzieścia już lat
folklor pokochaj, w nim cała Polska
A to dla Ciebie,
bo to dla Ciebie,
dla Ciebie jest koncert nasz!

MUZYKA: DARIUSZ ŁAPIŃSKI, SŁOWA: ANNA MARKOWSKA

NIECH ŻYJE BAL!

28 czerwca miał miejsce bal jubileuszowy w historycznym gmachu naszej pięknej Biblioteki. Na wydarzeniu spotkało się ponad 90 osób – oldboye i obecnie występujący artyści. Zaszczycił nas swoją obecnością rektor Piotr Wachowiak z małżonką, kanclerz Marcin Dąbrowski i dyrektorka Biura Rektora Joanna Kaszewska z mężem. Bal rozpoczęliśmy polonezem. Były wspomnienia, nietłatwy

✦ Na koncercie jubileuszowym opiekun ZPiT Anna Markowska i rektor SGH Piotr Wachowiak



FOT. ARCHIWUM ZPiT SGH



FOT. ARCHIWUM ZPT SGH

quiz wiedzy o Zespole – dobierane pary z poprzednich lat i obecnie występujący, potem po północy pokazy taneczne. Dziewczyny w męskich kostiumach kujawskich z przyklejonymi wąsami, z baciakami w ręku zatańczyły brawurowo męski taniec „Furmani”, a panowie w strojach Beskidu Śląskiego świetnie poradzi sobie w zabawach dziewcząt w wieczór paniński, ze śpiewem falsetem włącznie. Wszystko przygotowywane było w tajemnicy – niespodzianka, która wywołała dużo śmiechu. Na koniec Zespół w składzie trzy gitary i akordeon wykonał piosenki śpiewane podczas autokarowych wyjazdów. Były również wybory króla i królowej balu. Zabawa była znakomita przy muzyce dyskotekowej. Nie mogło zabraknąć piosenki „Niech żyje bal!”, która życie porównuje do tańca, balu nad bale, kaže się cieszyć każdym dniem.

Zostały piękne wspomnienia dobrej zabawy, spotkanie dawnych i obecnych zespołowiczów.

30 MIĘDZYNARODOWY FESTIWAL W CZASIE 20 LAT DZIAŁALNOŚCI

Ale to nie koniec aktywności. Ledwie opadły emocje po balu, a Zespół kontynuował intensywnie przygotowania do festiwalu w Cantanhede. To 30 międzynarodowy festiwal Zespołu (w czasie 20 lat działalności były lata, że Zespół w czasie wakacji brał udział w dwóch festiwalach). Ostatnie poprawki programu, próby z kapelą, mierzenie i pakowanie do transportu lotniczego strojów i wielu koniecznych dodatków, w kapeluszach lubelskich na głowach, żeby się nie uszkodziły, ruszyliśmy 3 lipca na lotnisko im. Fryderyka Chopina w Warszawie.

Na miejsce festiwalu dotarliśmy razem z wieloma grupami z całego świata: z Czech, Argentyny,

Chile, Kolumbii, Bułgarii, Albanii, Kostaryki, Wybrzeża Kości Słoniowej, Hiszpanii; na miejscu było też kilka zespołów z Portugalii. Zakwaterowani zostaliśmy w wielkim kompleksie szkoły w oddzielnych pawilonach. Było gwarno, kolorowo i zewsząd słychać było muzykę graną na egzotycznych instrumentach – taka atmosfera towarzyszy większości festiwali.

Nasz program, przygotowany przez instruktorów, tańce o zróżnicowanym temperamencie, prezentacja strojów z różnych regionów, ludowe wesołe piosenki i wieńcząca występ piosenka portugalska sprawiły, że każdy koncert kończył się owacjami. Sprawily to doświadczenie i wiedza instruktorów, jak ułożyć repertuar, żeby był ciekawy dla widza. Prezentowaliśmy: suitę tańców śląskich, krakowiaka, zabawy dziewczęce z Beskidu Śląskiego, tańce spiskie, suitę tańców lubelskich z kujawiakiem i oberkiem, piosenki ludowe i portugalską piosenkę „Tia Anica”, która dopełniała każdy występ. Za każdym razem towarzyszyły nam wielka sympatia publiczności, burza oklasków i owacje na stojąco dla naszych artystów. To są niezapomniane chwile radości, które można dać odbiorcom, a jednocześnie dostać od nich ogromny ładunek emocji.

Temperatura w dzień dochodziła do 32–34 stopni Celsjusza, koncerty zaczynały się od godz. 22.00, kiedy robiło się nieco chłodniej. Mimo dużych upałów zwiedzaliśmy piękne miejsca – odwiedziliśmy Sanktuarium w Fatimie, Aveiro, Porto, Lizbonę i miejscowości, w których występowaliśmy podczas koncertów. Byliśmy również kilkakrotnie na plaży, które są piękne, szerokie z białym piaskiem, a woda w oceanie bardzo zimna.

Po intensywnych koncertach, warsztatach, na których Zespół uczył poloneza, integracyjnych



FOT. ARCHIWUM ZPIT SGH

wieczorach z muzyką świata, z wieloma upominkami, jakie otrzymywaliśmy po każdym koncercie, pełni wrażeń, trochę zmęczeni, ale zadowoleni z artystycznej przygody i promocji naszej polskiej kultury na scenie międzynarodowej, bogatsi o nowe festiwalowe przeżycia, wróciliśmy do Polski.

Dziękuję wszystkim uczestnikom festiwalu za atmosferę współpracy i pomocy wzajemnej podczas koncertów, Zarządowi Zespołu za wspaniałą organizację przed wyjazdem i w trakcie trwania festiwalu, za całą logistykę i panowanie nad dobrem i opieką strojów, kapeli za piękne dźwięki i całą muzyczną oprawę. Instruktorom za przygotowanie ciekawego programu, który był gorąco oklaskiwany.

Serdecznie dziękuję władzom naszej uczelni za wspieranie działalności Zespołu. To dzięki ich ogromnej życzliwości Zespół może się rozwijać, promować uczelnię, polską kulturę ludową i narodową pośród innych krajów świata.

Serdecznie gratuluję wszystkim tancerzom jubileuszu 20 lat działalności, gratuluję 30. międzynarodowego festiwalu. Życzę kolejnych pięknych jubileuszy, ciekawych festiwali, artystycznych emocji, a przede wszystkim sukcesów w nauce – Wasza największa fanka i przyjaciółka, towarzysząca w trudach podróży i świętowaniu sukcesów. 

ANNA MARKOWSKA, menedżer i opiekun ZPIT SGH



FOT. ARCHIWUM ZPIT SGH



Zarys dziejów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Konteksty – ludzie – dylematy

WOJCIECH MORAWSKI

— Praca ma charakter popularny i nie rości sobie pretensji do rangi monografii naukowej. [...] Zgodnie z tytułem pisa-
na jest z perspektywy dylematów, przed
którymi stawali ludzie decydujący o lo-
sach Szkoły. Ich decyzje uwikłane były
w zewnętrzne konteksty. Dla Czyteln-
ików oczywiste są te, do których sięga-
ją własną pamięcią. Dawniejsze jednak
wymagały przypomnienia. Jeśli uśwido-
mimy sobie, że osobista pamięć naszych
obecných studentów sięga mniej więcej
2015 roku, potrzeba takiego tła staje się
oczywista. Nie jestem zwolennikiem roz-
powszechnionej współcześnie „korpora-
cyjnej” narracji dziejów instytucji, gdzie
bezdyskusyjna teza o ciągłym rozwoju
jest ilustrowana danymi liczbowymi ze
starannym maskowaniem wszelkich wą-
tpliwości i błędów. Wielkość ujawnia się
właśnie w zmaganiach z przeciwnościa-
mi, a niezbędnym warunkiem uczenia się
na błędach jest ich nazywanie. Personal-
na perspektywa przyjęta w pracy przesą-
dziła o uzupełnieniu jej licznymi szkica-
mi biograficznymi. Pozwalają one lepiej
zorientować się w skomplikowanych lo-
sach ludzi ważnych dla Szkoły.

(fragment wstępu)



Piszę akademicką pracę promocyjną. Licencjacką, magisterską, doktorską

KRYSTYNA WOJCIK

— Poradnik dla osób przygotowu-
jących akademickie prace promocyj-
ne miał dotychczas dziewięć wydań i ja-
ko nowość na rynku księgarskim był od
drugiego wydania za każdym razem do-
skonalszy i uzupełniany. Nie inaczej jest
w wypadku niniejszego, dziesiątego już
wydania. Dobór treści poradnika został
podporządkowany nie tylko podstawo-
wym, ale też bardzo szczegółowym po-
trzebom autorów prac ze wszystkich
trzech poziomów promowania – stopnia
pierwszego (licencjata), drugiego (magi-
stra) i trzeciego (doktora). Powinien im
pomóc uniknąć niepotrzebnego stresu,
osiągnąć satysfakcję z wyników swoich
studiów i przygotować dobrą akademic-
ką pracę promującą na tytuł zawodowy
licencjata i magistra oraz stopień dokto-
ra, wypełniając kryteria wskazane w naj-
nowszych regulacjach dotyczących szkol-
nictwa wyższego i nauki.

(fragment wstępu)



Usługi i produkty finansowe dla klientów indywidualnych

REDAKCJA NAUKOWA JAN KOLEŚNIK

— Książka składa się z 16 rozdziałów,
które zostały poświęcone kluczowym
aspektom usług i produktów finansowych

dla klientów indywidualnych w zakresie
operacji depozytowo-kredytowych, roz-
liczeń pieniężnych oraz instrumentów
płatniczych. Obok dobrze znanych usług
i produktów, takich jak rachunki banko-
we, lokaty i produkty rozliczeniowe, karty
płatnicze i kredytowe oraz kredyty kon-
sumenckie czy mieszkaniowe, znalazły
się także mniej popularne, np. leasing
konsumencki, odwrócony kredyt hipo-
teczny czy finansowanie społeczności-
we. W książce zostały przedstawione za-
równo produkty o niskim ryzyku (lokaty
bankowe i produkty skarbowe), jak też te
przeznaczone dla klientów indywidu-
alnych o wyższym poziomie wiedzy w za-
kresie finansów (produkty struktury-
zowane i inwestycje alternatywne) lub
dysponujących większymi środkami
(produkty private banking).

(fragment wstępu)



Wspomnienia o profesorze Januszu Beksiaku

HONORATA SOSNOWSKA

— W 2024 roku przypadła 10. rocz-
nica śmierci prof. Janusza Beksiaka.
W związku z tym Kolegium Analiz Eko-
nomicznych Szkoły Głównej Handlowej
w Warszawie postanowiło wydać tom
wspomnień o Profesorze. Powodów ta-
kiej decyzji jest wiele. Przede wszyst-
kim prof. Janusz Beksiak był pierwszym
Dziekanem i jednym z głównych założy-
cieli Kolegium. Był też jednym z najważ-
niejszych współtwórców reformy naszej
uczelni, która ze Szkoły Głównej Plano-
wania i Statystyki stała się z powrotem
Szkołą Główną Handlową. Obdarzony
wyjątkową osobowością Profesor miał na-
turalny autorytet i umiejętność groma-
dzenia wokół siebie ludzi zajmujących się
tymi samymi co On sprawami.

(fragment wstępu)



Społeczna odpowiedzialność w polskich uczelniach. Perspektywa interesariuszy wewnętrznych
REDAKCJA NAUKOWA AGATA LULEWICZ-SAS, EWA JASTRZĘBSKA, PIOTR WACHOWIAK

Inspiracją dla przygotowania niniejszej monografii było ogólnopolskie badanie ankietowe interesariuszy wewnętrznych uczelni na temat realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności (SOU) w polskich szkołach wyższych. Monografia składa się z trzech części: w pierwszej omówiono koncepcję SOU w ujęciu teoretycznym, w drugiej przedstawiono diagnozę realizacji SOU w Polsce, wreszcie w trzeciej skupiono się na SOU w zarządzaniu i komunikacji, mając na uwadze to, że SOU wymaga podejścia zarządczego i strategicznego, a dialog z interesariuszami jest fundamentem tej koncepcji.

(fragment wstępu)



Meandry zrównoważonej konsumpcji
REDAKCJA NAUKOWA ANNA DĄBROWSKA, BOGDAN MRÓZ

Zrównoważona konsumpcja stanowi temat dyskusji naukowych w kontekście zrównoważonego rozwoju, zachowań konsumentów oraz odniesień czynionych przez decydentów i przedsiębiorców, a także jest postrzegana jako alternatywa dla konsumpcjonizmu i jego skutków

ekologicznych i społecznych. Zrównoważona konsumpcja jest również pochodną społecznej odpowiedzialności konsumentów, którzy dzięki rosnącej świadomości ekologicznej mają coraz większą siłę sprawczą na rynku. [...] Z jednej strony dokonujący się postęp technologiczny oraz rozwój sztucznej inteligencji, internetu rzeczy i e-usług, w tym e-commerce, otwierają nowe możliwości zaspokajania potrzeb. Z drugiej strony coraz częściej w warunkach zrównoważonego rozwoju podnoszony jest trend dekonsumpcji, który określa nową kulturę konsumpcji i zachowań konsumentów. Niniejsza monografia jest opracowaniem wieloautorskim, w którym zwrócono uwagę na różne zagadnienia mieszczące się w podjętym problemie badawczym.

(fragment wstępu)



Zarządzanie Międzynarodowe w warunkach niepewności

REDAKCJA NAUKOWA HALINA BRDULAK

Zmienność i nieokreśloność, które towarzyszą współczesnym czasom, wymagają zmierzenia się z nową wizją przyszłości. Taką próbę podjęto w ramach niniejszej monografii. Refleksje, które towarzyszą badaczkom i badaczom, dotyczą przede wszystkim poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jakie zachowania i czynniki determinują nowe modele

biznesowe i w jakim stopniu dotychczasowe sposoby zarządzania, w szczególności w kontekście międzynarodowym, powinny ulec głębszej transformacji.

(fragment wstępu)



Ochrona konsumenta na rynku finansów konsumenckich

ŁUKASZ GĘBSKI

Pomimo wysokiego poziomu ochrony problem nadmiernego zadłużenia konsumentów pozostaje aktualny, a liczba mieszkańców UE mających problemy z terminową obsługą zadłużenia nie zmniejsza się w oczekiwanym tempie. Skoro poziom ochrony jest wysoki i jej zakres obejmuje w praktyce wszystkie obszary interakcji konsumentów z rynkiem finansowym, to rodzi się pytanie o źródła takiego stanu rzeczy. W tym kontekście jako podstawę problemu badawczego przyjęto, że nie wszystkie rodzaje ryzyka wynikające z interakcji konsumentów z rynkiem finansowym mogą być skutecznie zniwelowane przez system aktów prawnych. Świadomy konsument powinien zdawać sobie sprawę z tego, że odpowiedzialnemu kredytowaniu towarzyszyć musi odpowiedzialne zadłużanie się. Mechanizm odpowiedzialności obu stron umowy ma zastosowanie do wielu obszarów naszego codziennego życia.

(fragment wstępu)

Zapraszamy do naszej księgarni stacjonarnej w godzinach 10.00–16.00, Oficyna Wydawnicza SGH, al. Niepodległości 162 (budynek główny, parter).

Oferta Oficyny Wydawniczej SGH

→ [HTTPS://SKLEP.SGH.WAW.PL/](https://sklep.sgh.waw.pl/)



To był ich rok!

 MAGDALENA BRYK



FOT. ORGANIZATORZY

Od lat męska sekcja piłkarska AZS SGH Warszawa jest mocnym punktem całego naszego klubu uczelnianego, ale mijający sezon 2024/2025 na pewno zapamiętamy na długo – na szyjach zawodników z tej sekcji zawisło aż osiem medali w różnych kolorach!

↑ Nasza reprezentacja z wyczekanyymi medalami w piłce nożnej

Wszystko zaczęło się na początku roku akademickiego, gdy premierowo rozegrano Puchar AZS w socca (6-osobowa wersja piłki nożnej). Nasza sekcja wystawiła aż trzy składy do regionalnych eliminacji i dwa z nich zameldowały się na podium, zajmując odpowiednio 1. i 3. miejsce. Nasi zwycięzcy (jak również ekipa, która zajęła 2. miejsce) reprezentowała Warszawę w ogólnopolskich finałach. W turnieju finałowym reprezentanci SGH stanęli na najniższym stopniu podium, niejako zapowiadając, że w tym roku będą mocnym rywalem dla pozostałych drużyn akademickich.

Chwilę później, w listopadzie na warszawskich parkietach zadebiutowali nasi pierwszorocznicy – w turnieju futsalu w Varsoviadzie powtórzyli wynik z turnieju „6-tek” i na ich szyjach również zawisły brązowe medale. Turniej studentów pierwszego roku zainaugurował sezon halowy. Choć nasza drużyna specjalizuje się w rozgrywkach trawiastych, bez problemu wywalczyła srebrny medal Akademickich Mistrzostw Warszawy i Mazowsza (AMWiM) w futsalu, a następnie bezbłędnie zagrała na turnieju półfinałowym Akademickich Mistrzostw Polski (AMP), awansując do turnieju finałowego, na którym otarła się o brąz w klasyfikacji uczelni społeczno-przyrodniczych.

Od lat nasi zawodnicy nie ukrywają, że najważniejsza jest „trawa” i akademickie rozgrywki w klasycznej 11-osobowej odmianie piłki nożnej. Na warszawskich boiskach w lidze AMWiM

finalnie musieli uznać wyższość drużyny z Warszawskiej Akademii Technicznej i zostali akademickimi wicemistrzami Warszawy i Mazowsza. To jednak najwyraźniej zaostryło apetyt na wygrywanie, bo przez półfinałowy turniej AMP przeszli jak burza, wygrywając wszystkie mecze i z kompletem punktów pewnie awansowali do najważniejszego dla nich turnieju finałowego AMP. W nim po raz trzeci w historii wywalczyli awans do półfinałów i stoczyli walkę o brązowy medal – tym razem udaną. Jak widać, powiedzenie „do trzech razy sztuka” sprawdziło się. Poza historycznymi brązowymi medalami w klasyfikacji generalnej piłkarze wrócili z Leszna z tyłem Akademickich Mistrzów Polski w typach uczelni społeczno-przyrodniczych.

„Był to zdecydowanie najlepszy sezon w historii istnienia sekcji. Upragniony od lat medal w klasyfikacji generalnej AMP w piłce nożnej trawiastej (brązowy) i dodatkowo siedem innych medali wywalczonych na boisku, hali czy w socca to wyczyn bez precedensu i zasługa ciężkiej pracy około 40 zawodników, sztabu oraz tego, że zawsze mogliśmy liczyć na pomoc ze strony prezesa AZS SGH dr. hab. Michała Bernardellego, prof. SGH, oraz władz uczelni z rektorem na czele” – podsumował trener piłkarzy dr Marcin Stachowicz.

Gratulujemy całej sekcji i mamy nadzieję, że w kolejnych latach wyniki będą co najmniej równie dobre. 🎉

MAGDALENA BRYK, członek Zarządu AZS SGH

Korty, pot i walka

 CEZARY LASOTA

W środku czerwcowej sesji nasi zawodnicy dumnie reprezentowali SGH na kortach Sport Parku Śląskiego w Chorzowie na AMP w tenisie. W tym roku apetyt na dobry wynik był wyjątkowo duży z uwagi na zaangażowanie całego składu w rozgrywkach finałowych.

Już w fazie grupowej zmierzyliśmy się z Uniwersytetem Kaliskim reprezentowanym przez najlepszych zawodników w Polsce, w tym Piotra Matuszewskiego, który kilka tygodni wcześniej zagrał w turnieju głównym na kortach Rolanda Garrosa. Mimo porażki w tym spotkaniu, nasza reprezentacja wyszła z grupy na drugim miejscu.

W ćwierćfinale czekała na nas Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie. Nasz reprezentant Uładzimir Fiackowicz (Uładzimir Fiatskovich) po emocjonującym meczu musiał jednak uznać wyższość Alana Bojarskiego na co dzień rozgrywającego turnieje rangi ATP Challenger.

Zawodnicy sekcji tenisa SGH z imponującym wynikiem na Akademickich Mistrzostwach Polski (AMP) w tenisie rozegranych w Chorzowie 11–15 czerwca 2025 r. Rywalizując z najlepszymi tenisistami w Polsce, nasza męska reprezentacja zajęła 5. miejsce w klasyfikacji generalnej i 2. miejsce w klasyfikacji uczelni społeczno-przyrodniczych.



Ostatni dzień rozgrywek zagwarantował nam 5. miejsce w klasyfikacji generalnej i 2. miejsce w klasyfikacji uczelni społeczno-przyrodniczych.

Na AMP w tenisie barwy SGH reprezentowali: Uładzimir Fiackowicz, Marjan Drazdowicz (Drazdovich), Danyil Kozeliuk i Cezary Lasota.

Gratulujemy udanego występu i życzymy kolejnych sukcesów w przyszłych sezonach. 🏆

CEZARY LASOTA, kierownik sekcji tenisa ziemnego

✦ Marjan Drazdowicz i Uładzimir Fiackowicz po udanej akcji w deblu

✦ Dekoracja Akademickich Wicemistrzów Polski w kategorii uczelni społeczno-przyrodniczych
W składzie: Cezary Lasota, Marjan Drazdowicz, Uładzimir Fiackowicz i Danyil Kozeliuk



Profesor Janusz Witkowski

(1945–2025)



Niezwyczajnie trudno jest mówić o Profesorze Januszu Witkowskim w czasie przeszłym. Jest też wyzwaniem, by w tym smutnym i bolesnym pożegnaniu oddać właściwie jego dokonania. Profesor w wyjątkowy sposób łączył swą aktywność naukową z modernizacją badań statystycznych GUS i rozwojem nowoczesnej statystyki publicznej oraz działaniami na rzecz rozwoju nauki w Polsce i jej upowszechniania, uzyskując w każdym z tych nurtów swej aktywności wybitne osiągnięcia. Profesor Janusz Witkowski był w latach 1968–2015 pracownikiem SGH (wcześniej SGPiS), przyjmujemy więc perspektywę członków tej akademickiej społeczności. Wskazujemy, jak ważna była jego praca dla środowiska naukowego uczelni, a także jak dzięki jego inicjatywom SGH przyczyniła się do rozwoju statystyki publicznej oraz doskonalenia kompetencji pracowników urzędów statystycznych.

Jako absolwent SGPiS mgr Janusz Witkowski został zatrudniony w 1968 r. na Wydziale Ekonomiczno-Społecznym SGPiS, gdzie zdobywał kolejne stopnie naukowe. Najpierw podjął pracę w Katedrze Polityki Społecznej i Ekonomiki Pracy, a następnie pracował w Zakładzie Demografii Społeczno-Ekonomicznej (1984–1991) oraz w Katedrze Demografii Społeczno-Ekonomicznej (1991–1992). Stopień doktora nauk ekonomicznych uzyskał w 1973 r. na podstawie pracy doktorskiej *Ruch siły roboczej w olsztyńskim ośrodku przemysłowym*, przygotowanej pod kierunkiem doc. dr. hab. Mikołaja Latucha. W 1983 r. otrzymał stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie polityki społecznej na podstawie ogólnego dorobku naukowego i rozprawy habilitacyjnej *Ruchliwość pracownicza osób z wyższym wykształceniem w Polsce*. W latach 1984–1987

pełnił funkcję prodziekana Wydziału Ekonomiczno-Społecznego. Tytuł profesora nauk ekonomicznych otrzymał w 1992 r.

W tym samym roku Profesor Janusz Witkowski został pracownikiem Instytutu Statystyki i Demografii w Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, po podjęciu od 1991 r. ścisłej współpracy z GUS. Jako dyrektor Departamentu Pracy i Dochodów Ludności GUS (1991–1996) dokonał modernizacji statystyki rynku pracy oraz badań dochodów i warunków życia ludności. Osiągnął sukces, tworząc Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), które jest kontynuowane do dziś. Pilotaż i badanie eksperymentalne na próbie ponad 6,7 tys. gospodarstw uruchomiono już w 1992 r. Było to możliwe nie tylko dzięki intensywnej współpracy międzynarodowej [w tym z Biurem Statystyki Pracy w Stanach Zjednoczonych, Urzędem Statystycznym Kanady, Narodowym Instytutem Statystyki i Badań Ekonomicznych (INSEE) we Francji, Niemieckim Urzędem Statystycznym, Eurostatem, Międzynarodową Organizacją Pracy oraz OECD], ale także dzięki uzyskanemu wsparciu środowiska naukowego, w tym także pracowników SGH. Zasadą Profesora było nawiązanie ścisłej współpracy GUS z badaczami z wielu ośrodków naukowych w Polsce, która obejmowała przygotowanie koncepcji, organizacji i realizacji badań rynku pracy, a także zaangażowania badaczy do analiz wyników tych badań. Polska była jednym z pierwszych krajów podlegających transformacji systemowej, które dostosowały statystykę rynku pracy do standardów międzynarodowych.

Docenianie znaczenia współpracy ze środowiskiem naukowym, a także życzliwe sprzyjanie inicjatywom badawczym zgłaszanym przez naukowców było widoczne w działaniach Profesora nie tylko w czasie kierowania Departamentem

Pracy i Dochodów Ludności, ale także podczas pełnienia funkcji wiceprezesa GUS ds. statystyki społecznej (1996–2011), a następnie prezesa GUS (2011–2016). Profesorowi zawdzięczamy ścisłą współpracę w zróżnicowanych formach między GUS i SGH, regulowaną także poprzez formalne umowy o współpracy. Umożliwiła ona pracownikom Instytutu realizację badań empirycznych prowadzonych na dużych próbach losowych we współpracy z partnerami zagranicznymi. Instytut przystąpił do międzynarodowego programu badań pt. „Fertility and Family Surveys in Countries of the ECE Region” (w skrócie „Family and Fertility Survey” – FFS), realizowanego pod auspicjami Funduszu Ludnościowego Narodów Zjednoczonych (UNFPA) w różnych krajach europejskich w latach 90. W ramach tego programu pod kierunkiem prof. Jerzego Z. Holzera i dr Ireny Kowalskiej przygotowano retrospektywne badanie ankietowe pt. „Przemiany rodziny i wzorce dzietności w Polsce”, które zrealizowano w 1991 r. we współpracy z GUS. Pierwsze w Polsce panelowe badania zmian warunków życia gospodarstw domowych w latach 1995–1997 były prowadzone pod kierunkiem prof. Tomasza Panka wspólnie z GUS, Ministerstwem Pracy i Polityki Socjalnej oraz Uniwersytetem w Sienie. To doświadczenie zostało spożytkowane później w przygotowaniu panelowego badania jakości życia w Polsce „Diagnoza Społeczna”, zainicjowanego przez zespół niezależnych ekspertów pod kierunkiem prof. Janusza Czapińskiego i prof. Tomasza Panka. To unikatowe badanie, które integrowało obiektywne i subiektywne podejście do warunków życia i jego jakości, rozpoznawalne też poza Polską, było realizowane w latach 2000–2015 przy wykorzystaniu infrastruktury badań terenowych GUS. Uczestniczyli w nim także pracownicy SGH. Współpraca z GUS dotyczyła też European Population Conference, której organizację w 2003 r. powierzono Instytutowi Statystyki i Demografii. Ta konferencja organizowana od 1987 r. pod auspicjami European Association for Population Studies po raz pierwszy odbywała się w Europie Środkowo-Wschodniej. Skorzystaliśmy wówczas, m.in. z usługi Wydawnictw Statystycznych GUS, publikując książkę *Population of Central and Eastern Europe. Challenges and Opportunities*, przygotowaną pod red. I.E. Kotowskiej oraz J. Jóźwiaka (Statistical Publishing Establishment, Warsaw 2003). Także dzięki przychylności Profesora możliwe było skorzystanie z siatki ankietów GUS w realizacji dwóch rund badania ankietowego „Generacje i Rodziny”, realizowanego na dużych próbach losowych w ramach kolejnego międzynarodowego programu badań demograficznych „Generations and Gender Programme” (GGP) (w 2011 i 2014 r.). Za realizację badania odpowiadała prof. Kotowska.

Ścisła współpraca między GUS i SGH przejawiała się także poprzez angażowanie pracowników

Instytutu Statystyki i Demografii w rozwój statystyki publicznej: dostarczali oni wiedzy eksperckiej o problemach badawczych i metodyce badań w obszarze badań ludnościowych, w tym spisów powszechnych, prognozowania demograficznego, rynku pracy, badań warunków i jakości życia ludności, jednocześnie poszerzając swe rozeznanie w zakresie nowych wyzwań dotyczących zbierania i dostarczania danych przez statystykę publiczną.

Inną wyróżniającą cechą działań Profesora Janusza Witkowskiego była troska o rozwój kadr GUS. W połowie lat 90. uruchomiona została współpraca dotycząca podnoszenia kompetencji pracowników urzędów statystycznych z całego kraju w ramach studiów doktoranckich w Kolegium Analiz Ekonomicznych. W jej wyniku wiele osób pełniących obecnie kierownicze funkcje w GUS i urzędach statystycznych w kraju uzyskało stopień doktora nauk ekonomicznych. Do tej inicjatywy powrócono prawie dwie dekady później, uruchamiając w Kolegium w latach 2014–2018 Niestacjonarne Studia Doktoranckie pod kierownictwem dr hab. Ilony Błaszczak-Przybycińskiej, prof. SGH. Doskonaleniu kompetencji pracowników urzędów statystycznych służyły także studia podyplomowe „Metody analiz społeczno-gospodarczych”, kierowane przez dr Małgorzatę Podogrodzką w roku akademickim 2015/2016.

Żegnamy Profesora Janusza Witkowskiego, wyrażając wdzięczność za jego troskę o doskonalenie statystyki publicznej w powiązaniu z rozwojem badań naukowych, jego wysiłek integrowania kadr statystyki publicznej – „producentów danych” z badaczami – „użytkownikami danych”, za życzliwość oraz dzielenie się swą wiedzą i doświadczeniem. Wkładu Profesora w rozwój naukowy kolejnych generacji badaczy, w tym pracowników SGH, oraz kadr statystyki publicznej w Polsce nie da się przecenić. Był człowiekiem dialogu, poszukującym porozumienia w spornych kwestiach, otwartym na współpracę.

Dziękujemy za wieloletnią współpracę, która wpłynęła także na nasze indywidualne biografie naukowe – nasze zainteresowania naukowe i zaangażowanie badawcze, a nade wszystko korzystnie oddziaływała na warunki rozwoju naukowego zespołu Instytutu Statystyki i Demografii, za które byliśmy i jesteśmy odpowiedzialni. Jego wiedza, życzliwość i przyjazne nastawienie do wszystkich pozostaną z nami. 📖

PROF. DR HAB. IRENA KOTOWSKA, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH; **PROF. DR HAB.**

TOMASZ PANEK, Zakład Statystyki Stosowanej, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH;

DR HAB. AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMINCZAK, prof. SGH, dyrektorka Instytutu Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

Warszawa, 19.05.2025

Profesor Barbara Dobiegała-Korona

(1940–2025)



Profesor Barbara Dobiegała-Korona urodziła się 14 września 1940 r. w Warszawie, a zatem zmarła w wieku 84 lat. Po ukończeniu Liceum im. Elizy Orzeszkowej podjęła studia na ówczesnym Wydziale Ekonomii Politycznej Uniwersytetu Warszawskiego. Studia skończyła w roku 1965, uzyskując tytuł magistra ekonomii. Stopień doktora nauk ekonomicznych Pani Profesor również uzyskała na Uniwersytecie Warszawskim w grudniu 1976 r., natomiast stopień doktora habilitowanego uzyskała już w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na Wydziale Ekonomiczno-Społecznym na podstawie rozprawy habilitacyjnej

„Dlaczego socjalizm realny nie mógł być efektywnym systemem ekonomicznym?”.

Pani Profesor Barbara Dobiegała-Korona pracowała w naszej uczelni z krótką przerwą od 1977 r. do 2012 r., a w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie (KNoP) w latach 1994–2012 do momentu odejścia na emeryturę w lipcu 2012 r.

Pracując w KNoP, Pani Profesor Barbara Dobiegała-Korona pełniła z dużymi sukcesami ważne funkcje akademickie: była kierownikiem Katedry Marketingu, kierownikiem Zakładu Wartości Klienta, kierownikiem studiów doktoranckich, a także kierownikiem studiów podyplomowych.

Pani Profesor to przede wszystkim uznany naukowiec w obszarze marketingu i ceniony nauczyciel akademicki. Opublikowała samodzielnie lub we współautorstwie 30 książek oraz blisko 200 artykułów naukowych, wypromowała 10 doktorów i kilkuset magistrów.

Pracownicy KNoP wspominają Panią Profesor jako osobę ciepłą, życzliwą, pełną kompromisu i chętną do współpracy z kolegami i koleżankami. Taka pozostanie w naszej pamięci. 📖

DR HAB. GABRIEL GŁÓWKA, prof. SGH, dziekan Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

Doktor Danuta Zamorska

(1949–2025)



Doktor Danuta Zamorska, urodzona 1949 r., przez całe swoje życie zawodowe związana była ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie, gdzie pracowała nieprzerwanie od 1 października 1975 r. do 27 października 2011 r. Była absolwentem Wydziału Neofilologii UW w Instytucie Germanistyki. W roku 1991 uzyskała stopień doktora na tejże uczelni.

W SGH przeszła wszystkie szczeble kariery, zaczynając jako lektor, następnie wykładowca, aż po starszego wykładowcę. Piastowała także stanowisko zastępcy kierownika Centrum Nauki Języków Obcych w latach 80. Brała udział w tworzeniu

egzaminów wstępnych, w opracowaniu materiałów dydaktycznych oraz skryptów.

W trakcie swojej pracy zawodowej została uhonorowana odznaczeniami, które były dowodem jej osiągnięć i wkładu w rozwój edukacji: w 1998 r. Srebrny Krzyż Zasługi, a w 2003 r. otrzymała Medal Komisji Narodowej. Dzięki swojej wiedzy i zaangażowaniu zdobywała uznanie i szacunek współpracowników oraz przełożonych. Jej profesjonalizm, oddanie pracy oraz znajomość fachu były nieodróżnialne, co sprawiało, że była nieocenionym członkiem zespołu języka niemieckiego. Przez długie lata była opiekunem nowo przyjętych osób, które wprowadzała w arkana zawodu. Zawsze służyła pomocą i doświadczeniem w sprawach zawodowych. Była osobą niezwykle rzetelną, profesjonalną i sumienną. Wymagała nie tylko od studentów, ale także i od siebie. Charakteryzowała ją wysoka kultura osobista. Zawsze z szacunkiem podchodziła do innych.

Niech spoczywa w pokoju! 📖

DR JOANNA POPLAWSKA, dyrektor Centrum Nauki Języków Obcych

A co, jeśli moglibyśmy spojrzeć na siebie inaczej?

Każdy z nas ma swoją **UNIQALNĄ** historię.

#wspólnota



SZANUJĘ
NIE HEJTUJĘ

Martyna,
Młodsza Specjalistka ds. Obsługi Klienta

Obejrzyj spot





ALIOR
BANK

DOŁĄCZ
DO NAS!



www.aliorbank.pl/kariera