

Współpraca międzynarodowa w niepewnym świecie



SGH
120

SGH na Światowym
Forum Ekonomicznym
w Davos

→ STR. 7

Nagroda Społeczna SGH
dla siostry Małgorzaty
Chmielewskiej

→ STR. 12

AI motorem rozwoju
w Polsce?
prof. A. Zybała

→ STR. 40

2026 Rokiem
Profesor
Janiny Józwiak

→ STR. 88



SGH KSZTAŁTUJE LIDERÓW



Szanowni Państwo, podczas Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) w Davos premier Kanady Mark Carney wygłosił jedno z najważniejszych przemówień ostatnich lat o „załamywaniu się dawnego porządku świata”. W ciągu ostatnich dwóch dekad seria kryzysów w finansach, służbie zdrowia, energetyce i geopolityce obnażyła zagrożenia wywołane ekstremalną globalną konwergencją. Jednak ostatnio najsilniejsze państwa zaczęły wykorzystywać integrację gospodarczą jako broń, cła – jako narzędzie nacisku, infrastrukturę finansową – jako narzędzie przymusu, a łańcuchy dostaw jako luki, które można wykorzystać – analizował.

Pytanie o to, czy „gospodarka światowa jest na rozdrożu”, było również przedmiotem dociekań badaczy z najważniejszych ośrodków akademickich w Polsce na listopadowej konferencji naukowej w SGH i jest tematem wiodącym zimowego numeru Gazety SGH. Wspólnym mianownikiem kilkunastu analiz – zaprezentowanych na konferencji podsumowanej przez dr hab. Andżelikę Kuźnar i dr hab. Honoratę Nygę-Lukaszewską – było przekonanie, że dotychczasowy model globalizacji uległ głębokiemu przeobrażeniu. Prof. Dariusz Rosati pisze o „końcu turbo-globalizacji” i „nieładzie międzynarodowym”, a prof. Adam Szyszka, dr Przemysław Konieczka i dr Szymon Okoń o tym, że zawirowania spowodowane przez politykę handlową prezydenta USA Donalda Trumpa i wprowadzane w 2025 r. cła stały się jednym z najbardziej wyrazistych przykładów politycznie generowanej niepewności gospodarczej ostatnich lat. Wydaje się jednak, że rynki finansowe stopniowo przywykną do nowych realiów i zwiększonego poziomu niepewności.

O „spękany świecie” – w którym dynamizm dokonujących się przemian społeczno-gospodarczych i geopolitycznych sprawia, że chyba nigdy wcześniej tematy ustrojowe nie miały tak globalnego wymiaru jak obecnie – pisze w nowej serii swych felietonów prof. Elżbieta Mączyńska, honorowa prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

W Davos, uważanym za najważniejsze wydarzenie gospodarcze na świecie,

monografię pt. *Investment Competitiveness of Poland: Attractiveness, FDI and Global Value Chains* zespołu autorskiego zaprezentował dr hab. Arkadiusz Kowalski, który jest jej redaktorem. Prezentacja monografii miała wymiar instytucjonalny, ponieważ pozwoliła przedstawić SGH (po raz pierwszy w 56-letniej historii WEF) jako ośrodek analityczny, zdolny do łączenia perspektywy akademickiej z potrzebami decydentów i praktyki gospodarczej.

Z kolei kwestię oddziaływania sztucznej inteligencji na rynek pracy w Polsce oraz funkcjonowania partnerów dialogu społecznego badał w ramach unięgo projektu TransFormWork2 zespół pod kierunkiem prof. Andrzeja Zybały. I o tym też obszerny artykuł na naszych łamach autorstwa szefa tego zespołu.

Otwartą debatę nad kluczowymi wyzwaniami poszczególnych branż gospodarki podjęto jakiś czas temu w SGH podczas absolwenckich śniadań eksperckich, na które zapraszani są specjaliści i absolwenci SGH, o czym w tekście Justyny Kozery, dyrektorki Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami. A o tym, że absolwenci SGH są w gronie światowej elity, w relacji z rozdania dyplomów programu CEMS Master in International Management w Rio de Janeiro autorstwa Zespołu CEMS.

W zimowym numerze kończymy także Rok Profesora Michała Kaleckiego w SGH relacją z listopadowego seminarium o „geniuszu zapomnianym”, ale i rozpoczynamy Rok Profesora Janiny Józwiak tekstem autorstwa dr hab. Jacka Luszniwicza, przedstawiającym sylwetkę pierwszej kobiety rektor, badaczki, działaczki Solidarności i reformatorki Szkoły.

Przez cały rok towarzyszy nam 120-lecie i wydarzenia z nim związane, w tym przyznanie doktoratu honoris causa SGH dr Irenie Eris, po raz pierwszy przyznanie Nagrody Społecznej SGH siostrze Małgorzacie Chmielewskiej, trzecia gala Nagród Dziennikarskich SGH i Koncert Noworoczny SGH, Warszawski Maraton Fitness, Turniej Piłki Nożnej o Puchar JM Rektora SGH. O tym wszystkim na łamach naszego pisma.

Swoimi bogatymi refleksjami z wizyty delegacji SGH w Dolinie Krzemowej



dzieli się dr hab. Marcin Wojtysiak-Kotlarski, który wskazuje, że spotkania ze środowiskiem akademickim oraz przedstawicielami ekosystemu innowacji stworzyły przestrzeń do bezpośredniego kontaktu z miejscem, które od dekad wyznacza kierunki rozwoju globalnej gospodarki. W tekście czytamy, że równie istotna co podejmowanie inicjatyw jest akceptacja porażki jako elementu procesu oraz gotowość do ciągłego uczenia się. Zdaniem profesora Dolina Krzemowa uczy odwagi, pragmatyzmu i wiary w siłę współpracy.

Takie podejście znów przywodzi mi na myśl słowa premiera Kanady z Davos o tym, że światowe pęknięcie wymaga czegoś więcej niż tylko adaptacji – wymaga uczciwości wobec świata takiego, jaki jest. Wiemy, że stary porządek nie powróci, nie powinniśmy go więc oplakiwać, lecz działać. Nostalgia to nie strategia, ale wierzymy, że z pęknięcia możemy zbudować coś większego, lepszego, silniejszego i sprawiedliwszego. To zadanie mocarstw średniego szczebla, krajów, które mają najwięcej do stracenia w świecie „fortec” i najwięcej do zyskania dzięki autentycznej współpracy.

Karolina Cygonek
redaktor naczelna wraz z zespołem

KOMUNIKACJA NAUKI

- 5 W Davos o nauce jako sile napędowej wzrostu gospodarczego → MARIUSZ SIELSKI

LUDZIE I WYDARZENIA

- 7 SGH na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos 2026 → ARKADIUSZ KOWALSKI
- 10 Doktor Irena Szołomska-Orfinger z dhc SGH → KRZYSZTOF BANDYCH
- 12 Nagroda Społeczna SGH dla siostry Małgorzaty Chmielewskiej → HANNA MACHIŃSKA
- 14 Gala Nagród Dziennikarskich SGH
- 16 Koncert Noworoczny SGH

TEMAT NUMERU

- 18 Czy to koniec globalizacji? Współpraca międzynarodowa w niepewnym świecie → DARIUSZ K. ROSATI
- 22 Reakcja rynków finansowych na turbulencje celne 2025 roku → ADAM SZYSZKA, PRZEMYSŁAW KONIECZKA, SZYMON OKOŃ
- 26 Gospodarka światowa na rozdrożu: interwencjonizm kontra wolny rynek w erze przemian geopolitycznych → ANDŻELIKA KUŹNAR, HONORATA NYGA-LUKASZEWSKA
- 30 Umowa o handlu i współpracy między UE a Zjednoczonym Królestwem (TCA) – interesy i rekomendacje z perspektywy Polski → PRZEMYSŁAW BISKUP, TOMASZ P. WIŚNIEWSKI
- 32 Polska ma ogromny potencjał, ale brak jej dobrej dyplomacji ekonomicznej → KLAUDIA WOLNIEWICZ-SŁOMKA
- 34 Kapitalizm patchworkowy → JULIUSZ GARDAWSKI

MERITUM

- 40 Sztuczna inteligencja motorem rozwoju w Polsce? Analizy w projekcie TransFormWork2 → ANDRZEJ ZYBAŁA

- 44 Przy podejmowaniu decyzji kluczowy jest człowiek → KAROLINA CYGONEK

KONFERENCJE, DEBATY, SPOTKANIA

- 50 AREOPAG Energetyki Odnawialnej → KAMIL FLIG
- 52 Międzynarodowa pomoc rozwojowa. Zaangażowanie Polski i innych graczy → MAŁGORZATA KORCZYK
- 55 Normalizacja „epoki niepewności” i „płynnej nowoczesności”. Seminarium z okazji rocznicy 100-lecia urodzin Zygmunta Baumana (1925–2017) → URSZULA KURCZEWSKA, MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH
- 58 Jak zmieniała się Wielka Różowa? → ELŻBIETA ADAMOWICZ, EWA CHMIELECKA

KALECKI – GENIUSZ ZAPOMNIANY

- 62 Profesor Michał Kalecki. W 55. rocznicę śmierci

RID – NOWA CODZIENNOŚĆ

- 68 Benchmarking i innowacje w dydaktyce SGH w drodze do doskonałości w edukacji menedżerskiej → JOANNA ŻUKOWSKA, TOMASZ PILEWICZ

BADANIA I ROZWÓJ

- 72 Humanocentryczny Przemysł 5.0 → AGATA LULEWICZ-SAS, PAULINA LEGUTKO-KOBUS, ANNA KINOWSKA, BARBARA OCICKA
- 74 System transportowy Polski po dwóch dekadach w UE – bilans, refleksje, dalsze wyzwania → JANA PIERIEGUD

OTWARTA NAUKA

- 77 Zarządzanie danymi badawczymi – między planem a sprawozdaniem → ANNA A. JANOWSKA

WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

- 78 CEMS MIM 2025. Absolwenci SGH w gronie światowej elity → ANETA SZYDŁOWSKA
- 80 Dolina Krzemowa – doświadczenia, które otwierają wyobraźnię → MARCIN WOJTYSIAK-KOTLARSKI

- 82 Integracja uchodźców w szkolnictwie wyższym – dobre praktyki uczelni CIVICA → IRYNA DEHTIAROWA

STUDENCI

- 84 Szkolenie liderów z organizacji studenckich → MAŁGORZATA GŁOGOWSKA

ABSOLWENCI

- 86 Absolwenckie śniadania eksperckie → JUSTYNA KOZERA

PATRON ROKU

- 88 Rok Profesor Janiny Józwiak – Patronki Roku 2026 → KAROLINA CYGONEK
- 92 Prof. Janina Józwiak – pierwsza kobieta rektor, badaczka, działaczka Solidarności, reformatorka → JACEK LUSZNIWICZ

CO W EKONOMII PISZCZY – MAĆZIŃSKA

- 96 Spękany świat. Aspekty instytucjonalne → ELŻBIETA MAĆZIŃSKA

CHIŃSKI IMPULS

- 99 Polityka na czterech kółkach – chińska elektromobilność → KRZYSZTOF KARWOWSKI

KRUCHA PLANETA

- 100 Zimowe raczej coś niż nic → AGNIESZKA KAMIŃSKA

SPORT

- 104 Warszawski Maraton Fitness → ALEKSANDRA STANDO
- 105 Turniej Piłki Nożnej o Puchar JM Rektora SGH → MARTYNA CZŁONKOWSKA

ZAMIAST KONKLUZJI

- 106 Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce a kwestia akredytacji → MAREK ROCKI

KSIĄŻKI (108)

REDAKCJA:

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

Z REDAKCJĄ NA STAŁE WSPÓŁPRACUJĄ:

Krzysztof Bandych (tematy bieżące)
Małgorzata Chromy (współpraca międzynarodowa)
Piotr Czajkowski (współpraca z biznesem)
Elżbieta Maćzińska (Co w ekonomii piszczy – Maćzińska)
Agnieszka Kamińska (Krucha planeta)
Krzysztof Karwowski (Chiński impuls)
Justyna Kozera (absolwenci)

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.



W Davos o nauce jako sile napędowej wzrostu gospodarczego

 **MARIUSZ SIELSKI**

W usytuowanym w samym sercu Davos pawilonie Polish Business Hub 22 stycznia 2026 r. odbyła się debata „Nauka jako infrastruktura wzrostu gospodarczego – w głównym nurcie rewolucyjnych przemian” (Amid a Revolutionary Transformation: Science as Growth Infrastructure). Debata była jednym z punktów programu Światowego Forum Ekonomicznego.

W dyskusji zorganizowanej z inicjatywy Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) wzięli udział przedstawiciele jej kierownictwa: dyrektor dr Wojciech Karczewski i zastępca dyrektora dr Łukasz Gołota jako moderator, a także Magdalena Kołodziejska, zastępca dyrektora Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), Beata Jaczewska, dyrektorka Departamentu Współpracy Gospodarczej MSZ, i przedstawiciele świata akademickiego. Polską naukę reprezentowali: dr hab. Arkadiusz Kowalski, prof. SGH,

wicedyrektor Instytutu Gospodarki Światowej, a także cieszący się międzynarodowym uznaniem ekspert ds. sztucznej inteligencji oraz jej wpływu na społeczeństwa i gospodarkę prof. Marek Kowalkiewicz z Queensland University of Technology (QUT, Australia).

Dyskusja dotycząca polskiej nauki jako zaplecza rozwojowego gospodarki była wydarzeniem kulturalnym, wpisującym się w bogatą mozaikę spotkań, wykładów i prezentacji towarzyszących tegorocznym spotkaniom liderów światowej polityki i gospodarki w Davos. Warto podkreślić, że wydarzenia kulturalne w Davos są „poboczne” tylko z nazwy. Zgodnie z utrwaloną od dziesięcioleci tradycją są one otwarte dla szerokiej publiczności w przeciwieństwie do programu części oficjalnej, który odbywa się w zamkniętej i skrupulatnie kontrolowanej przez policję kantonu Gryzonia dzielnicy Davos. Większość uczestników Forum zainicjowanego w 1971 r. przez inżyniera Karla Schwaba nigdy tam nie trafia. A to właśnie tam prezydent USA Donald Trump przedstawił swoje utrzymane w poetyce „zawrotu głowy od sukcesów” przesłanie do światowych liderów na rok 2026. To tam premier Kanady Mark Carney ogłosił początek końca systemu współpracy międzynarodowej opartej na powszechnie respektowanych zasadach prawnych i wzajemnych zobowiązań, wróżąc powszechny powrót do polityki siły. Tam też prezydent Ukrainy Wołodymyr Zełenski pozwolił sobie na bezprecedensowo ostrą krytykę europejskich partnerów ogarniętej wojną Ukrainy, co nie spotkało się z entuzjazmem i zrozumieniem tych ostatnich.

Jeśli spojrzeć na tegoroczne Davos z perspektywy wielkiej polityki, spotkania w ramach 56. Światowego Forum Ekonomicznego (19–23 stycznia 2026 r.), faktycznie mogą się wydać „najdziwniejszymi w całej historii WEF” – jak ujął to b. prezydent Aleksander Kwaśniewski, stały bywalec Forum. Przyniosły bowiem kolejną odsłonę

demontażu międzynarodowego ładu gospodarczo-politycznego i to podczas kongresu, który zainicjowano w imię transnarodowych powiązań i wielostronnej współpracy. Jeśli jednak uwzględnić samą tylko składową gospodarczą Forum, międzynarodowe podziały i kontrowersje nie są już tak wyraźne. Widać natomiast, że mamy do czynienia z fundamentalną zmianą w gospodarce i powszechnym myśleniu o niej. Pokazały to prawie wszystkie dyskusje odbywające się podczas tegorocznego Forum.

„Wielu ekspertów obecnych w Davos mówi o nowej rewolucji przemysłowej, choć zapewne jest to określenie na wyrost. Analogicznie jednak do poprzednich rewolucji towarzyszy jej masowe przemieszczenie siły roboczej i zmiany w strukturze zatrudnienia” – ocenił prof. Kowalkiewicz. Ta fundamentalna zmiana „pociąga za sobą nie tylko ryzyka, ale i szanse, które będą się pojawiać wraz z dalszym rozwojem sztucznej inteligencji. Prawie wszyscy tutaj, w Davos, zadają sobie pytanie, jakie są te nowe możliwości, jakimi zasobami dysponujemy i jak je kapitalizować, by wywalczyć dla siebie uprzywilejowaną pozycję” – dodał australijski uczony, absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Jak zaznaczył: „Z perspektywy dalekiej Australii zmiany zachodzące w wymiarze makroregionalnym są najlepiej widoczne”. „Niepokoi mnie Europa – dodał przy tym. – Bardzo odstaje, gdy chodzi o wielkie inwestycje w AI czy postępy w rozwijaniu sztucznej inteligencji. Zarazem jednak dobrze przygotowuje profesjonalnych badaczy w obszarze AI, a robi to lepiej niż inni pod względem jakościowym, lecz już nie ilościowym. Europejscy specjaliści AI są dziś towarem eksportowym – często pracują poza tym regionem. W sytuacji, gdy każdy z makroregionów chce dziś zająć wiodącą pozycję, gdy chodzi o rozwój AI, Europa, a wraz z nią Polska, powinna o tym myśleć naprawdę poważnie”.

Zainteresowanie agencji rządowych różnych państw rozwojem AI, np. Chin, gdzie ulokowany pod Pekinem park przemysłowy AI ma rozmiary polskiego miasta powiatowego, jest ogromne i niewspółmierne ze skromnymi wysiłkami UE w tym zakresie. A to dopiero początek przyszłej walki o wpływy. W ocenie prof. Kowalkiewicza „cała ta ożywiona dyskusja i awantura wokół Grenlandii, jakiej jesteśmy świadkami w Davos, jest podyktowana dostępem do metali ziem rzadkich będących warunkiem sine qua non technologicznego rozwoju narzędzi sztucznej inteligencji”. Jak zaznaczył wykładowca QUT, „to jest szerszy proces”. „I mając na uwadze ten szerszy kontekst, Polska powinna dziś sama sobie odpowiedzieć na pytanie, gdzie w tym procesie mogłaby odegrać jakąś rolę?” – dodał prof. Kowalkiewicz. W jego ocenie znaczący wkład w poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie mogłoby wnieść środowisko akademickie. „Jednym z zadań nauki, ale też biznesu, jest pokazywanie, jak będzie się zmieniać świat i jaka powinna być reakcja na zmianę” – zaznaczył.

„Jest to zbieżne z misją Narodowego Centrum Badań i Rozwoju Nauki” – skomentowała jego wypowiedź wicedyrektor NCBiR Magdalena Kołodziejska. Centrum stara się bowiem stwarzać pomosty dla coraz efektywniejszej współpracy nauki i biznesu w dziele budowy innowacyjnej gospodarki. „Akceleracja i komercjalizacja badań są dziś największym wyzwaniem, gdy chodzi o innowacyjność” – podkreśliła. NCBiR koncentruje się obecnie na działaniach służących budowaniu odporności społeczeństwa. „Ta ostatnia sfera nie jest wystarczająco rozwinięta w krajach Unii Europejskiej” – wskazała Kołodziejska. W swym dążeniu do zmiany takiego stanu rzeczy NCBiR wyznaczyło cztery priorytetowe obszary, gdy chodzi o rozwój badań naukowych i rozwojowych w ścisłym powiązaniu z potrzebami biznesu. „Filarami dalszego rozwoju B+R powinno być: 1) zdrowie, w tym bioinżynieria w »czystym« wydaniu i budowa europejskich łańcuchów dostaw, gdy chodzi o przemysł farmaceutyczny, 2) głębokie technologie (ang. *deeptech*) uwzględniające współczesne wyzwania cyberbezpieczeństwa, 3) czysta transformacja i 4) innowacyjny przemysł obronny, w tym technologie podwójnego naznaczenia (ang. *dual use*)”.

„W mojej ocenie taki wybór jest jak najbardziej uzasadniony” – podkreślił prof. Kowalkiewicz w reakcji na słowa przedstawicielki NCBiR. „Architektura AI powstała w 2017 r. Łatwo mi sobie wyobrazić, że w przebudowie tej architektury, jaka nieuchronnie nastąpi za kilka lat, wezmą udział przedstawiciele polskiej nauki. (...) Wielu Polaków jest dobrze wykształconych w dziedzinie zaawansowanej matematyki. Oznacza to w moim odczuciu, że Polska może proponować własne podejście w obszarze AI” – zaznaczył.

Motywy przewodnim tegorocznego Forum w Davos było hasło „AI for Science” (AI na rzecz nauki). Oprócz tradycyjnych pawilonów narodowych, które uruchomiono na potrzeby styczniowych spotkań w Davos przy słynnej Promenadzie i które pozostają wierne pierwotnej formule Forum, w roku 2026 pojawiły się całkiem inne – wyspecjalizowane salony poświęcone AI czy innowacyjnemu biznesowi. Z inicjatywy zespołu szwajcarskich uniwersytetów technologicznych ETH (Politechnika Federalna w Zurychu, Politechnika Federalna w Lozannie i szereg instytutów federalnych: PSI, WSL, EMPA, EAWAG) w Davos działał w tym roku AI House, który zaoferował bogaty program wykładów, prezentacji i otwartych dyskusji.

„Tu nie chodzi już tylko o pożytki z ChatGPT. Mówimy o daleko poważniejszych zastosowaniach AI dla przyspieszenia procesów badawczych w nauce” – wyjaśnił prof. Kowalkiewicz. „Badacz – żywy człowiek – wciąż zajmuje centralne miejsce w procesie badawczym, ale jesteśmy zarazem świadkami radykalnego przyspieszenia, gdy chodzi o moce obliczeniowe i przetwarzanie danych. Z punktu widzenia państw jest to najistotniejsze.

” *Do rozwiązania wciąż pozostaje kwestia wypracowania zdolności naszych uniwersytetów do absorbowania międzynarodowych funduszy na rozwój odpowiedniej bazy badawczo-rozwojowej.*

Kluczowe znaczenie ma bowiem szybkie znajdowanie odpowiedzi na nagle pojawiające się wyzwania. Wiąże się to oczywiście z odpornością krajów i społeczeństw. AI może także przyspieszyć badania naukowe i odkrycia. Wystarczy tylko pomyśleć o wybuchu następnej pandemii” – zauważył. W ocenie Kowalkiewicza, jeśli spojrzeć na sztuczną inteligencję pod tym kątem, „może stać się ona kluczowym elementem umacniania suwerenności państwowej”, bo wygranymi będą te kraje, które wcześniej zainwestowały w naukę i rozwój AI.

Reprezentujący SGH prof. Arkadiusz Kowalski, który dzień wcześniej w Polish Business House prezentował raport „Investment Competitiveness of Poland: Attractiveness, FDI and Global Value Chains”, przygotowany specjalnie na WEF 2026 w Davos przez grupę naukowców z Kolegium Gospodarki Światowej SGH pod jego kierownictwem, podkreślił kluczową rolę instytucji w podtrzymaniu trwającego od 30 lat procesu konwergencji z czołowymi gospodarkami Zachodu. „To, co zasługuje na szczególne uwzględnienie, dotyczy funkcjonowania instytucji, ich efektywności, ale też rządów prawa, niezależności sądownictwa, zmniejszenia ciężaru biurokracji i uproszczenia regulacji” – zaznaczył prof. Kowalski. „Spełnienie tych postulatów zapewni ciągłość konwergencji, która pozytywnie wyróżnia Polskę na tle krajów regionu” – podsumował naukowiec SGH, wskazując na kluczową rolę uniwersytetów w tym procesie.

„Najważniejszym elementem gry jest umiędzynarodowienie polskiej nauki. Bez otwarcia na świat i współpracy z innymi ośrodkami akademickimi, ale także z biznesem, trudno będzie budować ekosystem innowacji w Polsce, tworzyć miejsca pracy i zapewnić postęp technologiczny” – podkreślił dr Wojciech Karczewski, dyrektor NAWA, który przedstawił najnowsze projekty Agencji dotyczące mobilności akademickiej i działania na rzecz infrastruktury badawczych w Polsce. Poprzez takie inicjatywy, jak „Welcome to Poland” czy „Program TOP200 im. Weigla”, Agencja stara się zachęcać środowisko akademickie do działań na rzecz innowacyjnych rozwiązań, budowy ekosystemu start-upów i stwarzania perspektyw dla rozwoju nauki. Ta ostatnia sfera warunkuje powodzenie programu „Polish Returns”, w ramach którego uruchomiono

szereg zachęt mających skłonić pracujących za granicą polskich naukowców do powrotu. „Naukowcy wiążą swą przyszłość z miejscami, gdzie istnieje realna szansa na wykorzystanie wyników ich badań – i na tym koncentrują się władze RP” – argumentował dyrektor NAWA. Według danych, jakimi dysponuje Agencja, na powrót zdecydowała się ponad setka naukowców.

„Jest takie angielskie wyrażenie »Birds of feather flock together«, które dałoby się przetłumaczyć na język polski jako »Swoją ciagnie do swego«. Myślę, że o tym, gdzie decydują się pozostać naukowcy, decyduje intelektualna grawitacja. Im więcej ludzi pracuje nad danym zagadnieniem, tym bardziej dziedzinę, którą się zajmują, i uniwersytet, gdzie to wszystko się odbywa, przyciągają innych ekspertów. W swej większości naukowcy chcą pracować z innymi naukowcami i wspólnie zmieniać świat” – argumentował prof. Kowalkiewicz. Wtórował mu prof. Kowalski z SGH, który przypomniał, że chociaż Polska może się szczycić dwukrotną Nagrodą Nobla w naukach ścisłych, to jednak Maria Curie-Skłodowska rozwijała swe badania nie w ramach polskiej, bo tej nie było, lecz francuskiej infrastruktury badawczej. Jak zauważył, kluczową rolę zawsze odgrywa długofalowy rozwój takiej infrastruktury i szansa na zastosowanie wyników badań w przemyśle. „Pamiętam projekt, który realizowaliśmy wspólnie z kolegami z Korei Południowej – jednym z najbardziej innowacyjnych krajów na świecie według większości rankingów. Nasi południowokoreańscy koledzy narzekali, że nie mogą się poszczycić choćby jednym noblistą w dziedzinie nauk ścisłych czy medycyny. Nie miało to jednak wielkiego znaczenia, bo to, co naprawdę się liczy, to umiejętne wykorzystanie dostępnych zasobów i powiązanie inwestycji badawczych z kryterium innowacyjnym” – zaznaczył prof. Kowalski. W jego opinii warto pamiętać, że „wcale nie musimy mieć najlepszej na świecie naukowej bazy innowacyjnej, żeby mieć najbardziej innowacyjną ekonomię. Warunkiem nieodzownym i koniecznym jest komercjalizacja badań”.

„Dyskusja zorganizowana w Polish Business Hub w trakcie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos potwierdziła, że w obliczu dynamicznych zmian technologicznych i geopolitycznych nauka, gospodarka oraz polityka publiczna muszą działać wspólnie, jeśli państwa chcą budować długofalową konkurencyjność i odporność. (...) Od jakości badań, zdolności do ich praktycznego wykorzystania oraz od otwartości na współpracę międzynarodową zależy tempo rozwoju i bezpieczeństwo ekonomiczne państw” – czytamy w podsumowaniu debaty opublikowanym przez służbę prasową NAWA. „Produktywność i przewagi konkurencyjne zazwyczaj pojawiają się tam, gdzie są talenty, a mobilność studentów i doktorantów jest warunkiem sine qua non budowania silnych ekosystemów innowacji. Badacze i studenci wnoszą do krajów przyjmujących

nie tylko wiedzę i kompetencje, ale także włączają je pośrednio w globalne sieci współpracy, wnosząc kapitał intelektualny – najcenniejszy zasób nowoczesnych gospodarek. Państwa z silnymi uczelniami i umiędzynarodowionymi zespołami badawczymi przyciągają więcej inwestycji i lepiej radzą sobie w warunkach niepewności” – podkreślono w podsumowaniu.

„Czy uniwersytety, które są miejscem, gdzie prowadzi się badania i wytwarza wiedzę, zachowują kontrolę nad działalnością badawczo-rozwojową, czy też przeciwnie – dzielą się odpowiedzialnością z władzami państwa? A jeśli tak, to jakie są dziś główne oczekiwania środowiska akademickiego od państwa?” – pytał moderator debaty dr Łukasz Gołota.

„Jako przedstawiciel środowiska akademickiego powinienem zapewne oświadczyć w jego imieniu, że oczekujemy przede wszystkim funduszy i pewnych źródeł finansowania. Jednakże z perspektywy ekonomicznej wygląda to nieco inaczej” – zastrzegł prof. Kowalski. „Najbardziej potrzebna jest nam dziś zmiana podejścia i potraktowanie nauki jako długofalowej inwestycji. Uważam, że kluczowym kryterium powinna stać się produktywność” – zaznaczył.

Przedstawiciel SGH zwrócił też uwagę na niejednoznaczność terminu „infrastruktura”, który w tytule opisywanego tutaj panelu oznacza po prostu „zaplecze naukowe” dla gospodarki, podczas gdy z perspektywy akademickiej określenie „infrastruktura badawcza” skłania raczej do myślenia o całościowo rozumianym wyposażeniu i know-how, które są niezbędne do prowadzenia badań (laboratoria, obserwatoria, banki danych, specjalistyczne archiwa, zbiory, okręty i samoloty badawcze, a także infrastruktura informatyczna), lub o Polskiej Mapie Infrastruktury Badawczej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, na którą wpisywane są projekty realizowane w ramach programu Horyzont Europa Komisji Europejskiej. Celem tego programu jest budowa nowych, zespolonych na poziomie ogólnoeuropejskim infrastruktur służących różnym dziedzinom nauki i techniki.

„W SGH jesteśmy aktywnymi uczestnikami projektów finansowanych w ramach programu Horyzont Europa” – zaznaczył prof. Arkadiusz Kowalski. Przypomniął, że dwie z pięciu zatwierdzonych niedawno przez MNiSW infrastruktur badań w naukach społecznych, a mianowicie realizowana od 2020 r. Polska Infrastruktura Badań nad Rodzinami, Generacjami i Kapitałem Ludzkim i oczekujące na realizację badanie dzieci i młodzieży w ramach infrastruktury GUIDE (Growing up in Digital Europe), zostały zaaprobowane do dalszej realizacji nie tylko na szczeblu narodowym, ale i europejskim.

„Daje to powody do uzasadnionej dumy i optymizmu, ponieważ międzynarodowe finansowanie,

które czasem trudniej zdobyć, może być skutecznym sposobem na pokonanie niedofinansowania badań” – ocenił prof. Kowalski. Zarazem przywołał jednak wyniki przeprowadzonego kilka lat temu w ramach programu Horyzont Europa badania „Exchange of Innovation”, w którego przeprowadzeniu uczestniczyli naukowcy z SGH. Pokazało ono, że poza Wielką Brytanią większość krajów przedbrexitowej Unii Europejskiej nie radziła sobie z pozyskiwaniem funduszy na rozwój infrastruktury. „Gdy analizowaliśmy infrastruktury badawcze finansowane z budżetu Unii, ustaliliśmy, że udział Polski w wydatkach na ich rozwój w skali całej UE był marginalny. To samo dotyczy innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej” – zaznaczył prof. Kowalski. „Do rozwiązania wciąż pozostaje kwestia wypracowania zdolności naszych uniwersytetów do absorbowania międzynarodowych funduszy na rozwój odpowiedniej bazy badawczo-rozwojowej” – wskazał.

To, że w debatę o gospodarce opartej na wiedzy w dobie AI podczas WEF w Davos zaangażowały się trzy ważne ośrodki zajmujące się umiędzynarodowieniem nauki: NAWA, NCBI i Ministerstwo Spraw Zagranicznych, wskazuje zaś jednoznacznie, że komunikacja nauki poza granicami Polski jest dziś przez te instytucje postrzegana jako sposób na zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej Polski i ekspansję międzynarodową polskich firm. Pokazuje też, że największe szanse na wzbudzenie zagranicznego zainteresowania mają takie projekty badawcze, które choć służą bezpośrednio rozwojowi gospodarczemu i społecznemu Polski, to jednocześnie wychodzą poza jej granice. A również – i to jest prawdopodobnie główny wniosek po debacie w Polish Business House – że obu omawianych tu procesów: rozwoju gospodarki i rozwoju nauki, nie da się od siebie oddzielić. ■

MARIUSZ SIELSKI, rzecznik SGH

SGH na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos 2026

 **ARKADIUSZ KOWALSKI**

W dniach 20–23 stycznia 2026 r. dr hab. Arkadiusz Kowalski, prof. SGH, oraz rzecznik prasowy SGH Mariusz Sielski reprezentowali Szkołę Główną Handlową w Warszawie podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos. Obecność ta przełożyła się na aktywne uczestnictwo w programie debat gospodarczych i politycznych towarzyszących Forum, a także na włączenie perspektywy SGH w dyskusje prowadzone w międzynarodowym gronie przedstawicieli świata polityki, biznesu i instytucji publicznych.

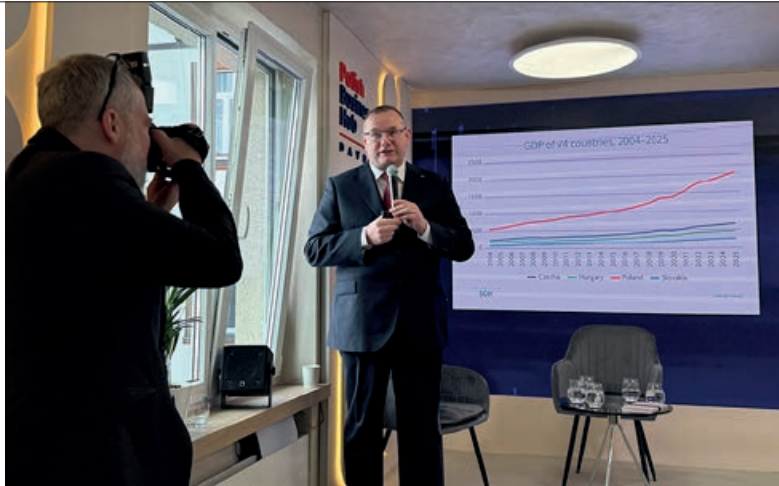
Należy podkreślić, że rok 2026 jest pierwszym, w którym SGH wzięła udział w Światowym Forum Ekonomicznym w Davos. Ma to istotne znaczenie, ponieważ Davos jest miejscem, w którym obok liderów polityki i biznesu wyrażnie obecne jest także środowisko akademickie. W dorocznych spotkaniach uczestniczą przedstawiciele czołowych uczelni, w szczególności amerykańskich. Równolegle widoczna jest aktywność uniwersytetów europejskich, rośnie także reprezentacja uczelni azjatyckich, które konsekwentnie wzmacniają międzynarodową rozpoznawalność.

Jednym z najważniejszych wkładów SGH w Światowe Forum Ekonomiczne w Davos było zaprezentowanie monografii pt. *Investment Competitiveness of Poland: Attractiveness, FDI* (Foreign Direct Investment – red.) and *Global Value Chains* (Konkurencyjność inwestycyjna Polski: atrakcyjność, BIZ (Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne – red.) i globalne łańcuchy wartości), przygotowanej pod redakcją prof. Kowalskiego przez zespół autorski w składzie: dr hab. Arkadiusz Kowalski, prof. SGH, dr hab. Andżelika Kuźnar, prof. SGH, dr hab. Eliza Przeździecka, prof. SGH, dr hab. Małgorzata Stefania Lewandowska, prof. SGH,

dr Anna Dzienis, dr Artur Tomeczek oraz dr Tomasz Napiórkowski.

Prezentacja jednego z kluczowych wkładów SGH w Davos 2026 – wspomnianej już monografii – była możliwa dzięki partnerskiemu porozumieniu z gospodarzami Polish Business Hub, przy wsparciu NAWA. Prezentacja monografii w Davos miała wymiar instytucjonalny, ponieważ pozwoliła przedstawić SGH jako ośrodek analityczny zdolny do łączenia perspektywy akademickiej z potrzebami decydentów i praktyki gospodarczej. W środowisku Forum, w którym intensywnie dyskutuje się o rekonfiguracji globalnych łańcuchów wartości, bezpieczeństwie gospodarczym oraz kosztach transformacji energetycznej i cyfrowej, wnioski z publikacji stanowiły punkt odniesienia do rozmów o warunkach lokowania inwestycji w Europie Środkowej. Dla uczelni udział ten oznacza także możliwość rozwijania partnerstw, w tym projektów realizowanych wspólnie z instytucjami publicznymi i przedsiębiorstwami, co sprzyja lepszemu powiązaniu badań SGH z wyzwaniami polityk publicznych i strategii biznesowych. To także sygnał dla partnerów zagranicznych, że SGH aktywnie uczestniczy w debacie o konkurencyjności i rozwoju, oferując rzetelne dane, analizy oraz rekomendacje.

Celem monografii jest wyjaśnienie konkurencyjności inwestycyjnej Polski w powiązaniu z jej ogólną konkurencyjnością międzynarodową oraz ze zmieniającą się rolą kraju w globalnych sieciach produkcyjnych. Przez wiele lat atrakcyjność inwestycyjna Polski opisywana była przede wszystkim w kategoriach przewag kosztowych, wielkości rynku, poprawiającej się infrastruktury oraz efektu zakotwiczenia w Unii Europejskiej. Na tych fundamentach zbudowano okres szybkiej konwergencji gospodarczej, który od początku transformacji w latach 90. XX wieku przyniósł wyraźny wzrost poziomu życia oraz istotną modernizację struktury produkcji i eksportu. Monografia pokazuje jednak, że warunki rywalizacji o kapitał wchodzą w nową fazę: coraz rzadziej rozstrzyga wyłącznie relacja kosztów do jakości, a coraz częściej – zdolność kraju do zapewnienia przewidywalnego otoczenia instytucjonalnego, dostępu do energii i infrastruktury, wysokiej jakości zasobów pracy oraz możliwości



FOT. MARIUSZ SIELSKI, SGH



Wersja elektroniczna publikacji [Kowalski A.M. (Editor). *Investment Competitiveness of Poland: Attractiveness, FDI and Global Value Chains*. SGH Publishing House, Warsaw 2026] jest dostępna pod adresem: https://doi.org/10.33119/978-83-8030-776-6_2026

trwałego włączenia inwestorów w lokalne ekosystemy innowacji i produkcji.

Autorzy proponują poszerzone rozumienie konkurencyjności inwestycyjnej. Obejmuje ono zdolność nie tylko do przyciągnięcia kapitału, lecz także do jego utrzymania oraz do takiego wykorzystania, aby inwestycje przekładały się na wzrost produktywności, transfer technologii i kompetencji, poprawę organizacji procesów, ekspansję eksportową oraz rozwój powiązań kooperacyjnych z firmami krajowymi. Istotnym elementem tej perspektywy jest podkreślenie, że korzyści z BIZ nie mają charakteru automatycznego. Ich skala i trwałość zależą od jakości instytucji, kapitału ludzkiego, sprawności administracji, infrastruktury materialnej i cyfrowej oraz zdolności przedsiębiorstw krajowych do absorpcji nowych technologii i standardów.

W tym kontekście monografia przypomina o skali polskiego sukcesu rozwojowego. Od momentu przystąpienia do UE Polska odnotowała wyraźną poprawę poziomu dochodu na mieszkańca i stopniowo zbliżała się do średniej unijnej. Wzrostowi sprzyjały zarówno czynniki wewnętrzne (stabilizacja makroekonomiczna, rozwój sektora prywatnego, modernizacja infrastruktury), jak i czynniki zewnętrzne, wśród których istotne miejsce zajmował napływ BIZ. Inwestycje te zwiększały moce produkcyjne, podnosiły standardy zarządzania, ułatwiały wejście do sieci eksportowych oraz wzmacniały powiązania Polski z europejskimi łańcuchami produkcji.

Jednocześnie autorzy wskazują, że Polska wchodzi w etap, w którym dotychczasowy model rozwojowy wymaga korekt. Z jednej strony, skala zasobu BIZ w Polsce pozostaje znacząca, co potwierdza trwałe znaczenie kapitału zagranicznego w strukturze gospodarki. Z drugiej strony, relacja zasobu BIZ do PKB osiągnęła szczyt w poprzedniej dekadzie, a następnie obniżyła się, co może być interpretowane jako sygnał przechodzenia do bardziej dojrzałej fazy wzrostu oraz narastającej konkurencji o nowe projekty inwestycyjne. Zmieniają się również oczekiwania inwestorów: większe

znaczenie zyskują czynniki instytucjonalne, energetyczne i regulacyjne, a mniejsze – sama przewaga kosztowa.

Monografia identyfikuje kluczowe uwarunkowania atrakcyjności inwestycyjnej Polski, w tym wyraźny postęp infrastrukturalny po przystąpieniu do UE w 2004 r., widoczny zwłaszcza w rozwoju sieci drogowej i modernizacji kolei. Poprawa infrastruktury zwiększyła efektywność logistyki, wzmocniła spójność terytorialną oraz ułatwiła rozwój regionalnych ośrodków produkcji. Autorzy podkreślają jednak, że w nowym cyklu inwestycyjnym coraz częściej ograniczeniem stają się kwestie energetyczne i przepustowość sieci, tempo procedur administracyjnych oraz długookresowa przewidywalność polityki regulacyjnej w obszarach kluczowych dla transformacji klimatycznej.

Szczególnie istotną częścią książki jest analiza uczestnictwa Polski w globalnych łańcuchach wartości. W długim horyzoncie widoczny jest wzrost stopnia integracji Polski z międzynarodową produkcją oraz odporność tego procesu po wstrząsach związanych z pandemią COVID-19. Na tle pozostałych państw Grupy Wyszehradzkiej (V4) Polska charakteryzuje się jednak niższą intensywnością uczestnictwa w Global Value Chains (GVC). Autorzy interpretują to m.in. przez pryzmat relatywnie niższego udziału zagranicznej wartości dodanej w polskim eksporcie. Analiza nie prowadzi jednak do jednoznacznie negatywnej oceny: mniejsza „importochłonność” eksportu może oznaczać większy udział krajowej wartości dodanej. Wymaga to zarazem ostrożnej interpretacji, ponieważ o miejscu w łańcuchu nie przesądza sama struktura wkładu zagranicznego, lecz również poziom technologiczny i złożoność procesów realizowanych w kraju.

W tym kontekście istotne są wnioski dotyczące pozycjonowania Polski w łańcuchach wartości. Z perspektywy powiązań „wstecz” i „w przód” (ang. *backward* i *forward linkages*) Polska w większym stopniu pełni rolę dostawcy komponentów i usług na wcześniejszych etapach produkcji niż gospodarki skoncentrowane na montażu opartym na wysokim imporcie półproduktów. Taka pozycja nie gwarantuje jednak automatycznie awansu technologicznego. Wartość dodana i trwałość przewagi zależą od tego, czy krajowa specjalizacja przesuwana się w kierunku działalności bardziej wiedzochłonnej: inżynierii, projektowania, zaawansowanych usług biznesowych oraz badań i rozwoju, a nie jedynie wytwarzania standardowych komponentów.

Wątek jakości inwestycji pogłębia rozdział poświęcony obecności inwestorów amerykańskich. Autorzy podkreślają znaczenie rozróżnienia między krajem rezydencji podmiotu inwestującego a krajem inwestora ostatecznego, co w praktyce zmienia obraz struktury BIZ w Polsce i ogranicza rolę krajów pośredniczących. W tej perspektywie USA jawią się jako jeden z najważniejszych

inwestorów w Polsce. Równocześnie analiza sektorowa wskazuje na wzrost znaczenia działalności związanej z oprogramowaniem i usługami ICT (Information and Communication Technologies) wśród firm amerykańskich funkcjonujących w Polsce. Jest to istotne dla dyskusji o przesuwaniu się części napływu BIZ w stronę działalności bardziej zaawansowanej i o wyższej wartości dodanej.

Osią całej monografii pozostaje pytanie o to, w jakim stopniu inwestycje zagraniczne przekładają się na trwałe korzyści dla gospodarki krajowej. Autorzy podkreślają, że efekty *spillover* – rozumiane jako transfer technologii, know-how, standardów organizacyjnych czy jakościowych – zależą od istnienia realnych powiązań z otoczeniem krajowym. Jeżeli przedsiębiorstwa krajowe nie są w stanie wejść do łańcuchów dostaw inwestorów, brakuje mechanizmów współpracy z sektorem nauki, a polityki publiczne nie wspierają podnoszenia kompetencji i zdolności innowacyjnych, wówczas inwestycje mogą tworzyć enklawy nowoczesności o ograniczonym wpływie na resztę gospodarki. Stąd w książce wybrzmiewa postulat, aby polityka inwestycyjna była projektowana nie tylko pod kątem liczby projektów i miejsc pracy, lecz także jakości powiązań, transferu kompetencji oraz trwałości efektów rozwojowych.

Perspektywa przyszłościowa została osadzona w trzech megatrendach: zielonej transformacji, cyfryzacji oraz rosnącym znaczeniu bezpieczeństwa i technologii podwójnego zastosowania (ang. *dual-use*). W odniesieniu do zielonych inwestycji autorzy wskazują, że nie należy automatycznie utożsamiać ich z działalnością wysokotechnologiczną i intensywną badawczo. W skali globalnej znaczna część projektów „green” ma charakter wdrożeniowy i nie zawsze wiąże się z komponentem B+R. W konsekwencji, aby zielona fala inwestycji stała się dla Polski impulsem modernizacyjnym, konieczne jest tworzenie warunków sprzyjających lokowaniu w kraju nie tylko produkcji, lecz także inżynierii, projektowania, laboratoriów i funkcji rozwojowych.

Analogiczna logika dotyczy cyfryzacji. Polska dysponuje zasobami kompetencji ICT i przyciąga projekty w obszarze usług cyfrowych, co może wzmacniać jej pozycję regionalną. Autorzy zwracają jednak uwagę na ryzyko utrwalenia modelu, w którym kraj pełni przede wszystkim rolę zaplecza operacyjnego dla globalnych podmiotów, bez proporcjonalnego wzrostu krajowej własności intelektualnej. Bilans cyfrowej transformacji zależy zatem od zdolności do budowania własnych kompetencji technologicznych, skalowania innowacji oraz tworzenia warunków dla rozwoju przedsiębiorstw o globalnym potencjale.

Trzeci megatrend dotyczy włączenia kwestii bezpieczeństwa do polityki gospodarczej. Autorzy wskazują, że geopolityka, odporność łańcuchów dostaw, kontrola nad technologiami krytycznymi oraz rozwój technologii *dual-use* coraz częściej

wpływają na decyzje inwestycyjne i regulacje. W takim otoczeniu atrakcyjność inwestycyjna w większym stopniu staje się funkcją strategicznej spójności polityk państwa – energetycznej, przemysłowej, innowacyjnej i obronnej – oraz zdolności do selektywnego wspierania projektów o najwyższym znaczeniu dla długookresowych zdolności gospodarki.

Ważnym elementem proponowanego podejścia są klastry oraz zagęszczanie ekosystemów współpracy. Monografia pokazuje, że inicjatywy klastrowe w Polsce w znaczącym stopniu obejmują podmioty z udziałem kapitału zagranicznego, co tworzy potencjał budowania regionalnych platform współpracy przedsiębiorstw, uczelni i instytutów badawczych. Klastry mogą pełnić funkcję mechanizmu „przekładu” ogólnych atutów kraju na atuty branżowe: dostęp do wyspecjalizowanych dostawców, infrastruktury badawczej, kompetencji oraz projektów rozwojowych. Dla inwestycji o wyższej wartości dodanej taki ekosystem bywa czynnikiem rozstrzygającym.

W rekomendacjach końcowych autorzy konsekwentnie akcentują potrzebę przesunięcia priorytetu z ilości BIZ na ich jakość. Oznacza to koncentrację na inwestycjach bardziej zaawansowanych technologicznie, sprzyjających lokowaniu funkcji B+R oraz generujących silniejsze powiązania z gospodarką krajową. Warunkiem realizacji tego celu jest poprawa jakości instytucji i przewidywalności regulacyjnej, rozwój infrastruktury energetycznej i sieciowej, wzmacnianie zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstw krajowych oraz aktywna polityka budowania ekosystemów innowacji. Autorzy wskazują również na potrzebę rozwijania stałego systemu *foresight* i wczesnego ostrzegania, umożliwiającego identyfikację zmian technologicznych i przesunąć w łańcuchach wartości, zanim staną się one w pełni widoczne w danych historycznych. W warunkach nakładających się kryzysów i dynamicznych zmian regulacyjnych takie podejście ma znaczenie nie tylko analityczne, lecz także operacyjne.

Obraz wyłaniający się z monografii jest zatem złożony. Polska dysponuje znaczącymi atutami, potwierdzonymi wieloletnim napływem BIZ i głęboką integracją z europejską gospodarką, ale jednocześnie stoi przed koniecznością modernizacji modelu konkurencyjności inwestycyjnej. W nowym otoczeniu gospodarczym, regulacyjnym i geopolitycznym przewaga będzie zależała w coraz większym stopniu od jakości instytucji, dostępności energii, zdolności technologicznych oraz umiejętności budowania trwałych efektów *spillover*. Kierunek ten oznacza odejście od krótkookresowego mierzenia sukcesu liczbą projektów na rzecz długookresowego wzmacniania zdolności gospodarki do tworzenia i zatrzymywania wartości dodanej. 



† Prof. dr hab. Agnieszka Sopińska, dr Irena Szołomicka-Orfinger, rektor SGH dr hab. Piotr Wachowiak, dziekan Kolegium Zarządzania i Finansów dr hab. Joanna Wielgórka-Leszczyńska

Doktor Irena Szołomicka-Orfinger z dhc SGH

✍ KRZYSZTOF BANDYCH

17 listopada 2025 r. dr Irena Szołomicka-Orfinger, założycielka i współwłaścicielka firmy Dr Irena Eris SA, odebrała w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie dyplom doktora honoris causa SGH. Jako pionierka kosmetologii dr Irena Eris skutecznie promuje polską gospodarkę na arenie międzynarodowej. Jej firma jest jedyną przedstawicielką Polski w klubie Comité Colbert, który zrzesza najbardziej luksusowe marki świata.

Doktorat honoris causa przyznano za wybitne osiągnięcia w obszarze badawczym, działalności biznesowej oraz społecznej. Dyplom wręczono podczas uroczystego posiedzenia Senatu SGH. Laudację wygłosiła prof. dr hab. Agnieszka Sopińska, promotorka w postępowaniu o nadanie tytułu doktora honoris causa dr Irenie Szolomickiej-Orfinger.

„To charyzmatyczna przedsiębiorczyni, odważna innowatorka, która stanowi inspirację dla wielu kobiet. Jest liderką, która łączy profesjonalizm z etyką, prestiż z odpowiedzialnością, a rozwój biznesu z troską o ludzi i środowisko. Od kilkudziesięciu lat z sukcesem prowadzi zespół naukowy wyspecjalizowany w badaniach w dziedzinie kosmetyologii. Jest autorką licznych publikacji naukowych oraz równie licznych innowacji technologicznych i produktowych w branży kosmetycznej” – powiedziała prof. Sopińska.

W recenzji, którą przygotowała prof. dr hab. Maria Romanowska, podkreślono osiągnięcia naukowe nominatki i wskazano na jej rolę w upowszechnianiu wiedzy: „Na dorobek ten, oprócz dysertacji doktorskiej, składa się intensywna działalność badawcza oraz znacząca liczba patentów i publikacji. W 2001 r. dr Irena Szolomicka-Orfinger (...) założyła Centrum Naukowo-Badawcze Dr Irena Eris zatrudniające biologów, farmaceutów, chemików, biochemików, biotechnologów i lekarzy dermatologów, którzy prowadzą od lat badania kluczowe dla tworzenia nowych technologii i opartych na nich produktów kosmetycznych. Dr Irena Szolomicka-Orfinger (...) i jej zespół naukowców z Centrum Naukowo-Badawczego opracowali 12 patentów i 10 zgłoszeń patentowych, których właścicielem jest firma Dr Irena Eris SA”.

Z kolei prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska z Politechniki Łódzkiej napisała w recenzji o doktorze honoris causa SGH jako o strategicznej i biznesowej wizjonerce.

„Założona w 1983 r. firma, która początkowo produkowała jeden krem, w ciągu czterech dekad przekształciła się w Grupę Dr Irena Eris, przedsiębiorstwo działające w branży kosmetycznej i hotelarskiej, obecne w ponad 60 krajach świata, zatrudniające ponad 1000 pracowników i produkujące rocznie około

25 milionów sztuk kosmetyków” – podkreśliła prof. Zakrzewska-Bielawska. Jak dodała, dr Eris „stworzyła unikalny model przedsiębiorstwa rodzinnego, opartego na jakości produktów, innowacyjności i odpowiedzialności, który stał się wzorem dla polskich firm aspirujących do międzynarodowej ekspansji”.

Podobny trop podjął prof. dr hab. Andrzej Kaleta z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, który także zrecenzował dorobek Ireny Eris. Zaznaczył, że jest ona autorytetem wśród założycieli polskich firm rodzinnych i liderem tego środowiska:

„Wyrazem uznania dla tych osiągnięć są liczne nagrody i wyróżnienia, takie jak »gospodarczy Nobel« przyznawany przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Stella Della Solidarieta Italiana, tytuł najsilniejszej polskiej marki w projekcie »Superbrands«, tytuł Marki Polskiej Gospodarki, Nagroda Polskiej Rady Biznesu w kategorii »Sukces«, Nagroda Gospodarcza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, statuetka Marii Curie-Skłodowskiej przyznawana przez Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie czy Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski”.

Sama dr Eris w czasie wykładu podzieliła się refleksją nad swoją drogą zawodową. Podkreśliła szczególnie związek z SGH, gdzie studiowali jej rodzice. Opowiadając o początkach firmy w latach 80., wspomniała o jednej z pierwszych, rewolucyjnych decyzji marketingowych. „Marka rosła – najpierw nieśmiało,

potem coraz odważniej. I wtedy podjęliśmy pierwsze »marketingowe« decyzje – inwestycja we własne torebki firmowe. Dziś może się to wydawać oczywiste, ale w 1987 r. była to decyzja wręcz rewolucyjna” – powiedziała przedsiębiorczyni.

Podkreśliła również, że zawsze kierowała się intuicją i nigdy nie planowała stworzenia wielkiej firmy. Wyraziła nadzieję na możliwość połączenia w biznesie skuteczności i etyki: „To przekonanie prowadzi nas od początku – także wtedy, gdy wymaga odwagi. Dlatego po inwazji Rosji na Ukrainę podjęliśmy decyzję o wycofaniu się z rynków rosyjskiego i białoruskiego. Wiedzieliśmy, że nie możemy postąpić inaczej – bo są wartości, wobec których nie ma po prostu kompromisu”.

Kończąc wykład, doktor honoris causa SGH opowiedziała o tym, jak traktuje to wyróżnienie: „(...) to dla mnie symboliczne domknięcie pewnego kręgu – od uczennicy pełnej wątpliwości, przez kobietę pełną determinacji, aż po przedsiębiorczynię, która pragnie pozostawić coś trwałego”.

Uroczystość uświetnił występ Chóru SGH. 

KRZYSZTOF BANDYCH, Zespół Komunikacji i Współpracy z Mediami, Biuro Rektora

✦ Prorektorka ds. nauki dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prorektor ds. rozwoju dr hab. Dorota Niedziółka, rektor SGH w latach 2012–2016 prof. dr hab. Tomasz Szapiro



FOT. MARCIN FLEIS, SGH (2)

Nagroda Społeczna SGH dla siostry Małgorzaty Chmielewskiej

 HANNA MACHIŃSKA

Pod kierunkiem siostry Chmielewskiej Fundacja „Domy Wspólnoty Chleb Życia” prowadzi domy dla osób bezdomnych, zapewniając schronienie i specjalistyczną opiekę kobietom, chorym, matkom z dziećmi oraz młodzieży. Nagroda Społeczna SGH jest nowym wyróżnieniem, ustanowionym w celu uhonorowania osoby, której wybitna działalność społeczna w sposób trwały przyczyniła się do rozwoju społecznego Polski. Decyzję o przyznaniu tego wyróżnienia siostrze Małgorzacie Chmielewskiej kapituła podjęła jednomyślnie. Laudację na jej cześć podczas balu wygłosiła dr Hanna Machińska, prawniczka, urzędniczka państwowa, w latach 2017–2022 zastępczyni rzecznika praw obywatelskich.

Szanowny Panie Rektorze,

Szanowna Laureatko,

Szanowni Państwo,

Z ogromną radością i zaszczytem przyjąłam zaproszenie Jego Magnificencji Rektora prof. Piotra Wachowiaka do wygłoszenia laudacji na cześć Laureatki Nagrody Społecznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Mówimy o wielkiej Postaci, której życiorys jest świadectwem drogi niezwykle skromności, ubóstwa i sprawczości działania. Papieski jałmużnik kardynał Krajewski mówi o naszej Laureatce: „Zawsze można na nią liczyć, jest szalona, bezkompromisowa, reaguje natychmiast, jest despotyczna, rubaszna, ciągle w kłębach papierosowego dymu, ale nie można Jej nie pokochać, bo żyje czystą Ewangelią i dzięki temu jest piękna. To ona powinna być kardynałem”.

14 lutego 2026 r. na Balu Partnerów Społecznych SGH, który zorganizowano w ramach obchodów 120-lecia SGH, po raz pierwszy przyznano Nagrodę Społeczną SGH. Wyróżnienie trafiło do siostry Małgorzaty Chmielewskiej, która od lat wykazuje się nadzwyczajnym zaangażowaniem w rozwój społeczny kraju, realizując misję wsparcia osób najbardziej wykluczonych.

Nasza Laureatka zabiera głos w najważniejszych sprawach społecznych, dostrzegając te działania władzy, które naruszają prawa jednostki, upomina się o tych, którzy znaleźli się w najtrudniejszej sytuacji życiowej. Prowadzi domy dla bezdomnych, warsztat pracy dla młodzieży i osób z niepełnosprawnościami, udziela pomocy w ramach funduszu stypendialnego tym, którzy tej pomocy szczególnie potrzebują, wspiera rodziny, dostarczając im leki, odzież, żywność, a nawet remontuje mieszkania. Nasza wybitna Laureatka działa tam, gdzie państwo nie działa. Zapewne, słuchając tych słów, rzekłaby: „jaka wybitna, taka jak każdy”. Ten, kto dostrzega biedę, upadek człowieka, brak pomocy, musi działać. A pomoc okazana potrzebującemu człowiekowi to budowanie dobra wspólnego. Jednak nie każdy z nas ma



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

poczucie potrzeby takiego działania. Dlatego Jej aktywność pobudza nas do myślenia o innych, o wykluczonych i pozbawionych wsparcia, a często odrzuconych przez społeczeństwo.

Upomina się o migrantów, zwłaszcza migrantów niepełnoletnich, mówiąc, że „osoby są ważniejsze niż rzeczy, a wartość każdej instytucji zależy od tego, jak traktuje życie i godność człowieka”. Dziś niestety ci małoletni migranci mogą być, w majestacie okrutnego prawa, pozbawiani wolności w ośrodkach strzeżonych dla cudzoziemców.

W dramatycznie trudnych czasach, czasach wojny w Ukrainie, organizuje pomoc dla uchodźców i uchodźczyń ukraińskich. To w Jej domach znajdują opiekę i pomoc ci, którzy nie doświadczali takiej opieki w instytucjach publicznych. Zajmuje się każdym i każdą z nich. Ostatnio podjęła walkę o pomoc dziecku ukraińskiemu, które przybyło wraz z chorą matką niezdolną do sprawowania opieki. Walczy w tej sprawie z opieszałością sądu, bo pomoc dziecku i jego ochrona staje się najważniejsza. Niesie pomoc walczącej Ukrainie, wysyłając leki, środki opatrunkowe do szpitala w Żytomierzu oraz wprost na front.

Dziś głos Laureatki w sprawie Ukrainy to głos odwołujący się do naszych sumień. Laureatka podkreśla, że tzw. przywileje dla uchodźców to legendy. Jednak obecny przekaz polityczny brzmi bardzo mocno, wywołując niechęć części społeczeństwa wobec uchodźców z Ukrainy. Nie tak dawno, w tej auli, słuchaliśmy z Panem Rektorem debaty studentów uczelni ekonomicznych. Padły wówczas wypowiedzi o braku wdzięczności uchodźców ukraińskich wobec Polaków za otrzymaną pomoc. To nie była jedyna debata, w której dopominano się wdzięczności.

Dla naszej Laureatki te słowa świadczą o głębokich kompleksach i braku poczucia własnej wartości, bo takie oczekiwania wobec ludzi, którzy walczą, uciekają przed wojną, tulając się z daleka od rodzin, przeżywając utratę najbliższych, są po prostu niegodne. Szczególnie donośnie zabrzmiał głos niezgody naszej Laureatki na wprowadzane regulacje prawne dotyczące wygaszania pomocy dla Ukraińców. Bo właśnie Ona zmagą się z problemami kobiet, które nie mogą pracować, opiekując się niepełnosprawnymi dziećmi, często są to kobiety starsze i ciężko chore. Uzależnienie wypłaty świadczeń od aktywności zawodowej cudzoziemców pogłębia biedę i dramat tych ludzi, przerzucając odpowiedzialność na aktywistów, organizacje pozarządowe, takie jak Fundacja „Domy Wspólnoty Chleb Życia”, której prezeską jest nasza Laureatka. Ona wspiera biednych, porzuconych, samotnych, dzieci, dając im mądrość i ciepło, ucząc ich życia. Jak piękne i mądre przesłanie o relacjach z ukochanym Synem Arturem odnajdujemy w książce Laureatki pt. *Majątek mam w dziurawych butach*, w której Artur opisany jest jako dar losu Laureatki, a Jej majątek to nie dziurawe buty, lecz wielkie serce.

Nasza Laureatka to Siostra Małgorzata Chmielewska, osoba niepokorna, walcząca o każdego, komu dzieje się krzywda. Osoba, dla której obojętność ma siłę niszczącą wszelkie relacje społeczne. „Obojętność to wcielenia zła” – pisała wybitna filozofka prof. Barbara Skarga. Marian TurSKI w swoim przesłaniu wygłoszonym w Auschwitz wzywał, byśmy nie byli obojętni. To było Jego XI przykazanie. Papież Franciszek na Lampedusie mówił o zglobalizowanej obojętności w zglobalizowanym świecie i wzywał, byśmy „odrzucili Heroda z naszego serca”.

Siostra Małgorzata Chmielewska jest postacią wielką, siłaczką, przykładem działania na rzecz dobra wspólnego, które nie zna granic. Została odznaczona wieloma nagrodami, poczynwszy od Medalu Świętego Jerzego, Nagrody Polskiej Akademii Umiejętności im. Erazma i Anny Jerzmanowskich, po Nagrodę „Pontifici”. Jest doktorem honoris causa Akademii Pedagogiki Specjalnej imienia Marii Grzegorzewskiej oraz autorką wielu publikacji mówiących o tym, że nie ma rzeczy niemożliwych.

Nagrody i odznaczenia są świadectwem ogromnej pracy Siostry Chmielewskiej na rzecz tych ludzi, których my często nie dostrzegamy, a którzy są w centrum uwagi Jej i współpracowników Fundacji. Bo Fundacja „Domy Wspólnoty Chleb Życia” to misja, dzieło świadczące o wielkości, mądrości i sercu Siostry Chmielewskiej oraz całego Zespołu, bo w życiu kluczowe jest nie to, co się wyduma, jak powiada Siostra, ale to, co robi się dla poprawy świata.

Wyrażam ogromną naszą wdzięczność Siostrze Małgorzacie Chmielewskiej i serdecznie gratuluję otrzymania Nagrody Społecznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. 📌

DR HANNA MACHIŃSKA

Gala Nagród Dziennikarskich SGH



Nagroda SGH dla Najlepszego Dziennikarza Gospodarczego za Całokształt Dorobku dla Łukasza Kijka, redaktora naczelnego Money.pl.

Za łączenie pracy redaktora naczelnego Money.pl z pasją autora wywiadów „Biznes klasa”, ocenianego jako prawdziwy bilet do klasy biznes. Cykl, uruchomiony 19 października 2023 r., zgromadził już 138 tys. subskrybentów na YouTube.

Mimo stosunkowo młodego wieku redaktor Łukasz Kijek dał się poznać jako znakomity dziennikarz telewizyjny i internetowy (ponad 15 lat na odcinku ekonomicznym), a także skuteczny menedżer. W Wirtualnej Polsce kieruje redakcją Money.pl, do której zrekrutował doświadczonych i cenionych dziennikarzy ekonomicznych, a wkrótce dołączą kolejni. Nie jest to łatwe zadanie, zwłaszcza że przekonanie dziennikarzy prasowych czy radiowych do pracy w internecie bywa sporym wyzwaniem.

Nagroda SGH dla Najlepszego Dziennikarza Gospodarczego Roku 2025 dla Tomasza Setty, dziennikarza radia TOK FM.

Za przekładanie języka ekonomii na język polski, wyjaśnianie najważniejszych wydarzeń, problemów i zagadnień gospodarczych w sposób bardzo przystępny oraz za świetne rozmowy z ekspertami w ramach programu EKG – Ekonomia, Kapitał, Gospodarka i w Informacjach TOK FM.

W opinii kapituły na szczególne wyróżnienie zasługuje rzetelność, niezwykła pracowitość i dociekliwość dziennikarska redaktora Tomasza Setty, a także atrakcyjny sposób prezentacji tematyki gospodarczej na antenie, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki finansowo-bankowej.



Wyróżnienie dla Dziennikarza Gospodarczego za Wybitne Osiągnięcia w Kategorii „Telewizja” w 2025 r. dla Jana Niedziałka, dziennikarza TVN24 BiS.

Za umiejętność budowania rzetelnego, a zarazem atrakcyjnego przekazu telewizyjnego w zakresie wiedzy ekonomicznej i dziennikarstwo promujące wiedzę opartą na faktach, a także szerzenie wiedzy o funkcjonowaniu jednolitego rynku UE.

Przez całe życie zawodowe związany z telewizją. Od października 2006 r. do końca lipca 2007 r. był reporterem w magazynie „Plus minus” emitowanym w TVP. Od początku do końca działalności związany z TVN CNBC. Jan Niedziałek relacjonował najważniejsze globalne wydarzenia, m.in. spotkania Światowego Forum Ekonomicznego w Davos (za co wygrał 10. edycję Konkursu im. Władysława Grabskiego w 2012 r.), wydarzenia giełdowe, zmiany polityki monetarnej i najważniejsze wydarzenia społeczne. Obecnie w TVN24 BiS prowadzi weekendowe pasma informacyjne.





Wyróżnienie dla Dziennikarza Gospodarczego za Wybitne Osiągnięcia w Kategorii „Radio i podcasty” w 2025 r. dla Marka Tejchmana, dziennikarza radia RMF FM i telewizji Polsat.

Podejmując decyzję o przyznaniu wyróżnienia, kapituła była zmuszona skoncentrować się na jednej tylko sferze działalności redaktora Marka Tejchmana (radio i podcasty) z pominięciem jego dokonań publicystycznych („Dziennik Gazeta Prawna”) oraz telewizyjnych (Polsat). W uzasadnieniu podkreślano wszechstronność dokonań dziennikarskich redaktora.

Marek Tejchman pracę dziennikarską rozpoczął w Radiu PiN. W 2004 r. dołączył do TOK FM, w którym został szefem redakcji gospodarczej, odpowiadał także za przygotowanie „Magazynu EKG”. W styczniu 2006 r. został zastępcą redaktora naczelnego radia. Pod koniec 2006 r. dołączył do Polsatu, gdzie pracował w redakcji „Wydarzeń”. W 2007 r. przeszedł do powstającej redakcji TVN CNBC. W 2010 r. współtworzył „Biblię dziennikarstwa” – podręcznik dla studentów i młodych pracowników mediów. W 2014 r. brał udział w pracach nad uruchomieniem kanału TVN24 BIS. W latach 2014–2025 pełnił funkcję zastępcy redaktora naczelnego „DGP”. Odpowiadał za tematykę ekonomiczną w gazecie, serwisach internetowych, projektach wydawniczych oraz konferencyjnych. W 2022 r. otrzymał nagrodę specjalną Konfederacji Lewiatan. Od 2021 r. prowadzi czwartkowe wywiady polityczne w RMF FM. Od niedawna ponownie prowadzi programy w Polsacie.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH (6)

Wyróżnienie dla Dziennikarza Gospodarczego za Wybitne Osiągnięcia w Kategorii „Publicystyka” w 2025 r. dla Joanny Solskiej, dziennikarki i publicystki tygodnika „Polityka” i radia TOK FM.

Za tłumaczenie trudnych kwestii ekonomicznych na język przystępny i zrozumiały. Jej merytoryczne i wnikliwe komentarze dotyczące gospodarki polskiej i europejskiej – od lat zapełniające łamy tygodnika „Polityka” i eter radia TOK FM – niosą ze sobą istotność tematyczną, ciężar gatunkowy i znaczenie dla edukacji ekonomicznej społeczeństwa, do czego szczególnie wagę przykładają Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Joanna Solska to synonim rzetelności i jakości w dziennikarstwie ekonomicznym oraz spokoju i wyważenia w publicystyce – Teraz Solska!

Na początku lat 80. podjęła współpracę z „Polityką”, a parę lat później dołączyła do stałego zespołu redakcyjnego w dziale ekonomicznym. Od tego czasu pozostaje nieprzerwanie związana z tym tygodnikiem.

Od kilku lat jest regularną komentatorką radia TOK FM. Nagrodę w imieniu laureatki odebrał Juliusz Ćwieluch, dziennikarz tygodnika „Polityka”.



Wyróżnienie za Wybitne Osiągnięcia w Kategorii „Dziennikarstwo internetowe i portale” w 2025 r. dla redakcji FRONTSTORY.PL.

FRONTSTORY.PL to redakcja specjalizująca się w dziennikarstwie najwyższej próby – przede wszystkim śledczym. Na swoim koncie ma liczne głośne publikacje i nagrody. Nie ugięła się ani przed polityką, ani przed wpływami biznesu, stając się wzorem do naśladowania dla innych redakcji.

Zespół tworzą doświadczeni dziennikarze o wysokich kwalifikacjach i silnym kręgosłupie moralnym, którzy współpracują ze sobą i chętnie dzielą się wiedzą. FRONTSTORY.PL prowadzi także darmowe szkolenia dla dziennikarzy z innych mediów, wzmacniając fundamenty niezależnego dziennikarstwa. To w pełni niezależna organizacja, utrzymująca się z funduszy publicznych i grantów. W naszym wspólnym interesie leży wspieranie takich redakcji jak FRONTSTORY.PL – instytucji, które bez wątpienia zasługują na uznanie i realną pomoc.



Kwintet Sinfonia Varsovia
Wind Quintet tworzą wybitni soliści z osiągnięciami w kraju i za granicą: Andrzej Krzyżanowski (flet), Arkadiusz Krupa (obój), Radosław Soroka (klarnet), Paweł Piętka (waltornia) i Piotr Kamiński (fagot). Gościnnie zagrali: Adam Siebers (skrzypce), Karol Kinal (kontrabas), Karol Krasieński (perkusja) i Zuzanna Elster (harfa)

Koncert Noworoczny SGH



14 stycznia 2026 r. w auli głównej odbył się Koncert Noworoczny SGH. W tym roku wystąpił kwintet dęty Sinfonia Varsovia Wind Quintet wraz z zaproszonymi gośćmi, prezentując program muzyczny „Wokół opery”. Podczas koncertu usłyszeliśmy utwory ze znanych oper m.in. Georges’a Bizeta, Giuseppe Verdiego, Giacoma Pucciniego w autorskich opracowaniach.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH (3)

Wydarzenie, na które przybyło mnóstwo znamienitych gości, w tym przedstawiciele korpusu dyplomatycznego, odbyło się w ramach obchodów 120-lecia SGH, które patronatem honorowym objęła marszałek Senatu RP Małgorzata Kidawa-Błońska. Sponsorem Koncertu Noworocznego SGH była Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A. Mecenaszem jubileuszu jest ORLEN SA, a partnerami strategicznymi – Grupa PZU oraz Santander Bank Polska S.A. Patronami medialnymi 120-lecia SGH są: „DGP”, Money.pl, PAP, „PB”, Radio Kampus, TVP 3 Warszawa oraz „Rzeczpospolita”.

Repertuar:

1. Gioacchino Rossini, uwertura do opery „Włoszka w Algierze”
 2. Jules Massenet, „Medytacje” z opery „Thais”
 3. Georges Bizet, tematy z opery „Carmen”
 4. „Pucciniana”, tematy z oper Giacoma Pucciniego (ar. Piotr Kamiński)
 5. Christoph Willibald Gluck, „Taniec błogosławionych duchów” z opery „Orfeusz i Eurydyka”
 6. Wolfgang Amadeusz Mozart, tematy z opery „Cosi fan tutte” (ar. Piotr Kamiński)
 7. Piotr Czajkowski, walc z baletu „Śpiąca Królewna”
 8. Giuseppe Verdi, toast „Libiamo” z opery „Traviata” (ar. Wojciech Kostrzewa)
 9. Leonard Bernstein, uwertura do opery „Kandyd” (ar. Jarema Jarosiński)
- Bis: Leonard Bernstein, fragmenty musicalu „West Side Story”



Unlock the Audit

Dołącz do warsztatów
i rozwiąż realne zagadki audytowe!



9 kwietnia



Biuro Deloitte, Warszawa

Zeskanuj QR kod
i aplikuj już dziś!



Czy to koniec globalizacji?

Współpraca międzynarodowa w niepewnym świecie

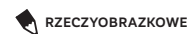
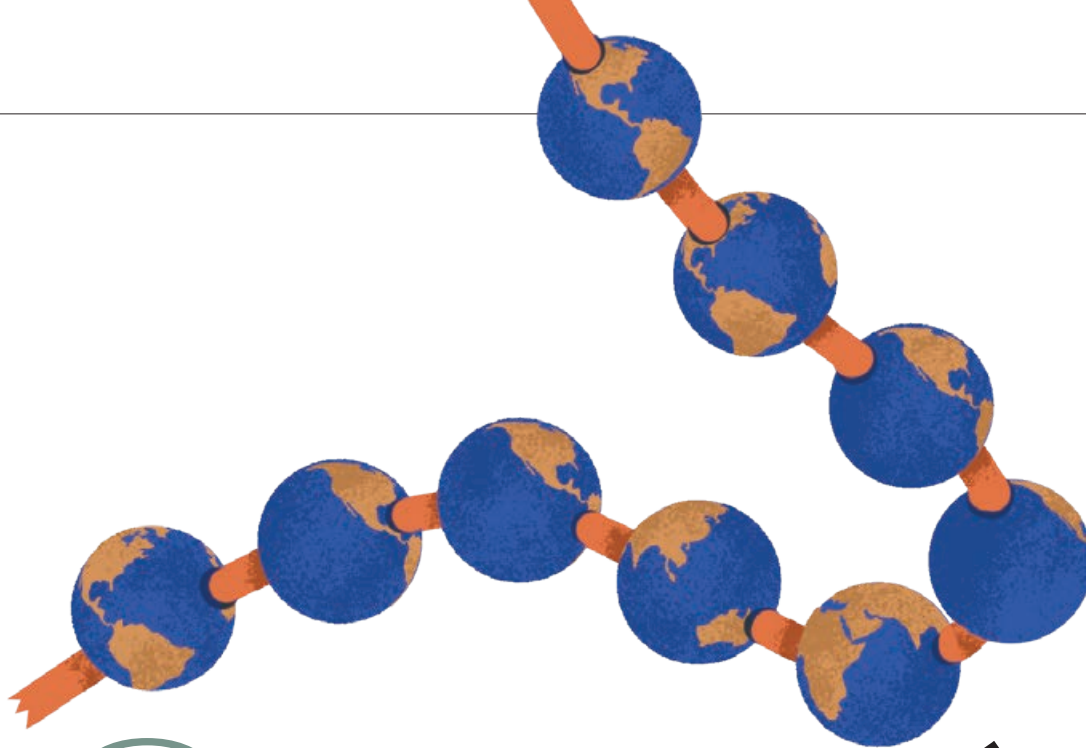


 DARIUSZ K. ROSATI



Prof. dr hab. Dariusz Rosati, minister spraw zagranicznych (1995–1997), członek Rady Polityki Pieniężnej (1998–2004), poseł do Parlamentu Europejskiego VI i VIII kadencji (2004–2009, 2014–2019), poseł na Sejm VII i IX kadencji (2011–2014, 2019–2023). Po uzyskaniu tytułu zawodowego magistra nauk ekonomicznych w 1969 r. rozpoczął pracę w SGPiS jako asystent. W 1973 r. obronił pracę doktorską, w 1978 r. uzyskał stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych. W 1990 r. otrzymał tytuł naukowy profesora nauk ekonomicznych. Specjalizuje się w dziedzinie polityki makroekonomicznej, integracji europejskiej, finansów i handlu międzynarodowego. W latach 1970–1990 odbywał staże naukowe m.in. we Francji, Wielkiej Brytanii, USA i na Węgrzech. Był wielokrotnie ekspertem organizacji międzynarodowych (UNIDO, Bank Światowy, Komisja Europejska, Międzynarodowa Organizacja Pracy). W latach 1986–1987 był profesorem wizytującym na Uniwersytecie w Princeton w USA. W 1985 r. założył i był dyrektorem Instytutu Gospodarki Światowej w SGPiS, a następnie dyrektorem Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego. W latach 1969–2019 zatrudniony w SGPiS/SGH.

„Złoty okres” w światowym rozwoju dobiega końca. Pod wpływem serii kryzysów, które uderzyły w gospodarkę światową w ciągu ostatniej dekady, na naszych oczach rozpada się jednobiegunowy, postzimnowojenny porządek międzynarodowy. Kończy się faza „turboglobalizacji”. Przychodzi nam żyć w niepewnym, niestabilnym i egoistycznym świecie, w którym pozycja poszczególnych państw na arenie międzynarodowej przestaje być chroniona przez sojusze, reguły i instytucje, a w rosnącym stopniu staje się zależna od ich potencjału gospodarczo-militarnego, zaawansowania technologicznego i strategicznej odporności na zewnętrzne zagrożenia.



RZECZYOBRAZKOWE

ostatniadekadaXXwieku i większa część pierwszej dekady XXI wieku były okresem szybkiego wzrostu i poszerzania wymiany międzynarodowej oraz transgranicznych przepływów kapitału. Postępująca globalizacja była efektem działania szeregu czynników, takich jak liberalizacja światowego handlu i inwestycji – dokonująca się w ramach kolejnych rund negocjacyjnych Światowej Organizacji Handlu i w obrębie regionalnych ugrupowań integracyjnych – ekspansja korporacji transnarodowych poszukujących nowych rynków zbytu i centrów produkcji o niższych kosztach wytwarzania, rozwój nowych technologii ułatwiających transport i komunikację, rozpad bloku sowieckiego i związane z tym odprężenie w stosunkach międzypaństwowych, a także otwarcie się Chin na wymianę z zagranicą. Tej „turboglobalizacji” sprzyjały też stabilne ramy prawno-instytucjonalne współpracy międzynarodowej, na straży których stały kraje rozwinięte – ze Stanami Zjednoczonymi na czele. W okresie tym udział eksportu towarowego w światowym PKB wzrósł z 15% do 25%, a strumienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych wzrosły pięciokrotnie z niecałego procentu do ponad 5% światowego PKB. Szczególnie imponujący był wzrost potęgi gospodarczej Chin, których udział w światowym PKB zwiększył się w latach 1990–2020 z 1,8% do 8,5%, a udział w światowym eksporcie – z 1,8% do 10,3%. Według analiz Banku Światowego na skutek włączenia do światowego obiegu gospodarczego

Chin i innych krajów Globalnego Południa w okresie tym ponad miliard ludzi wyszedł z biedy właśnie dzięki przyspieszonej globalizacji.

Jednak ten „złoty okres” w światowym rozwoju dobiega końca. Pod wpływem serii kryzysów, które uderzyły w gospodarkę światową w ciągu ostatniej dekady – takich jak globalny kryzys finansowy lat 2008–2009 i pandemia COVID-19, a także niekorzystne zmiany w polityce zewnętrznej największych państw globu (Rosja, USA, Chiny) – na naszych oczach rozpada się jednobiegunowy, postzimnowojenny porządek międzynarodowy. Kończy się faza „turboglobalizacji” napędzanej przez szybki wzrost międzynarodowego handlu i inwestycji opartych na powszechnie respektowanych regułach prawa międzynarodowego, stabilizującą rolę USA, dywidendę pokojową po rozpadzie ZSRR i dostęp do taniach źródłach zaopatrzenia w surowce, energię i wyroby przemysłowe.

Równolegle – w reakcji na odpływ miejsc pracy za granicę i w zderzeniu z konkurencją ze strony krajów o niskich kosztach wytwarzania, a także w obliczu zwiększonego napływu migrantów – w krajach rozwiniętych narasta sprzeciw wobec globalizacji. Rosnące społeczne poparcie w tych krajach zyskują ruchy narodowo-populistyczne, domagające do ochrony własnego rynku pod hasłami zachowania narodowej suwerenności i tożsamości. Przykładem może być opór społeczny wobec zawierania nowych porozumień o wolnym handlu, na przykład między Unią Europejską i krajami Mercosur (międzynarodowej

organizacji gospodarczej Wspólny Rynek Południa skupiającej kraje Ameryki Południowej – red.).

Na te uboczne skutki globalizacji nakładają się rosnące napięcia geopolityczne. Na gruzach upadłego ZSRR wyrosła agresywna Rosja, otwarcie atakująca sąsiednie państwa i prowadząca działania dywersyjne w krajach demokratycznych w dążeniu do przywrócenia kontroli nad obszarem postsowieckim i osłabienia NATO oraz Unii Europejskiej. Szybko rośnie potęga Chin, które na szeroką skalę stosują niedozwolone praktyki handlowe, zagrażają bezpieczeństwu sąsiadów i wspierają reżimy autokratyczne na całym świecie. Jednocześnie mamy do czynienia z wycofaniem się Stanów Zjednoczonych z roli światowego hegmona i wiarygodnego gwaranta stabilnego porządku międzynarodowego. Przyjęcie przez administrację prezydenta USA Donalda Trumpa nowej, narodowo-egoistycznej i transakcyjnej orientacji w polityce zagranicznej opartej na hasle „America First” i pod sztandarami ruchu MAGA otwiera przestrzeń do odbudowy stref wpływów i do powrotu Realpolitik w działaniach wielkich mocarstw, często obok lub wbrew prawu międzynarodowemu. W efekcie w miejsce stabilnego, postzimnowojennego porządku opartego na regułach prawa wyłania się nowy, wielobiegunowy układ sił w świecie, w którym rośnie rola mocarstw kosztne państw średnich i małych, dominuje polityka z pozycji siły, a transakcyjny bilateralizm zastępuje multilateralną współpracę w ramach instytucji międzynarodowych. Nakładają się na to

nowe źródła niepewności – zmiany klimatyczne, ruchy migracyjne, rozwój nowych przełomowych technologii, takich jak AI czy komputery kwantowe, oraz ich wpływ na rynek pracy i spójność społeczną. Liczony przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) Światowy Indeks Niepewności (World Uncertainty Index – WUI), który mierzy częstotliwość pojawiania się kwestii niepewności w globalnych mediach, wzrósł z ok. 20 tys. wzmianek średnio rocznie w latach 2015–2024 do ponad 100 tys. w samym tylko 2025 r.

Wszystkie te nowe zjawiska zwiększają ogólną niepewność i ryzyko w stosunkach międzynarodowych. Ich skutkiem jest nie tylko spadek bezpieczeństwa geopolitycznego, zanik dywidendy pokojowej i skokowy wzrost wydatków na obronę narodową, ale też wzrost kosztów otwarcia na wymianę i spadek bezpieczeństwa ekonomicznego na skutek przerw w dostawach towarów, skokowych zmian cel, sankcji i restrykcji czy presji migracyjnej. Broniąc się przed ryzykiem, państwa skracają łańcuchy dostaw, ograniczają zależność od zagranicy i sięgają do dawno zarzuconych praktyk protekcyjnystycznych. Przychodzi nam żyć w niepewnym, niestabilnym i egoistycznym świecie, w którym pozycja poszczególnych państw na arenie międzynarodowej przestaje być chroniona przez sojusze, reguły i instytucje, a w rosnącym stopniu staje się zależna od ich potencjału gospodarczo-militarnego, zaawansowania technologicznego i strategicznej odporności na zewnętrzne zagrożenia.

Istotą globalizacji jest umiędzynarodowienie gospodarek krajowych, które zwiększa współzależność państw, a to w warunkach rozpadu postzimnowojennego porządku, braku stabilnych reguł i powrotu do Realpolitik zwiększa niepewność, ryzyko negatywnych szoków i efektów *spill over* (rozlewania, rozprzestrzeniania się – red.) generowanych przez autonomiczne decyzje innych państw. Dlatego już jesteśmy świadkami wstrzymania lub wręcz odwrótu od globalizacji w tej postaci, w jakiej ukształtowała się ona w pierwszej dekadzie obecnego wieku. Procesem odwrotnym do umiędzynarodowienia jest protekcyjnizm. Według danych MFW liczba nowych barier w handlu wzrosła z ok. 900 w 2019 r. do niemal 3000 w 2023 r. Równolegle rośnie liczba nowych interwencji polityki przemysłowej, z ok. 400 średnio

rocznie w dekadzie 2010–2019 do ponad 1500 średnio rocznie w czteroleciu 2020–2023.

Zarazem jednak ogłaszanie końca globalizacji byłoby przesadą. Będziemy raczej mieli do czynienia z jej spowolnieniem („slowbalisation”) i fragmentacją w wyniku procesu redukcji ryzyka związanego z zewnętrznymi dostawami i poszukiwaniem alternatywnych źródeł dostaw we własnym kraju, w bliższym sąsiedztwie geograficznym (nearshoring, reshoring) i wśród krajów strategicznie sojuszniczych. Będziemy więc świadkami silnych tendencji do regionalizacji handlu, który jednak będzie nadal rozwijał się w ramach głównych bloków geostrategicznych, skupionych wokół trzech głównych ośrodków gospodarczych – Stanów Zjednoczonych, Unii Europejskiej i Chin – na które przypada ponad 60% światowego PKB.

W procesie tym odchodzi w przeszłość dotychczasowy paradygmat wolnego handlu, który kształtował międzynarodowy podział pracy w oparciu o korzyści z wymiany – absolutne i komparatywne – i budowania łańcuchów dostaw w dążeniu do minimalizacji kosztów produkcji. Zostanie on zastąpiony – przynajmniej w najbliższych latach – przez nowy paradygmat, uwzględniający przede wszystkim stabilność dostaw i konieczność zapewnienia strategicznej autonomii w obszarach kluczowych dla bezpieczeństwa kraju.

Obecna faza stosunków międzynarodowych jest jednak niestabilna. Z jednej strony, rywalizacja między krajami o dostęp do rynków międzynarodowych i źródeł zaopatrzenia w strategiczne surowce i produkty oraz ich dążenie do zapewnienia sobie bezpieczeństwa dostaw w warunkach postępującego paraliżu instytucji międzynarodowych odpowiedzialnych za stabilność i przestrzeganie prawa międzynarodowego (ONZ, WTO) będą pogłębiać istniejące napięcia i rodzić nowe. Z drugiej jednak strony, kraje będą w coraz większym stopniu odczuwać negatywne skutki tej rywalizacji i związanej z nią rosnącej niepewności. Przykładem jest chaotyczna i niekonsekwentna polityka celna administracji prezydenta Trumpa – w samym tylko 2025 r. efektywne stawki celne na import do USA wały się w przedziale 2,5–28% (to najwyższa stawka od 1932 r.) i były zmieniane aż 19 razy (13 podwyżek i 6 obniżek). Szacuje się, że skutkiem tych różnokierunkowych

decyzji będzie permanentny spadek amerykańskiego PKB o ok. 0,5–0,8% w okresie dekady.

Koszty deglobalizacji są ogromne. Najgroźniejszy w skali globalnej konflikt rozgrywający się współcześnie – wojna Rosji w Ukrainie – pociąga za sobą kolosalne straty dla agresora, które reżim Władimira Putina ślepo akceptuje w pogoni za mirażem utraconego sowieckiego imperium. Agresywna, awanturnicza polityka Rosji narzuca też konieczność ponoszenia przez kraje europejskie wysokich dodatkowych kosztów związanych z budową odporności obronnej w warunkach osłabionych gwarancji bezpieczeństwa ze strony USA w ramach NATO. W podobnej sytuacji znaleźli się amerykańscy sojusznicy na obszarze Azji i Pacyfiku, którzy muszą mierzyć się z potęgą coraz bardziej asertywnych Chin w warunkach niepewności co do trwałości amerykańskich gwarancji bezpieczeństwa.

Dalsze zaostrzanie konfliktów na linii USA–reszta świata, w tym kontynuacja wojen celnych, jest oczywiście możliwe, ale mało prawdopodobne. Wydaje się, że prędzej czy później nastąpi powrót do współpracy, która będzie korzystna dla wszystkich. Porozumienie USA z Chinami w Pusan (październik 2025 r.) o obniżeniu taryf celnych na import z Chin w zamian za odblokowanie eksportu metali ziem rzadkich do USA pokazuje, że otwarta wojna handlowa może być dla obu stron bardziej kosztowna, niż mogłoby się początkowo wydawać. Ale powrót do nowego ładu międzynarodowego opartego na sojuszach, regułach i instytucjach może potrwać długie lata. 

PROF. DR HAB. DARIUSZ ROSATI

35 lat
razem
FAKRO®



FAKRO to coś więcej niż firma.
– TO LUDZIE, WARTOŚCI I MARZENIA, KTÓRE NAS ŁĄCZĄ.

TO MY – 35 LAT RAZEM.

fakro.pl

Reakcja rynków finansowych na turbulencje celne 2025 roku

ADAM SZYSZKA, PRZEMYSŁAW KONIECZKA, SZYMON OKOŃ

W ramach konferencji Instytutu Ekonomii Międzynarodowej pt. „Gospodarka światowa na rozdrożu: interwencjonizm kontra wolny rynek w erze przemian geopolitycznych” zaprezentowaliśmy nasz artykuł *Financial Market Reaction to Tariff Turmoil*. Porównując pierwszą falę wojen handlowych Stanów Zjednoczonych podczas pierwszej prezydentury Donalda Trumpa (2018–2019) z późniejszą eskalacją w 2025 r., przeanalizowaliśmy, jak rynki finansowe reagowały na niepewność handlową wywołaną polityką. W badaniach wykorzystano analizę opisową głównych indeksów giełdowych, miar zmienności (VIX) i kursów walutowych, a także model analizy zdarzeń. Dane dzienne zbierano w okresie lutego–września 2025 r. z czterech gospodarek (USA, Chiny, Indie, Japonia) oraz siedmiu indeksów giełdowych (S&P 500, Nasdaq Composite, Dow Jones Industrial Average, BSE Sensex, Nifty 50, Shanghai Composite Index oraz Nikkei 225). Wyniki sugerują, że zarówno przeszłe, jak i obecne szoki taryfowe wywołały ostre, asymetryczne reakcje na rynkach akcji, ze znaczącym wpływem na globalną stabilność finansową. W porównaniu z okresem 2018–2019 rynki w 2025 r. charakteryzowały się szybszym odbiciem, ale większym zróżnicowaniem sektorowym. Przeprowadzone analizy wskazują także na mechanizm dostosowawczy rynku: początkowy impuls był gwałtowny i szeroki, natomiast kolejne odsłony napięć taryfowych wywoływały reakcje coraz bardziej selektywne i stopniowo wygaszane.

Zawirowania spowodowane przez politykę handlową prezydenta USA Donalda Trumpa i wprowadzane w 2025 r. cła stały się jednym z najbardziej wyrazistych przykładów politycznie generowanej niepewności gospodarczej ostatnich lat. Motywowani bezprecedensowym charakterem tych wydarzeń postanowiliśmy przeanalizować reakcję rynków finansowych na kolejne odsłony „celnego teatru wydarzeń”.

„Choć polityka taryfowa pozostaje istotnym źródłem ryzyka systemowego, rynki finansowe wykazują zdolność adaptacyjną, skracając czas trwania destabilizacji i ograniczając skalę kolejnych korekt. Jednocześnie epizod ten potwierdza, że nieprzewidywalność decyzji handlowych przekłada się na podwyższoną zmienność, wzrost kosztu kapitału oraz przesunięcia w strukturze portfeli inwestycyjnych.

RZECZYOBRAZKOWE

FAZA INICJALNA: EFEKT UDERZENIOWY I SKUMULOWANA KOREKTA

Pierwsze ogłoszenia dotyczące rozszerzenia ceł, a następnie ich intensyfikacja na początku kwietnia doprowadziły do zsynchronizowanej korekty na rynkach akcji. W Stanach Zjednoczonych odnotowano serię wyraźnie ujemnych dziennych stóp zwrotu, a skala spadków należała do największych od okresu pandemicznego. Jednocześnie indeks VIX osiągnął poziomy wskazujący na silny wzrost premii za ryzyko i gwałtowne pogorszenie sentymentu inwestorów. 2 kwietnia 2025 r., w tzw. dniu wyzwolenia, wycena amerykańskich spółek w ciągu jednego dnia spadła o 3 biliony dolarów!

Charakterystyczną cechą tej fazy była koncentracja reakcji w bardzo krótkim horyzoncie czasowym. Spadki miały charakter skumulowany i obejmowały szerokie spektrum sektorów, w szczególności branże o wysokiej ekspozycji na handel międzynarodowy oraz globalne łańcuchy dostaw. Mechanizm transmisji obejmował jednocześnie rewizję oczekiwań dotyczących dynamiki wzrostu, wzrost kosztów produkcji oraz ryzyko retorsji ze strony partnerów handlowych.

Reakcja ta miała wyraźnie asymetryczny charakter: tempo i skala przeceny były znacznie większe niż późniejsze tempo odbicia. W ujęciu behawioralnym można to interpretować jako efekt nadmiernej korekty (ang. *overshooting*) w warunkach nagłego wzrostu niepewności politycznej.

PRZYSPIESZONE DOSTOSOWANIE I CZĘŚCIOWA KOMPENSACJA STRAT

Druga faza rozpoczęła się wraz z sygnałami o czasowym zawieszeniu części taryf oraz rozstrzygnięciami instytucjonalnymi ograniczającymi zakres ich obowiązywania. W krótkim okresie zaobserwowano wyraźne dodatnie stopy zwrotu, a implikowana zmienność zaczęła się obniżać.

Tempo tego dostosowania było relatywnie szybkie. Rynki dokonały rewizji scenariusza bazowego, ograniczając wycenę najbardziej pesymistycznych wariantów. W przeciwieństwie do epizodów z lat 2018–2019 okres podwyższonej zmienności okazał się krótszy, co sugeruje wzrost zdolności adaptacyjnych inwestorów do powtarzalnych napięć taryfowych.

TABELA 1. Wybrane reakcje rynku w 2025 r.

Data	Wydarzenie	S&P 500	Nasdaq	VIX	USD/INR	Uwagi
3–10 marca	Pierwsze cła na Kanadę, Meksyk i Chiny	-10%	-12%	+25%	82 → 84	Początek fazy korekty
2 kwietnia	Cła „dnia wyzwolenia”	-4,2%	-5,3%	35	84 → 86	3 bln USD wymazane z wartości rynkowej
9 kwietnia	Wstrzymanie ceł	+3,5%	+4,1%	20	Stabilny	Krótkoterminowe odbicie ulgowe
28 maja	Sąd unieważnia cła	+2,8%	+3,2%	18	83 → 82	Silne odbicie
27–28 sierpnia	Indyjskie cła + raport Nvidii	-1,8%	-2,5%	27	88,3	Załamanie INR, sektor technologiczny pod presją

Proces ten nie oznaczał jednak pełnego powrotu do wcześniejszych poziomów wycen. Zmienność ustabilizowała się na poziomie wyższym niż przed eskalacją, a struktura alokacji kapitału uległa przesunięciu w kierunku sektorów defensywnych oraz podmiotów o mniejszej ekspozycji na handel zagraniczny. Oznacza to, że choć szok cenowy został częściowo skompensowany, premia za ryzyko polityczne pozostała wbudowana w wyceny aktywów.

WYGASZANIE REAKCJI W KOLEJNYCH EPIZODACH NAPIĘĆ

Jednym z najważniejszych wniosków analizy jest obserwacja stopniowego osłabiania reakcji rynkowych w kolejnych odsłonach napięć celnych w drugiej połowie roku. Nowe zapowiedzi taryfowe prowadziły do wzrostu zmienności i korekt indeksów, jednak ich amplituda była istotnie mniejsza niż w fazie początkowej.

Zjawisko to można interpretować jako efekt uczenia się rynku (ang. *learning effect*) oraz częściowej internalizacji ryzyka w cenach aktywów. Inwestorzy w coraz większym stopniu różnicowali wpływ decyzji taryfowych na poszczególne sektory i regiony, zamiast reagować jednolitą, szeroką wyprzedzą. Reakcje stawały się bardziej zróżnicowane i krótkotrwałe, co wskazuje na redukcję elementu zaskoczenia informacyjnego.

Malejąca intensywność reakcji nie oznaczała jednak zaniku wrażliwości na decyzje polityczne. Rynki wschodzące, zwłaszcza te bezpośrednio objęte nowymi taryfami, wykazywały większą zmienność oraz presję deprecyjną na waluty. Jednocześnie aktywa uznawane za bezpieczne, w tym jen japoński, umacniały się w momentach wzrostu awersji do ryzyka.

ASYMETRIA JAKO DOMINUJĄCY WZORZEC

Całościowy obraz dostosowań w 2025 r. można scharakteryzować jako sekwencję: silny, skumulowany szok cenowy – szybka, choć niepełna korekta – oraz stopniowe wygaszanie reakcji w kolejnych epizodach napięć taryfowych. Asymetria pomiędzy gwałtownością pierwszej reakcji a relatywnie łagodniejszym przebiegiem następnych faz stanowi kluczowy element obserwowanego wzorca.

Wskazuje to, że choć polityka taryfowa pozostaje istotnym źródłem ryzyka systemowego, rynki finansowe wykazują zdolność adaptacyjną, skracając czas trwania destabilizacji i ograniczając skalę kolejnych korekt. Jednocześnie epizod ten potwierdza, że nieprzewidywalność decyzji handlowych przekłada się na podwyższoną zmienność, wzrost kosztu kapitału oraz przesunięcia w strukturze portfeli inwestycyjnych.

W warunkach wysokiej integracji finansowej nawet pojedyncze decyzje taryfowe mogą wywołać gwałtowne dostosowania cenowe. Jednak wraz z akumulacją doświadczeń i informacji rynki w coraz większym stopniu filtrują nowe komunikaty przez pryzmat wcześniejszych wycen ryzyka, co prowadzi do bardziej selektywnych i krótkotrwałych reakcji w kolejnych fazach napięć.

PODSUMOWANIE

Wojny celne z lat 2018–2019 za pierwszej prezydentury Donalda Trumpa były pierwszymi symptomami zmienności rynkowej implikowanej decyzjami politycznymi. Eskalacja napięć celnych w 2025 r. spotęgowała te efekty, prowadząc do szybkich globalnych strat rynkowych, gwałtownego wzrostu awersji do ryzyka oraz zakłóceń specyficznych dla poszczególnych sektorów.

Tymczasowa ulga wynikająca z interwencji prawnych i politycznych przyniosła częściową stabilizację, jednak utrzymująca się niepewność handlowa nadal podtrzymywała zmienność, uwiadamiając systemową wrażliwość rynków finansowych na uznaniową politykę celną.

Zawirowania celne w 2025 r. potwierdziły, że rynki finansowe pozostają wysoce podatne na niepewność polityki handlowej. W porównaniu z pierwszą wojną celną (2018–2019) wydarzenia z 2025 r. charakteryzowały się szybszymi i gwałtowniejszymi korektami rynkowymi, silniejszym zróżnicowaniem sektorowym (szczególnie narażone były handel detaliczny, przemysł i sektor technologiczny), większym uzależnieniem od mechanizmów sądowych i instytucjonalnych jako źródła ulgi rynkowej oraz nasilonymi reakcjami walutowymi, zwłaszcza na rynkach wschodzących, takich jak Indie.

We wszystkich czterech analizowanych gospodarkach i siedmiu indeksach – S&P 500, Nasdaq Composite, Dow Jones Industrial Average, BSE Sensex, Nifty 50, Shanghai Composite Index oraz Nikkei 225 – reakcje rynków na wydarzenia celne z 2025 r. przebiegały według cyklicznej sekwencji: szok, odbicie, dostosowanie i ponowne napięcie. Cła działały jako negatywne szoki popytowo-podażowe, które zmieniały oczekiwania i tymczasowo zakłócały transgraniczną alokację kapitału. Zaobserwowany wzorzec sugeruje, że reakcje rynkowe były napędzane zarówno fundamentalną rewizją perspektyw handlowych, jak i zmianami w zbiorowej percepcji ryzyka. Porównawcze zachowanie siedmiu indeksów pokazuje, że choć Stany Zjednoczone pozostawały głównym źródłem globalnych nastrojów, rynki Chin i Indii były bardziej wrażliwe na zakłócenia handlowe, a rynek japoński pełnił funkcję regionalnego stabilizatora.

W 2025 r. rynki walutowe odzwierciedlały i transmitowały niepewność wywołaną cłami, przy czym rynki wschodzące wykazywały większą wrażliwość na odpływ kapitału niż gospodarki rozwinięte. Ruchy kursów walut były kształtowane nie tylko przez bilanse handlowe, lecz także przez nastroje inwestorów, działania zabezpieczające (hedging) oraz interwencje banków centralnych. Rupia indyjska gwałtownie się osłabiła, uwiadamiając kruchość rynków wschodzących, podczas gdy juan chiński osłabił się w sposób kontrolowany w celu wsparcia eksportu. Waluty bezpiecznej przystani, takie jak jen japoński, umocniły się, euro pozostało stabilne, a dolar amerykański wykazał rozbieżne tendencje – osłabiał się wobec walut państw G7, lecz umacniał wobec walut rynków wschodzących, podkreślając jego podwójną rolę jako waluty rezerwowej i globalnego punktu odniesienia dla płynności.

Wydaje się jednak, że stopniowo rynki finansowe przyzwyczajają się do nowych realiów i zwiększonego poziomu niepewności. Kolejne odsłony napięć taryfowych wywoływały bowiem reakcje coraz bardziej selektywne i mniej wyraźne niż te z początkowej fazy szoku. 📌

PROF. DR HAB. ADAM SZYSZKA, Instytut Ekonomii Międzynarodowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH

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

DR SZYMON OKOŃ, Instytut Ekonomii Międzynarodowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH



PZU Student Talent

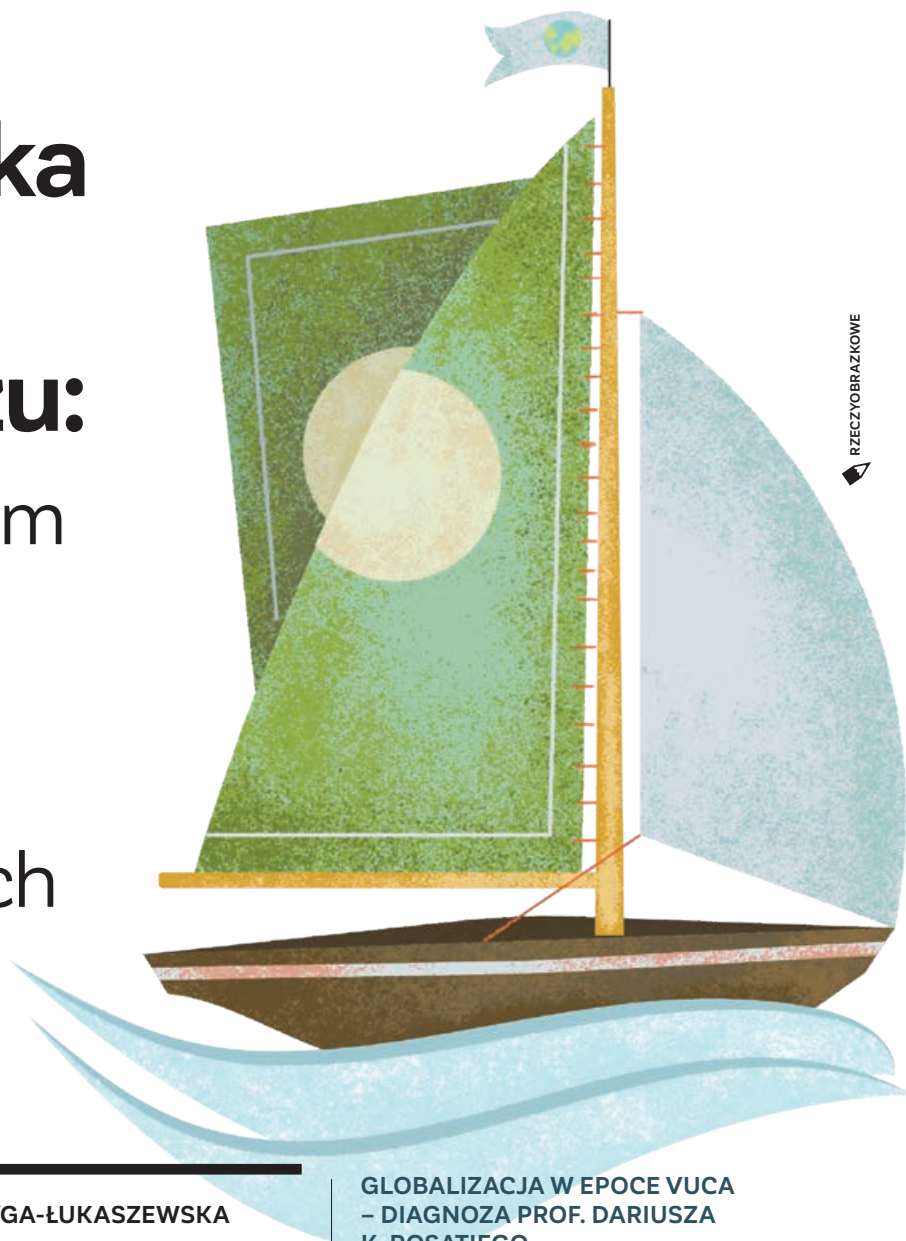
W PZU wierzymy, że warto wspierać talent od samego początku. Dlatego zapraszamy Cię do programu **#PZUStudentTalent**, który łączy edukację z praktyką, oferując studentom realne możliwości rozwoju i zdobycie cennego doświadczenia.

Dowiedz się więcej na pzu.pl/kariera/studenttalent



Gospodarka światowa na rozdrożu:

interwencjonizm
kontra wolny
rynek w erze
przemian
geopolitycznych



ANDŻELIKA KUŹNAR, HONORATA NYGA-ŁUKASZEWSKA



W

SGH 14 listopada 2025 r. odbyła się konferencja naukowa pt. *Gospodarka światowa na rozdrożu: interwencjonizm kontra wolny rynek w erze przemian geopolitycznych*, którą zorganizował Instytut Ekonomii Międzynarodowej – Kolegium Gospodarki Światowej. Prof. dr hab. Dariusz K. Rosati wskazał w wykładzie inauguracyjnym, że na rozdrożu znalazła się globalizacja po 2008 r. – mierzona poziomem umiędzynarodowienia gospodarek.

GLOBALIZACJA W EPOCE VUCA – DIAGNOZA PROF. DARIUSZA K. ROSATIEGO

Jednym z głównych czynników napędzających wcześniejszą fazę „globalizacji na sterydach” był szybki wzrost potęgi gospodarczej Chin. Wyraźnie ilustrują to dane dotyczące udziału tego państwa w światowym handlu – zwiększył się on z 2% w 1950 r. do 14% w 2025 r. Po 2008 r., w związku z serią kryzysów – migracyjnym, zadłużeniowym i innymi – oraz erozją postzimnowojennego ładu międzynarodowego, tempo globalizacji zaczęło wyhamowywać. Tendencje te uległy dalszemu wzmocnieniu po 2015 r. Profesor wskazał tu m.in. na: zerwanie globalnych łańcuchów dostaw, rosnącą liczbę cyberataków możliwych dzięki rozwojowi nowych technik, narastającą niechęć wobec korporacji transnarodowych, agresywną politykę Rosji oraz politykę MAGA (Make America Great Again – Uczyńmy Amerykę znów wielką) w Stanach Zjednoczonych. Czynniki te przyczyniły się do spowolnienia – jak to ujął – „turboglobalizacji”.

Prof. Rosati zaprezentował również nowy układ sił w środowisku międzynarodowym – odpowiadający realiom epoki VUCA [Volatility (zmiennosc), Uncertainty (niepewnosc), Complexity (zlozonosc), Ambiguity (niejednoznaczność)] – określając go mianem „nowego nieładu” międzynarodowego. W tym kontekście szczególne znaczenie przypisał polityce Chin i Stanów Zjednoczonych oraz ponownemu zwrotowi ku Realpolitik. Jednocześnie zwrócił uwagę, że choć dynamika globalizacji wyraźnie słabnie, to – parafrazując słowa Marka Twaina – „pogłoski o śmierci globalizacji są mocno przesadzone”.

W ocenie profesora współczesna globalizacja przechodzi zmianę paradygmatu: nie opiera się już głównie na poszukiwaniu możliwości redukcji kosztów, lecz na dążeniu do zwiększenia bezpieczeństwa dostaw. Jest to jednak paradygmat niestabilny, obciążony wysokimi kosztami postępującej fragmentacji geoeconomicznej – przejawiającej się m.in. wzrostem liczby nowych barier handlowych. Prowadzi to do nasilania konfliktów o dostęp do rynków oraz wzrostu tendencji protekcyjnych. Fragmentacja i regionalizacja wymiany handlowej niewątpliwie hamują globalizację, choć w niektórych obszarach – takich jak przepływy kapitałowo-inwestycyjne czy handel usługami – obserwuje się dalszy wzrost globalizacji. Przykładowo, globalne przepływy kapitałowe i finansowe w 2025 r. (m.in. transakcje na rynku walutowym – FEX) osiągnęły wartość 30-krotnie przewyższającą światowe PKB oraz 100-krotnie przekraczającą wartość światowego handlu.

GŁÓWNE WĄTKI DYSKUSJI AKADEMICKIEJ

Wykład otwierający konferencję stał się podstawą i punktem odniesienia refleksji w trakcie pozostałych sesji. Liczny udział badaczy reprezentujących najważniejsze ośrodki akademickie w Polsce, które specjalizują się w badaniach nad gospodarką światową, pozwolił na wielostronne ujęcie wyzwań współczesnej gospodarki, do których należą: zmiany w handlu międzynarodowym, inwestycjach zagranicznych, organizacji globalnych łańcuchów wartości, a także przebudowa globalnego ładu instytucjonalnego i strategii gospodarcze państw w odpowiedzi na napięcia geopolityczne, zmiany klimatyczne i rewolucję technologiczną.

Wspólnym mianownikiem analiz było przekonanie, że dotychczasowy model globalizacji uległ głębokiemu przeobrażeniu. Badacze, odnosząc się do przywołanych w trakcie wykładu otwierającego miar globalizacji, wskazywali na wiele jej współczesnych ograniczeń. Jednym z nich są „autostrady danych”, które wymykają się możliwościom tradycyjnych mierników globalizacji i – być może – stanowią nową jej odsłonę. Naukowcy zgodzili się, że w świecie VUCA procesy gospodarcze stają się coraz mniej przewidywalne. Niemniej potwierdzali spostrzeżenia prof. Rosatiego o tym, że

globalizacja nie znika, lecz przechodzi w etap fragmentacji gospodarczej, w którym rosnącą rolę odgrywają sieci powiązań pośrednich.

Sesja poświęcona globalnym łańcuchom wartości znakomicie ilustrowała tę obserwację, pokazując, że właśnie w warunkach fragmentacji gospodarczej to sieci powiązań pośrednich – mierzone przepływami wartości dodanej – stają się kluczowym mechanizmem organizującym handel i produkcję. Prelegenci wskazywali, że zmieniająca się architektura GVC (Global Value Chains – globalne łańcuchy wartości), obejmująca zarówno przesunięcia między głównymi „fabrykami” świata, jak i rosnące znaczenie odporności systemowej w projektowaniu łańcuchów dostaw, stanowi jeden z najbardziej wyrazistych przejawów nowej fazy globalizacji.

Tematy kolejnych sesji konferencyjnych objęły m.in. rolę państw azjatyckich w implementacji zasad zrównoważonego rozwoju, gospodarkę opartą na wiedzy, architekturę współczesnego handlu oraz transformację energetyczno-klimatyczną. Przedstawione badania wykazały, że państwa azjatyckie stają się kluczowymi aktorami w implementacji norm zrównoważonego rozwoju. Coraz wyraźniej wpływają także na kształtowanie odpowiedzi na kryzys klimatyczny – od zbliżenia wartości ASEAN (Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej) do standardów zachodnich po ambitne strategie klimatyczne Azji Wschodniej. Jednocześnie region ten pokazuje, że rozwój społeczno-gospodarczy może opierać się na głębokich reformach instytucjonalnych, czego przykładem są japońskie inicjatywy *womenomics*, wzmacniające udział kobiet w rynku pracy i podkreślające rosnącą soft power Azji.

Badacze zwracali też uwagę na potrzebę systemowego wzmacniania kapitału wiedzy, kompetencji cyfrowych oraz instytucji wspierających innowacje. Akcentowano również konieczność wypracowania nowego, bardziej zintegrowanego modelu współpracy między nauką, biznesem i sektorem publicznym, który pozwoli skuteczniej odpowiadać na wyzwania gospodarki opartej na wiedzy i globalnego spowolnienia integracji.

Wskazywano na paraliż globalnych instytucji regulujących handel międzynarodowy czy rosnącą popularność porozumień bilateralnych, podkreślając, że w warunkach polikryzysu i narastającej polaryzacji to właśnie rozwiązania regionalne i dwustronne coraz częściej przejmują funkcje, których nie jest w stanie realizować system multilateralny. Zwracano przy tym uwagę, że takie przesunięcie ciężaru regulacyjnego niesie zarówno szanse na większą elastyczność, jak i ryzyko dalszej fragmentacji globalnej architektury handlu. W tym kontekście szczególnie interesujące jest spostrzeżenie o tym, iż zakres podpisywanych dwustronnych umów pomiędzy Unią Europejską a Wielką Brytanią można nazwać jej powrotem do Wspólnoty

„tylnymi drzwiami” (bez konieczności formalnej integracji).

W kontekście transformacji energetyczno-klimatycznej zwracano uwagę na zmiany w strategiach energetycznych, w tym w szczególności na znaczenie efektywności energetycznej, handlu LNG czy tzw. podatku węglowego (CBAM – Carbon Border Adjustment Mechanism), a także na potrzebę wypracowania nowych modeli bezpieczeństwa energetycznego oraz głębszej integracji europejskich rynków energii w warunkach narastającej niepewności geopolitycznej.

Silnym nurtem dyskusji wpisującej się w następującą po konferencji debatę ekspercką była rola państwa w gospodarce. W trakcie sesji podkreślano narastające tendencje protekcyjnistyczne występujące w czołowych gospodarkach świata: Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i Chinach. W licznych wystąpieniach podkreślano, że strategiczna autonomia, bezpieczeństwo ekonomiczne i nowa polityka przemysłowa stają się kluczowymi ramami definiującymi działania rządów. W badaniach podkreślano również rosnącą rolę sankcji oraz mechanizmów kontroli inwestycji, które coraz silniej wpływają na decyzje przedsiębiorstw i strukturę wymiany międzynarodowej. Zwracano uwagę, że sankcje i instrumenty regulacji inwestycji są nie tylko narzędziem presji politycznej, lecz także ważnym czynnikiem kształtującym układ globalnego handlu i pozycję państw w zmieniającej się architekturze gospodarczej.

DEBATA EKSPERCKA: „INTERES GOSPODARCZY POLSKI W ERZE NAPIĘĆ GEOPOLITYCZNYCH”

Zwieńczeniem wątków podjętych podczas sesji plenarnej i sesji równoległych konferencji była debata ekspercka pt. „Interes gospodarczy Polski w erze napięć geopolitycznych”. Wzięli w niej udział: dr hab. Małgorzata Mołęda-Zdziech, prof. SGH, z Katedry Studiów Politycznych, prof. dr hab. Adam Budnikowski z Instytutu Ekonomii Międzynarodowej (IEM), prof. dr hab. Grzegorz W. Kołodko z Akademii Leona Koźmińskiego oraz Sławomir Majman z Instytutu Bezpieczeństwa i Rozwoju Międzynarodowego. Debatę moderowały dr hab. Andżelika Kuźnar, prof. SGH, z IEM, oraz Karolina Cygonek, redaktor naczelna „Gazety SGH”.

Deбата poświęcona była refleksji nad tym, jak definiować i realizować interes gospodarczy Polski w warunkach narastającej niepewności geopolitycznej oraz wyhamowania globalizacji. Dyskutanci podkreślali, że zmieniający się układ sił międzynarodowych wymaga ponownego przemyślenia dotychczasowych priorytetów gospodarczych, a także adekwatnego określenia roli państwa w kształtowaniu polityki rozwojowej.

Ważnym elementem debaty było wskazanie na potrzebę znalezienia właściwej równowagi między interwencjonizmem państwowym

a mechanizmami rynkowymi. Podkreślano, że nie istnieją rozwiązania uniwersalne, a optymalna polityka gospodarcza powinna być elastycznie dostosowywana do zmieniających się realiów. Zaznaczano, że interwencje państwa powinny wspierać uczciwą konkurencję, przeciwdziałać nadużyciom rynkowym oraz zapewniać skuteczną ochronę konsumentów na rynku. Jednocześnie zwracano uwagę, że w warunkach zaostrzającej się rywalizacji geopolitycznej Polska musi budować swoją pozycję – m.in. poprzez politykę przemysłową, wsparcie innowacji czy skuteczną reprezentację interesów w strukturach unijnych.

Unia Europejska została uznana za kluczowy filar realizacji polskiego interesu gospodarczego, choć jednocześnie podkreślano wyzwania związane z efektywnym uczestnictwem w procesach decyzyjnych na poziomie unijnym. Wskazywano na potrzebę odejścia od partykularnych interesów na rzecz działań ukierunkowanych na dobro wspólne, co może stanowić przeciwwagę dla narastających napięć politycznych i polaryzacji społecznej. Zwracano również uwagę, że inwestycje w edukację i innowacje są kluczowe dla budowy kapitału ludzkiego i instytucjonalnego, którego jakość warunkuje zdolność Polski do konkurowania na arenie światowej. Dyskutanci podkreślali znaczenie wartości oraz pokoju jako fundamentu stabilności gospodarczej, zwłaszcza w kontekście wojny na wschodniej granicy Unii Europejskiej.

Podsumowując, kluczowe wnioski i rekomendacje z debaty obejmują:

1. potrzebę równowagi między interwencjonizmem a wolnością na rynku – państwo nie powinno ograniczać się do roli nadzorcy chroniącego wolny i uczciwy rynek, powinno również wspierać aktorów czynnych na rynku w strategicznych obszarach, takich jak badania i rozwój, innowacje czy infrastruktura krytyczna, zachowując jednocześnie przestrzeń dla mechanizmów rynkowych;
2. aktywną obecność w Unii Europejskiej – konieczne jest wzmacnianie polskiej zdolności do oddziaływania na proces decyzyjny UE, w tym rozwijanie narzędzi lobbingu gospodarczego oraz profesjonalnej dyplomacji ekonomicznej;
3. wypracowanie długofalowej strategii rozwoju – Polska potrzebuje kompleksowej wizji gospodarczej, opartej na zrównoważonym rozwoju społeczno-gospodarczym, odporności i budowie przewag konkurencyjnych w globalnych łańcuchach wartości.

PERSPEKTYWA STUDENCKA I WYDARZENIA TOWARZYSZĄCE

Ważnym uzupełnieniem programu konferencji był aktywny udział studentów drugiego roku studiów magisterskich na kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze. Przygotowali oni wystawę plakatów prezentującą najnowsze trendy w gospodarce

światowej, analizowane w oparciu o aktualne dane handlowe. Udział studentów podkreślił dydaktyczną misję SGH – łączenie badań akademickich z kształceniem przyszłych ekspertów gospodarki światowej.

Studenci współorganizowali również wydarzenie towarzyszące – Embassy Nexus Conference, które odbyło się 22 maja 2025 r. w SGH. Organizatorem było Studenckie Koło Naukowe International Economic Society. Wydarzenie miało charakter międzynarodowej debaty i zgromadziło przedstawicieli kilku ambasad oraz biznesu. Opiekunem naukowym wydarzenia była dr Honorata Nyga-Łukaszevska z IEM, która moderowała dyskusję i wprowadziła uczestników w złożoność współczesnej problematyki analizy interesu gospodarczego. Wydarzenie to stanowiło istotne dopełnienie konferencji, tworząc przestrzeń dialogu między środowiskiem akademickim, dyplomatycznym i biznesowym.

Konferencję zwieńczył wyjątkowy akcent artystyczny: studenci SGH z zespołu WHITE COLLARS uświetnili kolację kończącą wydarzenie. Występ zespołu był miłym domknięciem intensywnego dnia konferencyjnego.

PODSUMOWANIE OBRAD I GŁÓWNE REKOMENDACJE

Konferencja „Gospodarka światowa na rozdrożu: interwencjonizm kontra wolny rynek w erze przemian geopolitycznych” stała się przestrzenią intensywnej dyskusji nad kluczowymi wyzwaniami i szansami, przed którymi stoi współczesna gospodarka światowa, a w szczególności Polska. W obliczu narastających napięć geopolitycznych, zmieniających się relacji między potęgami, kryzysu klimatycznego i szybkiego rozwoju technologicznego szczególnie istotne stało się pytanie o rolę państwa i rynku w kształtowaniu przyszłości globalnego systemu gospodarczego. Dyskusja w ramach debaty „Interes gospodarczy Polski w erze napięć geopolitycznych” pokazała, że w warunkach szybkich zmian w regionalnym i globalnym otoczeniu interes gospodarczy Polski wymaga jednoczesnego, umiejętnego wykorzystania narzędzi państwa, konsekwentnego oparcia polityk na mechanizmach rynkowych oraz współpracy europejskiej.

Konferencja odbywała się pod honorowym patronatem rektora SGH oraz patronatami Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego i Centrum Analiz Klimatyczno-Energetycznych, została także wpisana w obchody 120-lecia SGH.

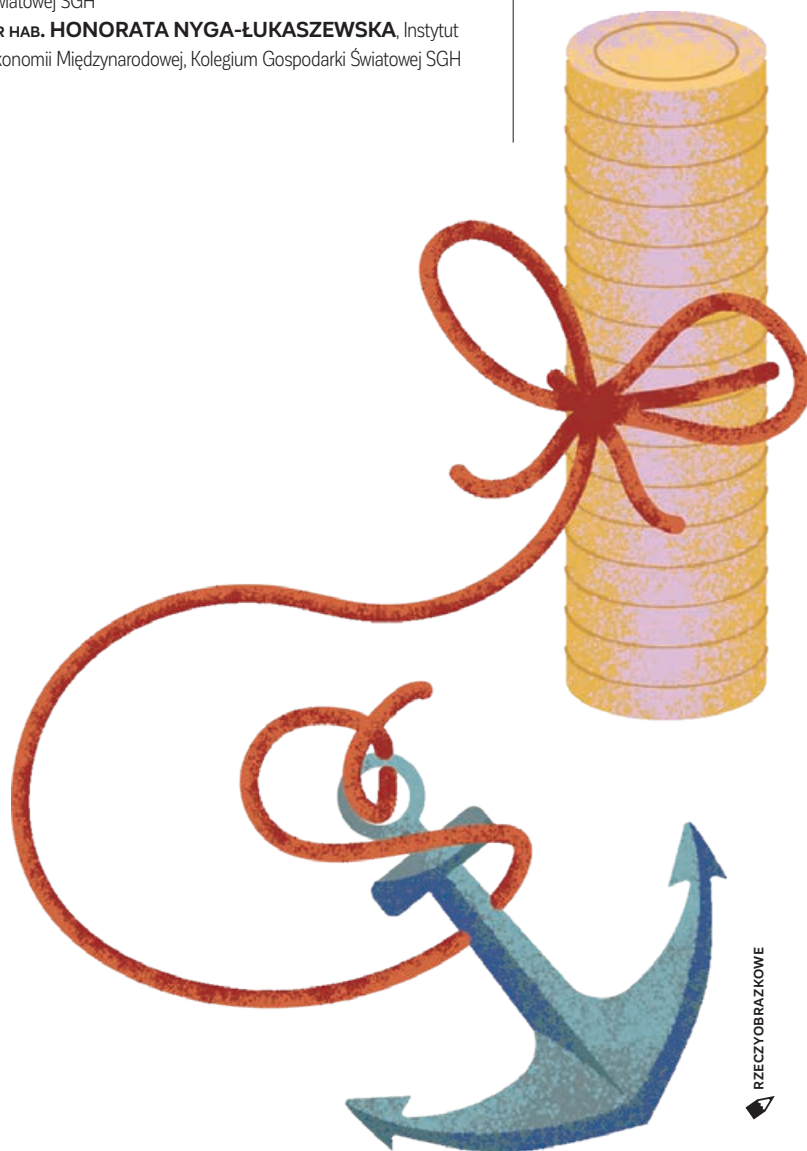
W konferencji wzięło udział ok. 90 przedstawicieli z kilkunastu ośrodków naukowych/instytucji badawczych z Polski i zagranicy. Reprezentowane były m.in.: Akademia Leona Koźmińskiego, Belarus State Economic University, Centrum Analiz Klimatyczno-Energetycznych (CAKE), Instytut Bezpieczeństwa i Rozwoju Międzynarodowego,

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie, uniwersytety ekonomiczne w Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Wrocławski, Wojskowa Akademia Techniczna. Wygłoszono 45 referatów w 9 sesjach równoległych.

Wydarzeniu przewodniczyły dr hab. Eliza Przeździecka, prof. SGH, jako przewodnicząca Komitetu Naukowego, i dr hab. Andżelika Kuźnar, prof. SGH, jako przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego. 📌

DR HAB. ANDŻELIKA KUŹNAR, prof. SGH, wicedyrektor Instytutu Ekonomii Międzynarodowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH

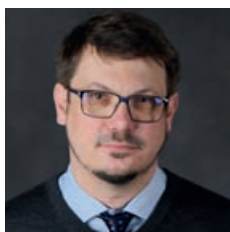
DR HAB. HONORATA NYGA-ŁUKASZEWSKA, Instytut Ekonomii Międzynarodowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH



Umowa o handlu i współpracy między UE a Zjednoczonym Królestwem (TCA)

– interesy i rekomendacje z perspektywy Polski

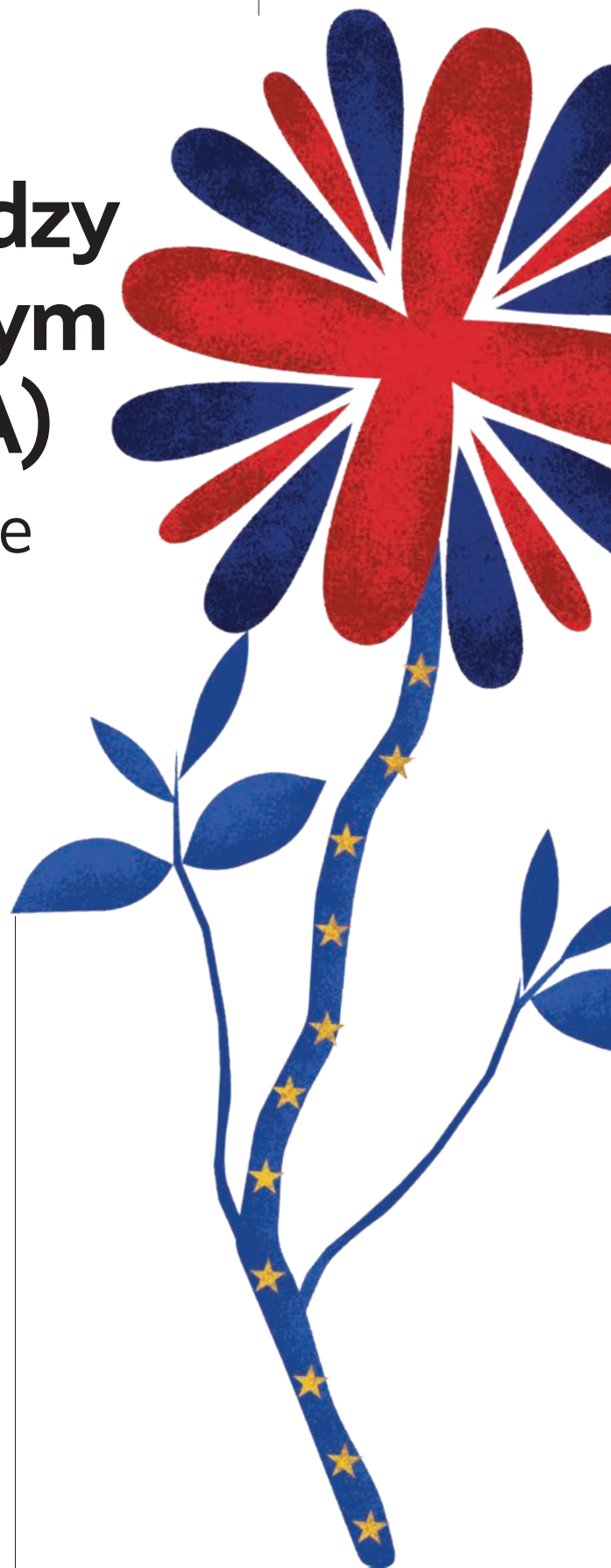
 PRZEMYSŁAW BISKUP, TOMASZ P. WIŚNIEWSKI



W dniu 27 października 2025 r. w SGH odbyło się seminarium naukowe pt. „Pierwszy przegląd Umowy o handlu i współpracy UE–Wielka Brytania: ocena relacji, interesy i rekomendacje z perspektywy Polski”, którego celem było zarysowanie priorytetów Polski i Europy Środkowej w związku ze zbliżającym się przeglądem tej umowy w 2026 r. oraz negocjacjami na temat wdrożenia nowego Partnerstwa Strategicznego UE–Wielka Brytania z maja 2025 r., które wyznaczy ramy współpracy gospodarczej, energetycznej i bezpieczeństwa na kolejną dekadę.

W seminarium oprócz licznych gości spoza SGH, w tym zagranicznych, wzięli udział pracownicy naukowi SGH, w tym dyrektorka Instytutu Międzynarodowej Polityki Gospodarczej dr hab. Ewelina Szczech-Pietkiewicz, prof. SGH, która otworzyła seminarium, a także dziekan Kolegium Gospodarki Światowej SGH prof. dr hab. Mariusz Próchniak. W seminarium aktywnie uczestniczyli także studenci SGH, w tym z SKN Geopolityki i Strategii.

Wystąpienie inauguracyjne wygłosił prof. Aleks Szczerbiak, dziekan Szkoły Prawa, Nauk Politycznych i Socjologii na Uniwersytecie Sussex



w Brighton. Profesor jest jednym z czołowych specjalistów w Wielkiej Brytanii od polskiej polityki i relacji polsko-brytyjskich. Wraz z Pauliem Taggartem położył też podwaliny pod systematyczne akademickie studia nad eurosceptycyzmem (w ramach European Parties Elections and Referendums Network). W ostatnich latach zajmował się także problematyką sprawiedliwości w procesach tranzycji. Jest autorem poczytnego „The Polish Politics Blog”. Jego wystąpienie zatytułowane „Polsko-brytyjskie relacje po brexicie: bilans i perspektywy na przyszłość” przybrało formułę okrągłego stołu i koncentrowało się na odpowiedzi na najbardziej istotne pytania dotyczące dalszego rozwoju relacji unijno-brytyjskich. Profesor przedstawił swoje refleksje i oceny, w jakim zakresie brexit można uznać za sukces czy porażkę Zjednoczonego Królestwa, na ile wzmocnił on ruchy populistyczne (m.in. związane z eurosceptyką Nigelem Farage’em) oraz jak wpłynął na relacje tego państwa z Polską. Po wystąpieniu prof. Szerbiaka nastąpiła dyskusja z udziałem uczestników seminarium. Wśród omówionych zagadnień pojawiły się również pytania o rolę przeglądu TCA w odbudowie zaufania gospodarczego i o znaczenie Partnerstwa Strategicznego UE–Wielka Brytania dla utrzymania równowagi między otwartością a bezpieczeństwem ekonomicznym.

Pierwszy panel, moderowany przez prof. Wojciecha Lewandowskiego (UW), poświęcono kwestiom ekonomicznym i handlowym. W dyskusji udział wzięli David Henig, dyrektor Programu Brytyjskiego w European Centre for International Political Economy, dr Angelina Stokłosa z Akademii Wymiaru Sprawiedliwości oraz dr Tomasz Wiśniewski, współorganizator seminarium (SGH).

Dr Stokłosa wskazała, że z perspektywy Polski przegląd TCA to nie tylko

techniczna aktualizacja porozumienia, lecz także szansa na jego modernizację w kluczowych obszarach – energii, technologii cyfrowych i zielonej transformacji. Podkreśliła potrzebę redukcji barier pozataryfowych, ułatwienia inwestycji i rozwoju wspólnych projektów w dziedzinie energii odnawialnej, offshore wind i technologii wodorowych. Zaproponowała także rozszerzenie dialogu regulacyjnego i powrót do zasady wzajemnego uznawania certyfikacji produktów, co wzmocniłoby pozycję polskich eksporterów na rynku brytyjskim.

David Henig odniósł się do kontekstu europejskiego bezpieczeństwa gospodarczego, podkreślając, że zarówno UE, jak i Wielka Brytania muszą myśleć o konkurencyjności kontynentu jako całości. Zwrócił uwagę na znaczenie usprawnienia łańcuchów dostaw, zintegrowanego rynku energii i powiązań przemysłowych dla siły ekonomicznej Europy. Postulował większą współpracę w ramach systemu ETS (Europejskiego Systemu Handlu Emisjami – red.) oraz rozważenie powrotu Wielkiej Brytanii do jednolitego rynku energii. Wskazał także na konieczność pogłębienia dialogu UE–Wielka Brytania o bezpieczeństwie gospodarczym i przemysłowym w obliczu rywalizacji z USA i Chinami.

Dr Wiśniewski podkreślił, że Polska wykazywała się dotychczas, pomimo brexitu, istotnie dodatnim bilansem handlowym z Wielką Brytanią. Wskazał przy tym w szczególności na widoczną przewagę komparatywną Polski w eksporcie żywności, co sugeruje, że dla polskiej gospodarki kluczowe w procesie przeglądu TCA powinno być podniesienie kwestii ułatwień handlowych w tym obszarze (m.in. znoszenie barier fitosanitarnych). Zwrócił przy tym uwagę, że Wielka Brytania jest kluczowym partnerem handlowym (eksportowym) dla Polski, więc przegląd TCA jest ważnym zagadnieniem z polskiej perspektywy. Ponadto wyjaśnił, że o ile Polska może nie wydawać się kluczowym partnerem handlowym Wielkiej Brytanii, o tyle jest ona istotnym partnerem gospodarczym, w tym w zakresie przepływu inwestycji i wspólnych interesów geoeconomicznych. W tym kontekście wśród omówionych potencjalnych pól współpracy w ramach relacji UE–Wielka Brytania, o które powinna zabiegać Polska, wskazał współpracę w zakresie przemysłu i technologii obronnych, cyberbezpieczeństwa oraz energetyki.

Drugi panel, moderowany przez dr. Przemysława Biskupa (SGH), skoncentrowano na wymiarze strategicznym i bezpieczeństwa. W dyskusji uczestniczyli dr Zuzana Kasáková (Uniwersytet Karola w Pradze), dr Aleksandra Koziół (Polski Instytut Spraw Międzynarodowych), dr Ryszarda Formuszewicz (Instytut Zachodni) oraz prof. Jarosław Szczepański (UW).

Dr Kasáková przedstawiła perspektywę czeską i Grupy Wyszehradzkiej (V4) w ramach Partnerstwa Strategicznego UE–Wielka Brytania. Podkreśliła, że postawa regionu Europy Środkowej pozostaje protransatlantycka i zainteresowana maksymalnym wykorzystaniem brytyjskich zdolności w dziedzinie obrony, wywiadu i cyberbezpieczeństwa. Wskazała na konieczność pogłębienia współpracy przemysłów obronnych, integracji łańcuchów dostaw i łączności technologicznej w obszarach AI, autonomicznych systemów i energii jądrowej.

Po dyskusji pozostali paneliści zgodnie uznali, że Partnerstwo Strategiczne UE–Wielka Brytania powinno stanowić polityczne uzupełnienie TCA, a Polska może odegrać rolę łącznika między UE a Wielką Brytanią w tworzeniu spójnych mechanizmów współpracy na wschodniej flance NATO i w dziedzinie bezpieczeństwa energetycznego.

W podsumowaniu uczestnicy seminarium podkreślili, że przegląd TCA w 2026 r. będzie nie tylko technicznym przeglądem umowy, lecz także strategicznym momentem dla odnowienia partnerstwa UE–Wielka Brytania. Zwrócono uwagę, że Polska – ze względu na swoje położenie i profil gospodarczy – może i powinna aktywnie wspierać inicjatywy na rzecz lepszej integracji ekonomicznej, bezpieczeństwa i innowacji na kontynencie europejskim.

Wydarzenie zorganizowali dr Przemysław Biskup i dr Tomasz Wiśniewski z Instytutu Międzynarodowej Polityki Gospodarczej SGH dzięki grantowi uzyskanemu w ramach programu „Regionalna inicjatywa doskonałości”, finansowanego przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego. Seminarium odbyło się w języku angielskim. 

DR PRZEMYSŁAW BISKUP, Zakład Badań nad Politykami Rozwoju, Instytut Międzynarodowej Polityki Gospodarczej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH

DR TOMASZ P. WIŚNIEWSKI – Zakład Badań nad Politykami Rozwoju, IMPG, KGŚ SGH

Polska ma ogromny potencjał, ale brak jej dobrej dyplomacji ekonomicznej

 KLAUDIA WOLNIEWICZ-SŁOMKA

Moderujący dyskusję kierownik Katedry Polityki Publicznej prof. Andrzej Zybała podkreślił znaczenie dyskusji na temat atutów i słabości polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, zidentyfikowania zagrożeń osłabiających potencjał Polski, rozpoznania roli państwa i jego wpływu na gospodarkę, w szczególności na przedsiębiorstwa, a także wyznaczenia kierunku dla polskiej dyplomacji ekonomicznej.

Paneliści byli zgodni w kilku kwestiach. Po pierwsze, gospodarka Polski powinna być elastyczna, zdecentralizowana i sieciowa. Po drugie, jednym z większych wyzwań dla kraju jest sytuacja demograficzna, a zwłaszcza utrzymująca się niska dzietność i starzejące się społeczeństwo. Po trzecie, obecne transfery socjalne wymagają przemyślenia. Po czwarte, wkład imigracji z Ukrainy (po ataku Rosji na ten kraj w lutym 2022 r.) w gospodarkę krajową był zdecydowanie pozytywny. Po piąte, w odniesieniu do działania polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym potrzeba Polsce dobrego modelu dyplomacji ekonomicznej.

 *Polska krajem o rosnącej gospodarce z potencjałem międzynarodowym.*

**DR HAB. AGNIESZKA
CHŁOŃ-DOMIŃCZAK**



Prorektorka ds. nauki i dyrektorka Instytutu Statystyki i Demografii skoncentrowała się na wyzwaniach związanych z prowadzeniem dobrej dyplomacji ekonomicznej. Zwróciła uwagę, że polskie przedsiębiorstwa mają ogromny potencjał, ale Polska jako kraj wciąż stoi przed wyzwaniem wypracowania własnego modelu prowadzenia dyplomacji ekonomicznej. Ten polski

Na temat ekonomicznej pozycji Polski na świecie dyskutowali naukowcy z SGH podczas seminarium „Wygrani i przegrani. Miejsce Polski w realiach wojen ekonomicznych na świecie”, które 8 grudnia 2025 r. zorganizowała Katedra Polityki Publicznej. W dyskusji udział wzięli: dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH, dr hab. Leszek Balcerowicz, prof. SGH, prof. Artur Nowak-Far oraz prof. Wojciech Morawski, reprezentujący różne dyscypliny naukowe – demografię, ekonomię i finanse, prawo i historię.

potencjał, który dyplomacja ekonomiczna powinna promować, bierze się przede wszystkim z wciąż stosunkowo młodej, dobrze wykształconej i wykwalifikowanej kadry. Profesor zwróciła uwagę, że młodzi pracownicy z Polski są konkurencyjni na świecie. „Mamy umiejętność dostosowywania się do realiów i warunków, przez co jesteśmy też konkurencyjni na rynkach międzynarodowych” – zaznaczyła. Zwróciła również uwagę na to, że po zakończeniu wojny w Ukrainie otworzy się przestrzeń dla polskich przedsiębiorstw, które będą mogły wesprzeć odbudowę tego kraju. I tu zauważyła pewną słabość Polski – niedoreprezentowanie polskich firm w międzynarodowych przetargach. „To jest przestrzeń do rozwoju” – oceniła. Przypomniała o projektach zrealizowanych w SGH, takich jak np. Gospostrateg, których celem było rozeznanie, jak budować rozpoznawalność polskich firm na rynkach międzynarodowych.

„*Starzejemy się.
Trzeba otworzyć się
na imigrację.*”

**DR HAB. LESZEK
BALCEROWICZ**



Oceniając stan polskiej gospodarki, główny twórca polskich reform gospodarczych po 1989 r. poruszył kilka wątków. Przede wszystkim podkreślił, że funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich rola zależą od ustroju gospodarczego, a dominacja własności państwowej jest zawsze zła. Oceniał, że ostatnie dziesięć lat to wciąż dla Polski „doganianie” Zachodu, ale przy źle prowadzonej polityce gospodarczej. Bez jej zmiany „zderzymy się ze ścianą fiskalną” – przestrzegł. Ta negatywna ocena stanu polskiej gospodarki wynika z nieuzasadnionego, zdaniem profesora, zwiększenia wydatków socjalnych w ostatnich latach, które doprowadziły do wzrostu deficytu budżetowego i niskiego poziomu prywatyzacji. Prof. Balcerowicz podkreślił, że obecny deficyt budżetowy sięgający 7% PKB jest najwyższy w Europie. Wyraził opinię, że świadczenie wychowawcze 500+ nie wpłynęło pozytywnie na wskaźnik dzietności w Polsce i jedynym rozwiązaniem tego problemu jest otwarcie kraju na imigrację. „Kontrolowaną, ale imigrację. Bez imigracji będziemy starzejącym się »grajdołem«” – podsumował.

„*Wkraczamy w okres
deglobalizacji.*”

**PROF. WOJCIECH
MORAWSKI**



„Chyba jednak wkraczamy w okres deglobalizacji. Globalizacja należy do przeszłości. Będziemy szli w stronę egoizmów ekonomicznych” – ocenił prof. Morawski z Katedry Historii Gospodarczej i Społecznej. Zwrócił przy tym uwagę, że polski egoizm powinien być egoizmem europejskim, tym samym podkreślając, jak ważne jest pozostanie przez Polskę w Unii Europejskiej i utrzymanie UE jako całości. Podejmując problematykę zagrożenia wojennego w Europie i na świecie, podkreślił, że współczesne przygotowanie do wojny powinno opierać się na szerszym jej rozumieniu niż tylko zbrojenia i czołgi. Należy oprzeć się na

inwestycjach w np. sprawną służbę zdrowia czy naukę i rozwój. „Tym się tak naprawdę wygrywa wyścigi zbrojeń” – wskazał. Wydatki na służbę zdrowia, naukę i rozwój nie powinny być, zdaniem profesora, konkurencyjne wobec wydatków na zbrojenia. W ogóle gospodarka Polski – jak podkreślił – powinna być elastyczna, zdecentralizowana, sieciowa, a zadaniem państwa jest określenie reguł funkcjonowania tej gospodarki. Taka gospodarka zwiększy odporność kraju na negatywne skutki ewentualnej wojny.

„*Dobry moment dla
dyplomacji ekonomicznej
uprawianej przez Polskę.*”

**PROF. ARTUR
NOWAK-FAR**



W opinii eksperta Polska jest w dobrym momencie, aby promować swoje przedsiębiorstwa, co powinno opierać się na staraniach o dobrą atmosferę dla polskiej gospodarki, o dobre przyjęcie polskich produktów i usług za granicą, a także o bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Jednakże – jak wskazuje profesor – polskie biznesy „są skrawane na polską miarę”, a należałoby raczej od początku szykować takie strategie biznesowe, które uwzględniałyby specyfikę zagranicznych rynków. Zwrócił również uwagę na fakt, że polskie przedsiębiorstwa zamiast znajdować się na końcu łańcucha produkcyjnego, czyli tam, gdzie są najwyższe premie finansowe dla firm, znajdują się na jego początku. Prof. Nowak-Far podzielił zdanie prof. Balcerowicza, że Polska prowadzi dość ekstensywną gospodarkę, co jest wynikiem korzyści związanych z imigracją z Ukrainy (zasilenie rynku pracy, a tym samym budżetu państwa), ale ostrzegł, że gdy sytuacja ulegnie zmianie i obywatele Ukrainy zechcą wrócić do swojego kraju, to może to negatywnie odbić się na polskiej ekonomii.

Zgromadzeni słuchacze, zadając pytania i komentując wystąpienia prelegentów, poruszali różne wątki, takie jak relacje ekonomiczne Polski ze Stanami Zjednoczonymi oraz optymistyczny wydźwięk strategii średniookresowej kraju i ostatnich doniesień, że Polska jest 20. gospodarką na świecie. Podkreślali również pozycję polskiego sektora informatycznego na rynku międzynarodowym, zauważając, że stał się marką samą w sobie.

Pomimo zaznaczenia wagi pewnych wyzwań stojących przed Polską paneliści ocenili, że krajowi nie grozi załamanie gospodarcze, a przy dobrze prowadzonej dyplomacji ekonomicznej i ukierunkowaniu polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne jest szansa na znalezienie dla polskich produktów i usług stałego miejsca w międzynarodowej gospodarce.

Partnerami w organizacji seminarium było Centrum Stosunków Międzynarodowych i Instytut Spraw Obywatelskich.

DR KLAUDIA WOLNIEWICZ-SŁOMKA, Katedra Polityki Publicznej, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

Kapitalizm patchworkowy

 JULIUSZ GARDAWSKI



Badania postkomunistycznego kapitalizmu w 11 krajach Europy Środkowej i Wschodniej (EŚW) przyjętych do Unii (dalej UE11) zostały podjęte w Katedrze Ekonomii II Kolegium Gospodarki Światowej SGH w 2014 r. i były kontynuowane od 2015 r. przy współpracy z Zakładem Socjologii Ekonomicznej Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH¹. W pierwszym etapie przedmiotem badań była analiza podobieństw architektury instytucjonalnej 11 nowych krajów Unii Europejskiej i czterech krajów Europy Zachodniej, reprezentujących cztery modele porządków kapitalistycznych: kontynentalny, śródziemnomorski, skandynawski i anglosaski (Rapacki red. 2019 i 2019a). W wyniku badań ustalono istotne różnice między krajami EŚW a krajami Europy Zachodniej. Te pierwsze tworzyły osobne klastry i wyróżniały się niższym poziomem spójności i komplementarności architektur instytucjonalnych (Rapacki ed 2019a: 195). Wykryta empirycznie wysoka niespójność nasuwała skojarzenie z patchworkiem, jednak zastosowane metody nie dostarczały podstaw do teoretycznego wyjaśnienia genezy i charakteru tej niespójności.

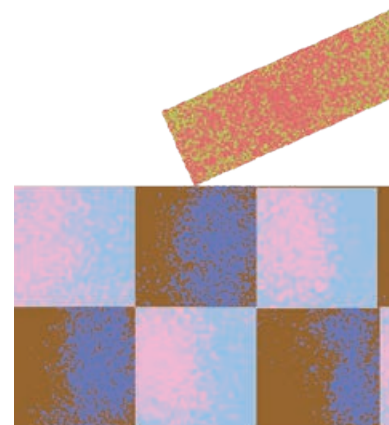
Sytuacja ta skłoniła dwóch członków zespołu, reprezentujących socjologię ekonomiczną (Juliusz Gardawski) i ekonomię (Ryszard Rapacki), do podjęcia w 2019 r. próby interdyscyplinarnej weryfikacji hipotezy o istnieniu odrębnego typu gospodarki rynkowej – kapitalizmu patchworkowego. Przyśługując do pracy, nawiązano do wybranych wątków metodologicznych i teoretycznych dorobku Maxa Webera, do nowej socjologii ekonomicznej,

ekonomii ewolucyjnej i innych nurtów nieortodoksyjnych (Gardawski, Rapacki 2021).

KONCEPTUALIZACJA

Poniżej przedstawione zostaną wybrane elementy konceptualizacji kapitalizmu patchworkowego²: a) rekonstruowano kapitalizm, wykorzystując w dużym stopniu metodę typu idealnego według propozycji Webera z 1904 r.; b) przyjęto perspektywę jakościową i holistyczną w odróżnieniu od ilościowej empirycznej perspektywy pierwszego etapu; c) za Weberem kładziono nacisk na motywacje nie tylko celowo racjonalne, lecz także wartościowo racjonalne i tradycyjne oraz na wartości i aspiracje nowych elit władzy; d) ewolucję porządków ujmowano w perspektywie długiego trwania i zależności ścieżkowej, chociaż pozostawiono miejsce dla perspektywy zmiany skokowej, punktuacyjnej; e) przyjęto definicję patchworku i heterogenii (przez pierwszy rozumiano układ powstający w drodze dołączania do systemu elementów

RZECZYPOBRAZKOWE





niezależnych od wcześniej ułożonych przy minimalnym koszcie transakcyjnym wejścia i przy braku koordynacji ich działania w ramach systemu, heterogenia oznacza z kolei niespójny układ obejmujący wiele niezależnych ścieżek rozwojowych, z których każda niesie swoisty genotyp); f) porządek społeczno-gospodarczy jest opisywany kategoriami „osnowy” i „wątku”. Pierwsza składa się z instytucji konstytuujących porządek. Są to głównie instytucje formalne, które kształtują podstawowe dla danego porządku warunki działania, „reguły gry”. W krajach EŚW instytucje formalne są stosunkowo słabe i słabo zinternalizowane oraz tworzą układ heterogeniczny, w którym nakładały się elementy feudalne, protokapitalistyczne, autorytarno-socjalistyczne, rynkowe.

Kategoria „wątku” obejmuje ogół „graczy” działających na podstawie reguł gry. W realiach krajów ESW graczami są przede wszystkim duże firmy, w tym należące do międzynarodowych korporacji (TNK).

PROCES KSZTAŁTOWANIA KAPITALIZMU PATCHWORKOWEGO

Idealne typologie kapitalizmu mają zwykle swoje zakorzenienie w konkretnych porządkach społeczno-gospodarczych. W przypadku kapitalizmu patchworkowego nawiązuje się do porządku właściwego Polsce. Model tego kapitalizmu ma charakter typu idealnego, nie jest więc indukcyjnie wyabstrahowany z realnej genezy polskiego kapitalizmu, wyselekcjonowane zjawiska empiryczne są ułożone w nieco odmienną konfigurację i mają nieco odmienny charakter niż obecne w rzeczywistości.

Dziedzictwo historyczne

Badacze zjawisk społecznych (zwłaszcza Stefan Nowak) uchwycili bażę dziedzictwa u schyłku poprzedniego reżimu: słabo zintegrowane społeczeństwo stanowiło swego rodzaju „federację grup pierwotnych” (rodzinnych i towarzyskich) o słabych więziach z instytucjami oficjalnymi, zjednoczonych w narodowej wspólnotocie. Łatwo

dostrzec w tym socjogramie układ rozproszonych grup o cechach patchworku. Członkowie społeczeństwa mieli skłonność do „amoralnego familizmu”, relatywizowania norm moralnych do grup własnych, podchodzenia z rezerwą do uniwersalnych norm prawa oficjalnego [„prawno-aksjologicznego nihilizmu” (Skąpska 2017)], mieli niski poziom zaufania do grup obcych i do pełniących role władcze (niski społeczny kapitał pomostowy i podległościowy). W słabo klasowo zróżnicowanym społeczeństwie wyróżniała się warstwa inteligencji, zwłaszcza humanistycznej, której członkowie cechowali się otwartością postaw. Wraz ze złagodzeniem reżimu totalitarnego lub przekształcaniem w części krajów EŚW totalitaryzmu w autorytarny socjalizm pojawiły się sprzyjające warunki dla powstania i utrwalenia etosowych grup opozycyjnych, zespolonych wokół idei narodowych i niepodległościowych. W Polsce w pierwszym rzędzie mowa o inteligenckiej grupie byłych doradców Solidarności z 1980 r., którą określamy jako grupę „etosowo-solidarnościową”.

Niespodziewany koniec komunizmu i rządy nowych elit

Punktem wyjścia porządku kapitalistycznego na wschód od Łaby było punktuacyjne załamanie w 1989 r. ustroju komunistycznego w bloku sowieckim w krajach bliskich zarówno totalitaryzmowi, jak i autorytarnemu socjalizmowi. W momencie przełomu w żadnym kraju nie istniała klasa ekonomiczna przygotowana do rozwijania porządku kapitalistycznego. W rezultacie demokratycznych wyborów władza w większości krajów trafiła w ręce nowych elit politycznych nieprzygotowanych do rządzenia krajem.

Splot czynników obiektywnych (wielkość i złożoność gospodarki, jej kondycja itd.), a zwłaszcza subiektywnych (systemy wartości i aspiracje elit) otwierał okno różnorodnych możliwości ustrojowych – ku demokracji liberalnej lub ku demokracji nieliberalnej. Za pierwszą ukrywała się ścieżka, która w kryzysowych warunkach „jesieni ludów” wiodła stopniowo do kapitalizmu patchworkowego, druga – do kapitalizmu oligarchicznego i innych form autokracji.

Wprowadzenie systemu rynkowego i prywatyzacja wywołały pogorszenie poziomu życia. Zmusiło ono elity władzy do złagodzenia modelu radykalnie rynkowego. W literaturze przedstawiano tę sekwencję jako przejście od fazy „neoliberalizmu” do fazy „neoliberalizmu zakorzenionego”.

W przypadku Polski sekwencja ta przybrała postać dwóch następujących po sobie elit o wspólnym korzeniu „etosowo-solidarnościowym”: elity „przełomu” i elity „adaptacji”. Symbolami pierwszej były postacie Tadeusza Mazowieckiego i Leszka Balcerowicza. Elita ta wprowadzała Polskę na ścieżkę demokratycznego liberalizmu, który zakładał rozdzielenie władzy politycznej i własności

ekonomicznej. Fundamentalne znaczenie dla polskiej ścieżki miał fakt, że członkowie elity władzy nie dążyli do przejęcia środków produkcji ani nawet do zdobycia bogactwa dzięki zajmowanym stanowiskom władzy, czym różnili się od wielu innych elit postkomunistycznych. Jerzy Bartkowski (2018: 28) pisał o cechującej polską elitę polityce „wartości i szlachetności”. Niezależnie od późniejszych działań polskich elit władzy okres rządu elit „etosowo-solidarnościowych” wpłynął istotnie na model powstającego kapitalizmu przez ograniczenie (przynajmniej czasowe) możliwości wejścia na ścieżkę autokratyczną.

Elita „przełomu” ratowała kraj przed bankructwem, wprowadzając do „osnowy” rodzącego się porządku kapitalistycznego zasady spójnego modelu liberalnego i uzyskując tym samym przychyłność zachodnich wierzących, którzy zgodzili się wesprzeć zamierającą gospodarkę kredytami stabilizacyjnymi. Model zakładał radykalną prywatyzację środków produkcji, minimalną ingerencję państwa w gospodarkę prywatną, daleko posuniętą deregulację tej gospodarki. Polskie społeczeństwo, cechujące się wyjątkowo wysokim poziomem indywidualizmu i zaradności, szybko rozwinęło sektor przedsiębiorstw prywatnych. W małej i średniej prywatnej przedsiębiorczości powstał układ chaotyczny o cechach patchworku (każdy mógł założyć firmę prywatną i kształtować stosunki pracy tak, jak uważał za stosowne).

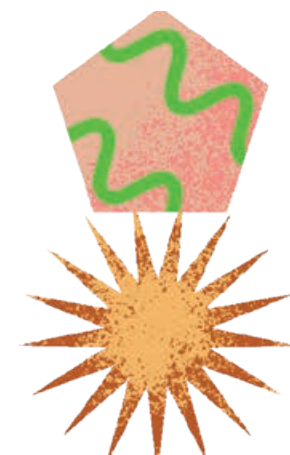
W wyniku liberalizacji nastąpiło pogorszenie materialnego poziomu życia klasy pracującej, utrata poczucia bezpieczeństwa na rynku pracy, co pociągnęło ryzyko społecznego buntu („przećwierchu” w rozumieniu Polanyiego).

Ta sytuacja wpłynęła na pojawienie się elity „adaptacji”, symbolizowanej nazwiskami Jacka Kuronia (z okresu, gdy drugi raz był ministrem pracy) oraz Andrzeja Bączkowskiego. Podjęła ona wyzwanie, aby nie dopuścić do antyrynkowego „przećwierchu”, i zawarła z klasą pracowniczą w 1993 r. pakt ograniczający niektóre mechanizmy rynkowe. Te korekty instytucjonalne miały istotny wpływ na „osnowę” porządku, zwiększając jej heterogenię m.in. przez wprowadzenie dialogu społecznego.

Pierwszy etap transformacji (do drugiej połowy lat 90.) dał patchworkowy wzrost polskiego prywatnego sektora małych i średnich przedsiębiorstw w ramach „wątku” i spotęgowanie heterogenii „osnowy”. W okresie tym powstały fortuny oligarchów, pojawiły się patologie związane z prywatyzacją, jednak nie one nadały oblicze lokalnemu kapitalizmowi.

Polska elita władzy i droga ku skonsolidowanemu kapitalizmowi patchworkowemu

Poniżej przedstawimy kolejne okna możliwości i wybory pozwalające na kontynuację drogi do kapitalizmu patchworkowego. Okno pierwsze wiąże



się z wyborem dokonany przez elitę „etosowo-solidarnościową” odnośnie do stworzenia warunków sprzyjających powstaniu klasy własności ekonomicznej. Zgodnie z analizami Eyalą, Szelenyiego i Townsley (1998) w latach następujących po przełomie ustrojowym istniały trzy grupy potencjalnie pełniące rolę takich klas: postkomunistyczna nomenklatura („dysponenci państwowych środków produkcji”), klasa krajowych drobnych przedsiębiorców prywatnych i reprezentacja kapitału zagranicznego. Trójka autorów wykazywała brak odpowiednich zasobów u dawnej nomenklatury (wbrew obawom Jadwigi Staniszkis), podobnie jak u drobnych przedsiębiorców. Z kolei ideologia elity „etosowo-solidarnościowej” i naciski rynków światowych skłaniały ku wybraniu drogi rozwoju za pośrednictwem bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) i ich krajowych menedżerów. Dodajmy, że autorzy badań wszystkich porządków społeczno-gospodarczych krajów UE11 wskazywali na zależność tych gospodarek od BIZ, które jednak otwierały okna możliwości różnych modeli kapitalizmu.

Okno drugie, dotyczące wyboru modelu makroekonomicznego, było zawężone ze względu na ideologię i misję „etosowo-solidarnościowej” elity władzy. Okno to zwiększyło szansę ukształtowania się kapitalizmu patchworkowego i miało następujące cechy: a) oddzielenie władzy politycznej i ekonomicznej; b) akceptacja zasad konsensusu waszyngtońskiego, w tym likwidacja barier wobec BIZ, gwarancja praw własności, wspieranie wolnej konkurencji, polityka antymonopolistyczna; c) ustanowienie instytucji państwa prawa; d) ograniczenie ingerencji państwa w gospodarkę; e) brak zastanej rodzimej burżuazji, która ograniczałaby możliwości rozwoju BIZ.

Na możliwość pojawienia się patchworku wpłynęły także warunki obiektywne: a) obecność odpowiednio dużej, wielobranżowej gospodarki; b) niski zasób krajowego kapitału („kapitalizm bez kapitalistów”).

Okno trzecie otwierało się na modele działań kapitału zagranicznego. Tu pojawiła się wyraźna zależność ścieżkowa: wymienione zasady i okoliczności skłaniały kapitał zagraniczny do działań zgodnych z modelem Zależnej Gospodarki Rynkowej (ZGR), skodyfikowanym przez Andreasa Nölkego i Arjana Vliegentharta (2009).

Zgodnie z tym modelem poszczególne zagraniczne korporacje (TNK) swobodnie wchodziły i wychodzą do i z gospodarki kraju goszczącego. W krajach tych realizują produkcję wielkoseryjną nowoczesnych, lecz nieinnowacyjnych produktów na podstawie know-how opracowanych często w krajach macierzystych danej TNK i pod kontrolą tamtejszych central, a następnie zaspokajają głównie popyt poza granicami kraju goszczącego. Korporacje korzystają z zastanego kapitału ludzkiego, nie inwestują w rozwój tego kapitału. Wprowadzenie w życie modelu ZGR powoduje, że trzon

gospodarki staje się areną działań przedsiębiorstw niezależnych od siebie, natomiast zależnych od zagranicznych central TNK. Daje to modelowi ZGR swoiste przewagi konkurencyjne w stosunku do modeli liberalnej i koordynowanej gospodarki rynkowej. Istotnym problemem krajów zdominowanych przez model ZGR staje się jednak brak możliwości realizacji długookresowego ukierunkowanego rozwoju własnej gospodarki. Gospodarka kraju goszczącego, jej „wątek” nabierają cech patchworku – „archipelagu niezależnych wysp”. Tak więc patchworkowy układ w sektorze małej i średniej przedsiębiorczości krajowej jest uzupełniony przez patchworkowy układ w sektorze BIZ.

Podkreślimy raz jeszcze typowo idealną konstrukcję kapitalizmu patchworkowego. Model tego kapitalizmu nie jest wiernie wyabstrahowany z realnej genezy postkomunistycznego kapitalizmu, jednak w naszym przekonaniu bardziej trafnie niż inne modele oddaje drogę do kapitalizmu krajów specyficznie naznaczonych dziedzictwem komunistycznym i kryzysem, obarczonych nieprzystającą do gospodarki rynkowej strukturą społeczną i nieefektywnym mechanizmem gospodarczym.

PRZEWAGI KONKURENCYJNE KAPITALIZMU PATCHWORKOWEGO

Kapitalizm ten dzieli szereg przewag konkurencyjnych z ZGR Nölkego i Vliegentharta, ma także przewagi własne, szczególnie w skali mikrospołecznej i mikroekonomicznej. Na poziomie makro można wymienić następujące przewagi: a) szeroki nurt BIZ powoduje wprowadzanie do gospodarki innowacji procesowych, organizacyjnych i marketingowych, unowocześnia krajowe gospodarowanie; b) stabilizuje gospodarkę i wywołuje wzrost eksportu; c) umożliwia szybkie reagowanie gospodarki na wyzwania dzięki heterogenicznej strukturze „osnowy” i łatwości wchodzenia i wychodzenia TNK do i z „wątku”; d) TNK, zainteresowane stabilizacją pozycji na rynku kraju goszczącego, zapewniają w ujęciu średnim lepsze warunki pracy i płacy niż przedsiębiorstwa krajowe; e) TNK stosunkowo szczerze wypełniają rynek nowoczesnej produkcji, tworzą własną „elitę kompradorską”, co w dużym stopniu ogranicza rozwój warstwy krajowych oligarchów; f) z racji słabości „osnowy” ułatwiony jest wzrost entropijny (zgodnie ze współczesnym stosowaniem do nauk społecznych teorii termodynamiki), począwszy od importu odpadów i lokowania TNK zanieczyszczających środowisko, kończąc na działalności przedsiębiorstw nieprzestrzegających praw pracowniczych.

Główny deficyt w skali makro to: a) ograniczanie miejsca dla rozwoju nowoczesnej, innowacyjnej produktowo przedsiębiorczości krajowej; b) utrwalenie „dryfu” rozwojowego gospodarki; c) zanik zinstytucjonalizowanej partycypacji pracowniczey i związkowej reprezentacji interesu pracowniczego w wyniku woluntarystycznego kształtowania

ustroju wewnętrznego TNK przez stronę kapitału niechętnego ingerencji związkowej.

Z kolei w skali mikro bardzo ważną przewagą konkurencyjną jest więź społeczna i społeczny kapitał zaufania, tkwiące w małych grupach o więziach nieformalnych, co tworzy dyspozycję do „brania spraw w swoje ręce” przez członków tych grup, bez oczekiwania odgórnych regulacji. Jest to atut w okresach systemowych kryzysów, jak pandemia COVID-19 (Mrozowicki i inni 2025).

PODSUMOWANIE

Ujmiemy skrótowo i w ujęciu typowo idealnym dynamikę kapitalizmu patchworkowego od przełomu ustrojowego do czasów nam współczesnych. Powstanie kapitalizmu patchworkowego w krajach EŚW miało miejsce podczas dominacji w światowej gospodarce demokracji liberalnej (idea „końca historii” Francisa Fukuyamy) i modelu Liberalnej Gospodarki Rynkowej (Hall i Soskice oraz ich „różnorodność kapitalizmu”). Były to czasy bezpieczeństwa i ekspansji wartości „postmaterialistycznych”, „samorealizacyjnych” (Ronald Inglehart i World Values Survey). Elita „etosowo-solidarnościowa” podjęła decyzję, aby rozwijać gospodarkę za pośrednictwem BIZ, lecz bez

pośrednictwa krajowych kapitalistów (późniejszych „oligarchów”), co doprowadziło do objęcia trzonu gospodarki przez patchworkowy układ TNK i w interesie tych korporacji. Te decyzje wytyczyły ścieżkę zależności na dekady i konsolidowały kapitalizm patchworkowy.

Po dwóch dekadach od przełomu ustrojowego sytuacja gospodarcza i polityczna świata uległa destabilizacji, a ideologia radykalnie rynkowa ujawniła swoje ułomności. Wyzwaniem dla krajów UE11 bliskich liberalnej demokracji i kapitalizmu patchworkowego stało się ograniczanie zasięgu patchworku i tworzenie architektury instytucjonalnej państwa kreatywnego nastawionego na rozwój kapitału endogennego. Niemniej typ idealny kapitalizmu patchworkowego jest nadal trafnym narzędziem w studiach porównawczych krajów UE11. Dodajmy, że nie spełniły się, naszym zdaniem, oczekiwania, że to „kompradorskie elity” zarządzające przedsiębiorstwami zagranicznymi będą przekształcały kraje UE11 w kraje kreatywne (Drahokoupil 2008). 

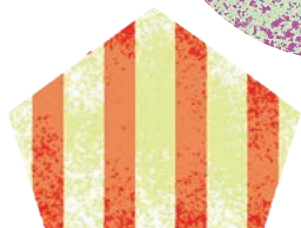
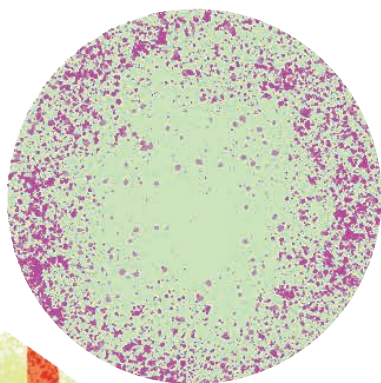
PROF. DR HAB. JULIUSZ GARDAWSKI, emerytowany pracownik SGH, członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN

Bibliografia

- Bartkowski J. (2018), *OKP jako elita władzy*, „Studia polityczne” tom 46, nr 2.
- Drahokoupil J. (2008). *Who won the contest for a new property class? Structural transformation of elites in the Visegrád Four region*, Journal of East European Management Studies, vol. 13(4).
- Eyal G., Szelenyi I., Townsley E. (1998), *Making Capitalism Without Capitalists*. The New Ruling Elites in Eastern Europe, London: Verso.
- Gardawski J. (2023), *Zarys koncepcji kapitalizmu patchworkowego*, „Biuletyn PTE” nr 2(101).
- Gardawski J. (2025), *Partycypacja pracownicza w polskim kapitalizmie patchworkowym. Kłopoty z systemem*, „Tygodnik Spraw Obywatelskich” nr 294 (33), 19 sierpnia 2025 r.
- Gardawski J., Rapacki R. (2021), *Patchwork Capitalism in Central and Eastern Europe – a New Conceptualization*, „Warsaw Forum of Economic Sociology”, vol. 12 No 2 (24).
- Gardawski J. with cooperation Rapacki R. (2022), *Extended Conceptualization of Patchwork Capitalism*, „Warsaw Forum of Economic Sociology”, vol. 13 No 1 (25).
- Mrozowicki A., Burski J., Czarzasty J., Gardawski J., Drabina-Rózewicz A., Karolak M. (2025), *Kryzys (nie)zwyczajny. Wielokryzys w świecie pracy w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Nölke A., Vliegenthart A. (2009), *Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe*, World Politics 61(4).
- Rapacki R. (red.) (2019), *Kapitalizm patchworkowy w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Warszawa: PWE.
- Rapacki R. (ed.) (2019a), *Diversity of Patchwork Capitalism in Central and Eastern Europe*, London and New York: Routledge.
- Skąpska G. (2017), *Od „legalnej rewolucji” do kontrewolucji. Kryzys konstytucjonalizmu liberalno-demokratycznego w Polsce*, „Acta Universitas Wratislaviensis”, no. 3791.

¹ W skład zespołu autorskiego, kierowanego przez Ryszarda Rapackiego, wchodził obok niego: Adam Czerniak, Bożena Horbaczewska, Juliusz Gardawski, Adam Karbowski, Piotr Maszczyk, Mariusz Próchniak, Rafał Towalski.

² Na przedstawioną w artykule koncepcję miały wpływ artykuły recenzyjne A. Czerniaka, K. Jasieckiego, M. Garbicza, W. Gumuły, P. Maszczyka, J. Sroki (Warsaw Forum of Economic Sociology nr 25 i 26).



A stylized blue and white rocket ship is shown launching upwards and to the right, with a trail of yellow dots behind it.

INTERNSHIP

Rocket Start Your Career with P&G

Apply for our InternSHIP and TraineeSHIP

The P&G logo is a blue sphere with the letters 'P&G' in white, italicized font. It is positioned in the bottom right corner, partially enclosed by a thick yellow and blue wavy line.

P&G

Sztuczna inteligencja motorem rozwoju w Polsce?

Analizy w projekcie TransFormWork2

ANDRZEJ ZYBAŁA

Trudno w pełni ogarnąć fenomen sztucznej inteligencji, zwłaszcza wobec wielości konsekwencji, które już zaczęła wywoływać. Budzi nie tylko lęk o miejsca pracy, lecz także obawy o uzależnienia psychiczne od różnych jej form, a nawet o to, że wymknie się spod kontroli człowieka i doprowadzi ludzkość do zniszczenia.



Wobec powyższego zespół SGH pracujący w unijnym projekcie TransFormWork2 miał do wykonania zadanie dość skromne: chodziło „tylko” o zbadanie oddziaływania AI na krajowy rynek pracy oraz na funkcjonowanie partnerów dialogu społecznego, czyli organizacji pracodawców i związków zawodowych.

Zespół przygotował raport analityczny, koncentrując się na analizie sytuacji w pięciu krajowych sektorach (edukacja, przemysł, zdrowie, media, finanse). Przeanalizowano dane zastane z najbardziej wiarygodnych źródeł, a także wytworzono dane dzięki realizacji badań jakościowych.

Zebrane dane i informacje pozwoliły oszacować zasięg stosowania systemów AI w polskiej gospodarce, ocenić potencjalny wpływ AI na miejsca

pracy oraz skalę obaw związanych z upowszechnianiem tej technologii. Dysponujemy danymi pokazującymi, jak pracodawcy wprowadzają AI w miejscach pracy oraz jakie formy współpracy wypracowali wspólnie ze związkami zawodowymi w tym obszarze. Analizowaliśmy również zagadnienie, czy upowszechnianie AI jako istotnego elementu kolejnej fali rewolucji technologicznej może przyczynić się do przyspieszenia nadrobienia dystansu rozwojowego, jaki wciąż dzieli Polskę od państw najwyżej rozwiniętych.

JAK AI WKRAČA...

Kluczowe wydają się informacje dotyczące skali wykorzystania AI. W 2024 r. 6% polskich firm wykorzystywało AI – według Eurostatu – przy średnim wskaźniku dla UE wynoszącym 13,48%. Państwa o najwyższym wskaźniku to m.in. Dania,





Szwecja i Holandia – powyżej 20%. Warto jednak podkreślić, że odsetek dla Polski oznacza jednocześnie znaczny wzrost względem poprzedniego roku, kiedy wyniósł 3%.

Podobne wyniki widzimy w badaniu Polskiego Instytutu Ekonomicznego (2024). Według badaczy z tej placówki 6,6% polskich przedsiębiorstw korzystało z różnych systemów AI, np. w postaci chatbotów, generatorów treści lub obrazów, technologii rozpoznających obiekty lub osoby na podstawie obrazu czy rozwiązań opartych na uczeniu maszynowym. Duże przedsiębiorstwa częściej korzystały z AI (11%). Warto także zwrócić uwagę na badania unijnej fundacji Eurofound (Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy). W tym przypadku badanie polegało na uzyskaniu odpowiedzi od pracowników. W 2024 r. 8% polskich pracowników zadeklarowało, że używa w pracy sztucznej inteligencji. Średnia unijna wyniosła 12%. Z kolei w krajach, w których pracownicy najczęściej korzystają z AI, odsetek ten wynosi około 20% (i nieco więcej).

Z kolei w sektorze publicznym skala wykorzystania AI zależy od subsektora. Nieliczne badania pokazują tę kwestię – wyjątkiem jest sektor zdrowia. Analizy wskazały, że 13,2% szpitali w 2024 r. korzystało z AI (6,5% w 2023 r.). Z kolei niemal 40% placówek planuje jej wdrożenie. Najwięcej zastosowań AI widocznych jest w diagnostyce obrazowej.

Na pewno wielu z nas zastanawia się nad wpływem AI na miejsca pracy. Najpoważniejsze jak dotąd badanie, zrealizowane przez NASK

– Państwowy Instytut Badawczy (2025), wskazuje, że 30,3% wszystkich miejsc pracy może być uznanych za zagrożone tym wpływem. Dotyczy to od 3,68 mln do 5,08 mln miejsc pracy. Mogą one ulec częściowej automatyzacji albo wręcz likwidacji. W najwyższym stopniu zagrożonych jest około 817,5 tys. stanowisk pracy, co odpowiada 4,9% wszystkich istniejących w Polsce miejsc pracy. Za najbardziej podatny na automatyzację uznany został zawód pracownika biurowego. 71,2% tych pracowników wykonuje zawody podatne na wpływ AI, a wśród nich niemal połowa (47,2%) to zawody o bardzo wysokiej podatności na automatyzację.

Kobiety są znacznie liczniej reprezentowane w grupach podatnych na GenAI we wszystkich przedziałach wiekowych.

Nie przeprowadzono jeszcze kompleksowych badań, które pokazałyby, jaka część firm stosujących AI zredukowała zatrudnienie lub zmieniła jego strukturę. Dostępne są dane z badania GUS, ale zbierano je w 2023 r., czyli na początku fali wdrożeń AI w firmach przemysłowych. Okazało się, że 5,4% przedsiębiorstw zadeklarowało redukcję zatrudnienia na skutek zastosowania AI. Jednocześnie zadeklarowały one niemal 5-procentowy wzrost zatrudnienia m.in. wśród wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

OBawy WOBEC AI

Zebrałiśmy dane dotyczące skali obaw wobec AI. Znaczna część Polaków żywi obawy wobec AI jako zjawiska ekonomicznego, które może spowodować wzrost bezrobocia. 59% Polaków odczuwa niepokój i obawę wobec AI w związku z jej potencjalnym wpływem na rynek pracy. 74% respondentów sądzi, że rozwój AI generalnie przyczyni się do wzrostu bezrobocia (CBOS, 2024).

Kobiety (24,5%) nieco częściej niż mężczyźni (21,5%) wskazują redukcję zatrudnienia jako najistotniejsze ryzyko związane z AI. NSZZ „Solidarność” podkreśla, że zagrożenia związane z AI dotyczą zwłaszcza młodych ludzi wchodzących na rynek pracy, którzy widzą, że wiele tradycyjnych stanowisk ulega likwidacji.

Liderzy NSZZ „Solidarność” wskazali, że nowe technologie wzmacniają efektywność oraz konkurencyjność firm, ale zmiany w nich wprowadzane nie mogą odbywać się kosztem pracowników. Potrzebne są działania publiczne, aby ograniczyć potencjalne negatywne skutki związane z transformacją technologiczną.

PARTNERZY SPOŁECZNI WOBEC AI

Analizowaliśmy inicjatywy programowe partnerów społecznych wobec AI. Związki zawodowe zaangażowały się w prace parlamentarne, aby doprowadzić do nowelizacji ustawy o związkach zawodowych i wprowadzić zapis mówiący o obowiązku pracodawców informowania pracowników o stosowanych systemach AI. Ponadto NSZZ

„Solidarność” i Konfederacja Lewiatan podjęły próbę osiągnięcia porozumienia w sprawie podejścia do AI w zakładach pracy. Nie uzgodniły jednak wspólnego stanowiska, które miało być jednocześnie propozycją sposobu implementowania w Polsce porozumienia pracodawców i związków zawodowych zawartego na szczeblu europejskim w 2020 r. w sprawie digitalizacji. Zakładało ono, że wszelkie ustawodawstwo krajowe dotyczące AI powinno zawierać gwarancję zachowania zasady kontroli człowieka nad algorytmami oraz zasadę poszanowania godności ludzkiej osób pracujących.

AI W PIĘCIU ANALIZOWANYCH SEKTORACH

Raport – jak wyżej wspomniano – analizuje wpływ AI w pięciu sektorach gospodarki i sektora publicznego. Wnioski ogólne są takie, że wdrażanie systemów AI nie jest jeszcze silnie zaawansowane, ale wyraźnie przyspiesza, np. w sektorze finansów czy zdrowia. Szczególnie wysokie redukcje zatrudnienia przewiduje się w niektórych subsektorach lub zawodach, takich jak radiolodzy w ochronie zdrowia, korektorzy tekstów w mediach, dealerzy walut w finansach czy pracownicy *back office* (bez bezpośredniego kontaktu z klientami) w bankach.

Edukacja. W edukacji widocznych jest wiele zastosowań AI, ale częściej to sami nauczyciele wykorzystują te narzędzia, niż są one wprowadzane przez placówki, w których pracują. Respondenci nie spodziewają się dużych redukcji zatrudnienia w krótkim terminie, ale obawiają się o dalszą przyszłość w związku z olbrzymim potencjałem zastosowań AI. Związki zawodowe nie wykazują skłonności do zajmowania się AI wobec natłoku spraw związanych z ochroną prawną pracowników, ich zarobkami oraz warunkami pracy.

Rozmówcy wskazują na bardzo duży wpływ AI na pracę badawczą i naukową pracowników uczelni. Natomiast uczelnie mają problemy w zakresie niepożądanych sposobów wykorzystania AI w dydaktyce. Otóż występują określone bariery strukturalne. Rektorzy muszą liczyć się z silnym wpływem przedstawicieli studentów, a ci opowiadają przeciw ograniczeniom w korzystaniu z AI. Ponadto problemem nauczycieli jest to, że przełożeni nie tworzą rekomendacji, jak radzić sobie ze stosowaniem AI przez uczniów i studentów. Natomiast pracodawcy uczelni deklarują, że nie biorą pod uwagę wykorzystania AI w obszarze zarządzania kadrą, rekrutacji czy nadzoru nad pracownikami.

Przemysł. W przemyśle (produkcji) wdrożenia AI wydają się kontynuacją procesów automatyzacji, robotyzacji i digitalizacji, które trwają już od kilku dekad. To na tych etapach odbywały się największe redukcje zatrudnienia. W związku z tym na poziomie produkcji raczej mało prawdopodobne są dalsze redukcje miejsc pracy, ponieważ pewna grupa pracowników musi pozostać, aby zapewnić

ciągłość produkcji. Obecnie szczególne obawy mogą mieć jednak menedżerowie średniego szczebla, np. zajmujący się planowaniem produkcji i analizą rynku. Rosnącym zjawiskiem jest to, że właściciele firm inwestują w systemy AI dotyczące zarządzania danymi, obiegiem informacji, a także prowadzenia rekrutacji.

Finanse. W sektorze finansowym występują wdrożenia AI na dużą skalę. AI przejmują m.in. zadania związane z obsługą klientów, analizami rynkowymi, operacjami na niektórych rynkach, oceną dokumentów kredytowych oraz wyszukiwaniem informacji. Wielu rozmówców wyraża przekonanie, że narzędzia oparte na AI stanowią wsparcie, a nie zagrożenie dla pracowników. Znacząco usprawniają i skracają przebieg procesów, ale nie eliminują z nich udziału człowieka.

Związki zawodowe nie mają wątpliwości, że znaczna część pracowników sektora zostanie zastąpiona przez AI i nie da się temu zapobiec. Przedstawiciele pracowników chcą koncentrować się na etycznym wykorzystaniu AI w stosunku do osób, które pozostaną na swoich stanowiskach.

Zdrowie. W sektorze zdrowia zastosowania AI oczekiwane są z nadzieją, że zmniejszą konsekwencje deficytu personelu medycznego. Obawy o zatrudnienie mają głównie specjaliści oceniający wyniki badań obrazowych (np. CT, MRI). Dotychczasowe wdrożenia nie wywołały zmian w czasie pracy ani w strukturze wykonywania zadań. 75% lekarzy potencjalnie chce stosować AI, głównie w diagnostyce, 68% uważa, że AI zwiększy efektywność ich pracy, natomiast 57% twierdzi, że AI przyczyni się do zmniejszenia liczby błędów w diagnostyce. Jednocześnie klimat społeczny dla rozwoju technologii AI jest korzystny. 55% pacjentów w Polsce skorzystałoby z konsultanta zdrowia AI zamiast z wizyty u lekarza rodzinnego.

Kierownictwa placówek medycznych nie przygotowują analiz ani prognoz dotyczących potencjalnego wpływu sztucznej inteligencji na zatrudnienie, strukturę siły roboczej ani kompetencje zawodowe, które mogą być potrzebne w przyszłości.

Media. Badania wskazują na dużą skalę zastosowań AI w redakcjach medialnych. Zarządzający wprowadzają je odgórnie, a menedżerowie nie dostrzegają potrzeby formalnych konsultacji z pracownikami. Uznają narzędzia AI za udogodnienia – nieobligatoryjne dla pracowników i niezmieniające bezpośrednio warunków pracy.

Zdaniem przedstawicieli pracowników AI nie spowodowała dotąd masowych zwolnień, ale w nieodległej przyszłości może stać się narzędziem redukcji etatów. AI zwiększa presję na wydajność pracy dziennikarzy, np. poprzez oczekiwanie napisania większej liczby tekstów dziennie. Może to prowadzić do nieformalnego rozszerzania obowiązków, a w konsekwencji – do wypalenia zawodowego.

W firmach medialnych rygorystycznie przestrzegana jest zasada „kontroli przez człowieka”. Odpowiedzialność za rzetelność i prawdziwość informacji spoczywa zawsze na dziennikarzu oraz redaktorze naczelnym. AI wzbudza obawy o pojawienie się podziału na media, w których wytwarzane są masowe treści o niższej jakości (generowane przez AI lub przy jej udziale), oraz media oferujące treści wysokiej jakości, tworzone przez wyspecjalizowanych dziennikarzy.

Podsumowując powyższe informacje, związki zawodowe i organizacje pracodawców generalnie nie poświęcają dużo uwagi AI. Nie zawierają również porozumień zbiorowych w sprawie AI. Problematyka AI nie stała się więc częścią układów zbiorowych pracy.

HISTORYCZNY ROZWÓJ TECHNOLOGII

W raporcie poruszyliśmy również kwestię, czy kolejna rewolucja technologiczna, jaką jest wprowadzenie AI, może stać się dla Polski szansą na zmniejszenie luki rozwojowej wobec Zachodu (tzw. konwergencja). Potencjalnie można to sobie wyobrazić, gdyby krajowe podmioty wykazały wysoką zdolność do tworzenia oraz wykorzystania systemów AI w gospodarce i sektorze publicznym, aby podnosić produktywność, a finalnie konkurencyjność firm na rynkach. Byłaby to sytuacja, w której AI staje się „załącznikiem innowacji produktowych”, co umożliwiałoby krajowym przedsiębiorstwom powiększanie udziałów w rynkach zagranicznych. W mniej optymistycznym scenariuszu znaczenie AI może ograniczać się do rozwoju samego sektora technologicznego.

Wiele zależy od zdolności do uzyskania synergii między głównymi sektorami społeczno-ekonomicznymi (publicznym, prywatnym i społecznym), zdolności do doskonalenia sprawności instytucji państwa (w tym wyjścia z klientelizmu i przejścia na reguły merytokratyczne), do zwiększania nakładów na inwestycje w innowacje, podnoszenia umiejętności IT oraz ograniczania drenażu mózgów (ang. *brain drain*), czyli utraty fachowców na rzecz innych państw itp.

Dyskusje o wykorzystaniu AI jako dźwigni rozwoju mają związek z doświadczeniami przeszłości. Do tej pory w Polsce rodzime przedsiębiorstwa nie wykorzystywały rewolucji technologicznych, aby uzyskać taki poziom rozwoju, jaki widoczny jest w państwach Zachodu. Wynikało to m.in. z historii gospodarczej Polski. Polska uznawana jest za państwo (obszar) o statusie tzw. *latecomera* w erze przemysłowej, czyli wchodzące w erę przemysłową z określonym opóźnieniem wobec liderów ekonomicznych. Mogło to wpływać na fakt, że rodzime podmioty najczęściej nie stawiały się producentami nowych technologii. Polska tradycyjnie była raczej odbiorcą innowacji i technologii niż ich twórcą i producentem. Wzorce rozwoju gospodarczego Polski były inne niż w państwach zachodnich. Miał

on u nas charakter „wyspowy”, czyli ograniczony do wybranych miejsc (liderów modernizacji).

Wciąż widoczne są zjawiska, które można uznać za konsekwencję późnego wejścia w erę przemysłową. Innymi słowy, nadal oddziałuje tzw. zależność od warunków wyjściowych. Pozostają widoczne różne formy niedorozwoju, takie jak niższy poziom zaawansowania technologicznego w wielu sektorach. Obrazują to choćby dane o wykorzystaniu robotów w przemyśle. W Polsce w 2023 r. „pracowało” 61 robotów na 10 tys. pracowników przemysłu, w Szwecji – 293, a w Słowenii i Niemczech – odpowiednio 280 i 270 robotów. Polska wypada również znacznie gorzej na tle innych państw Europy Środkowej. Na Węgrzech zainstalowano 117 robotów, a w Czechach – 180.

Badania wskazują, że brakuje specjalistów IT. Według ocen z 2022 r. już wówczas brakowało ich 147 tys. Sytuację pogarsza spadająca liczba studentów ICT: w latach 2012–2022 spadła o 15%, podczas gdy w większości państw europejskich znacząco wzrosła. Powstaje też niewiele doktoratów z zakresu AI.

Ponadto widoczne są niskie wydatki na B+R (np. w stosunku do średniej w UE), chociaż sektor IT w Polsce można uznać za dość duży, ponieważ stanowi około 8% polskiego PKB. Bariera jest również to, że w Polsce skala inwestycji typu *venture capital* jest niewielka. Jeden z ekspertów ocenił, że firmy działające w Polsce raczej implementują rozwiązania AI, niż je tworzą.

Najbliższe lata pokażą, czy rewolucja AI stała się zaczynem zmniejszenia luki rozwojowej i technologicznej wobec Zachodu, czy też stanie się powodem ześlizgiwania się gospodarki do pozycji peryferyjnych.

Na razie badania porównawcze wskazują, że Polska nie znajduje się w gronie państw o najwyższym potencjale w zakresie wdrażania AI. Polska znalazła się na 36. miejscu na 83 państwa w *The Global AI Index 2024* pod względem zdolności do wykorzystania sztucznej inteligencji w kategoriach: implementacja, innowacje i inwestycje (*The Global AI Index, 2024*). Dominują Stany Zjednoczone i Chiny, zajmując pierwsze i drugie miejsce we wszystkich trzech filarach.

W innym zestawieniu Polska znalazła się na 34. miejscu na 40 państw, które przebadano na potrzeby *Government AI Readiness Index 2024*. Indeks ocenia gotowość rządów do wdrażania sztucznej inteligencji w sferze świadczenia usług publicznych. Analizuje 40 wskaźników w trzech głównych filarach: rząd, sektor technologiczny oraz dane i infrastruktura (*Oxford Insights, 2024*).

Więcej o produktach analitycznych projektu:

TRANSFORMWORK.SGH.WAW.PL 

PROF. DR HAB. ANDRZEJ ZYBAŁA, kierownik Katedry Polityki Publicznej, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, SGH

Nad raportem pracował zespół w składzie: dr Anna Janowska, dr Małgorzata Wrzosek i doktorantka Martyna Smółka.

Przy podejmowaniu decyzji kluczowy jest człowiek



KAROLINA CYGONEK

Rozmowa z Andrzejem Cieślakiem, założycielem i prezesem zarządu firmy Dynacon sp. z o.o., uznanym ekspertem w zakresie cyberbezpieczeństwa OT (operational technology) i komunikacji przemysłowej, wykładowcą i instruktorem z ponad 25-letnim doświadczeniem, współpracującym ze znanymi uczelniami, w tym z SGH na studiach podyplomowych cyberbezpieczeństwo przemysłowe.

Karolina Cygonek: Dlaczego cyberbezpieczeństwo przemysłowe jest ważne w obecnych czasach do tego stopnia, że SGH ma studia podyplomowe w tym zakresie?

Andrzej Cieślak: Odpowiem, bazując na najnowszych wydarzeniach i informacjach jawnych. Jeśli zwrócimy uwagę na komunikaty prasowe zarówno premiera Donalda Tuska, jak i wicepremiera i ministra cyfryzacji Krzysztofa Gawkowskiego, które dotyczą ataków na polską elektroenergetykę

i ciepłownictwo 29–30 grudnia ub.r., gdy prawdopodobnie grupy rosyjskie skierowały bardzo precyzyjny, długo przygotowywany atak, który mógł skończyć się bardzo poważnymi konsekwencjami dla setek tysięcy Polaków i to w okresie grzewczym, to już chyba nikt nie powinien mieć wątpliwości, że aspekty cyberbezpieczeństwa są wybitnie istotne.

A teraz odpowiedź na pytanie: dlaczego SGH? Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jest uczelnią, która zajmuje się przekazywaniem wiedzy nie głęboko technicznej, ale raczej zarządczej i biznesowej. Niemniej brak przestrzeni, w której uczelnie, tak szacowne jak SGH czy inne, budują mosty pomiędzy częścią biznesową a częścią głęboko technologiczną. Powstaje mocno ugruntowany przecięż w środowisku i społeczeństwie rozdźwięk pomiędzy technologiami, technikami, inżynierami a osobami zajmującymi się zarządzaniem i podejmowaniem decyzji strategicznych, finansowych, ekonomicznych, organizacyjnych etc. Stąd też pomysł na to, aby akurat takie studia, taki kierunek powstał w SGH. Myślę, że przynajmniej dla nas jest oczywiste, aby móc stworzyć ten pomost pomiędzy osobami, które podejmują decyzje strategiczne, a osobami, które podejmują decyzje taktyczne i operacyjne. Chodzi o to, aby móc te osoby skupić w jednym zespole, połączyć wiedzę teoretyków od cyberbezpieczeństwa z wiedzą praktyków. A potem odwrócić tę sytuację tak, żeby praktycy od zarządzania, eksperci od finansów, od działania długofalowego biznesowego, wyposażeni w bezpieczną i zweryfikowaną wiedzę (kierunek cyberbezpieczeństwa przemysłowego otrzymał patronat Rządowego Centrum Bezpieczeństwa), mogli optymalnie zasilić wiedzą i wesprzeć działania inżynierów, którzy muszą często działać tu i teraz.

Media informowały o tysiącach cyberataków na polską energetykę.

To znaczy, że nie mają pojęcia, co wydarzyło się naprawdę. To jest konfabulacja oparta na szczątkowych informacjach, bo więcej danych media nie dostaną.

Rozumiem, że ze względu na obszar krytyczny informacje te są po prostu obwarowane klauzulą tajemnicy?

Są to informacje wrażliwe i nie można ich w szczegółach podawać do publicznej wiadomości ze względu na dobro bezpieczeństwa kraju.

Proszę zatem powiedzieć, jakie najważniejsze elementy składają się na ten obszar cyberbezpieczeństwa przemysłowego w kontekście prowadzonych w SGH studiów podyplomowych?

Jeśli mówimy o tym kontekście, to są to elementy związane ze zrozumieniem środowiska w ogóle, a następnie wskazaniem kierunków wiedzy, którą można pozyskać już samodzielnie. Kurs, który trwa rok, nie wyczerpuje i nie może, oczywiście, wyczerpać tego tematu. Na kursie chodzi o wskazanie tych najbardziej istotnych elementów, po czym ustalenie taksonomii, nomenklatury porozumiewawczej pomiędzy częścią biznesową, zarządczą, czyli dotyczącą prowadzenia i budowania projektów, gdzie następnie dochodzi realizacja zadań, zarządzanie rolami, zarządzanie organizacją pod kątem cyberbezpieczeństwa. Trzeci obszar, który wspomina o aspektach prawnych, aspektach normatywnych, dobrych praktykach, powinien połączyć te dwa wcześniejsze obszary. I ten kurs to zapewnia. Osoba, która ukończy takie roczne szkolenie, powinna rozumieć, co obejmuje obszar cyberbezpieczeństwa w organizacji, czyli czego dotyczy, gdzie jest zlokalizowany, za co jest odpowiedzialny, jakie korzyści daje oraz jakie straty bądź negatywne konsekwencje może wywołać aspekt zaniechania lub nieprawidłowego prowadzenia zarówno części technicznej, jak i części biznesowej w tym aspekcie.

Czy jest coś jeszcze?

Osoba po takim kierunku powinna orientować się w aspektach prawnych, oczywiście nie na poziomie prawniczym. Tutaj mówimy raczej o umiejętności połączenia aspektów prawnych, jak akty rozporządzeń, z dobrymi praktykami i normami wprost i nie wprost, czyli o umiejętności czytania zapisów normatywnych czy ustawowych.

Po skończeniu studiów podyplomowych cyberbezpieczeństwo przemysłowe taka osoba powinna pójść do organizacji i docelowo zająć należne miejsce w roli tzw. CISO, czyli Chief Information Security Officer, który powinien umieć zarządzić obszarem cyberbezpieczeństwa. Oczywiście, z tego kursu nie wyjdzie ekspert czy ekspertka od cyberbezpieczeństwa. Z doświadczenia wiemy, że wykształcenie takiej osoby to jest mniej więcej około 10–12 lat nie tylko szkoleń, ale również praktyki. Ale po roku osoby, które orientują się trochę w części technicznej i znają daną organizację, będą rozumiały, jak się w niej odnaleźć, na co zwracać uwagę, a gdzie mogą czyhać bardzo poważne pułapki.

Z tego, co pan mówi, właściwie warunkiem *sine qua non* jest to, żeby



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

w obecnych czasach każda organizacja miała osobę, osoby czy nawet działy odpowiedzialne za cyberbezpieczeństwo przemysłowe.

To jest bezwzględnie potrzebne. I to już jest sprawa drugorzędna, czy to będzie osoba na etacie, czy cały zespół ludzi na etacie, czy zespół zewnętrzny lub mieszany. Oczywiście, najlepszą opcją jest opcja mieszana. Niemniej obecnie każda organizacja, w szczególności o znaczeniu istotnym czy krytycznym, musi mieć specjalistów od cyberbezpieczeństwa przemysłowego.

Z jakimi głównie zagrożeniami w dobie rewolucji sztucznej inteligencji mamy do czynienia? Zerwanie łańcuchów dostaw w następstwie pandemii COVID-19, wojna w Ukrainie, naruszenie dotychczasowego ładu międzynarodowego. Z czym muszą mierzyć się dzisiaj przedsiębiorstwa i mniejsze firmy, z jakimi zagrożeniami?

Wspólny mianownik dotyczy człowieka w kontekście podejmowania decyzji. To jest największe zagrożenie. A nie atak państw rozpoznanych jako agresorzy czy organizacji terrorystycznych lub po prostu przestępczych.

Co to znaczy?

Przede wszystkim chodzi o decyzyjność osób zarządzających i podejmowanie tych decyzji w oparciu o wiarygodną i bezpieczną dla organizacji wiedzę. Zaniechania w organizacjach,

nepotyzm, próby podejmowania decyzji, czyli pozorowane decyzje, szkodzą każdej organizacji. Typowy scenariusz: zrób coś, ale najpierw rozważ to 15 tysięcy razy tak, żeby to się rozmydliło, przekaż weryfikację zagadnienia do jeszcze dwóch, trzech osób lub firm. Przekazanie decyzji gdzieś dalej w organizacji prowadzi do rozmydlenia decyzyjności, rozproszenia tym samym odpowiedzialności za podjęcie decyzji.

Człowiek w obecnych czasach atakowany jest wieloma bodźcami, m.in. tymi, które pani wymienia, próbuje alokować źródło zagrożeń np. w wojnie w Ukrainie. To jest błąd. Wszystko bowiem dotyczy organizacji i podejmowania skutecznych decyzji. Osoby decyzyjne, najczęściej na najwyższych szczeblach bądź szczebla średniego w przedsiębiorstwach, nie są rzetelnie informowane. Informacje, które do nich docierają, nie są uwiarygodnione. Jest takie poczucie dania wiary własnemu pracownikowi, który nie jest zainteresowany tym, aby źle wypaść przed swoim przełożonym. Efektem tego jest jednokierunkowa narracja, która często jest błędna, niepełna, jednopłaszczyznowa i na pewno niewskazująca na przyczyny zagadnień leżących w osobie będącej źródłem informacji. Za uważa się w tym zakresie poprawę sytuacji, lecz nie zmienimy natury człowieka. Powszechny jest brak chęci weryfikacji informacji przez szczeble zarządcze i podejmowanie decyzji czy zaniechanie podjęcia decyzji, dokonywane w oparciu o szczątkowe, niewiarygodne informacje, tylko dlatego, że „nie znam się”, „nie orientuję się”, „mam ludzi od tego”. Zdrowym podejściem jest ufanie swoim pracownikom, ale weryfikacja na zasadzie uwiarygodnienia informacji powinna być wykonywana równolegle. To tak samo jak z ciężkimi chorobami. Nie idziemy do jednego specjalisty, idziemy do kolejnego, który nas zdiagnozuje. Porównanie tych dwóch diagnoz pozwala na wyciągnięcie bardziej właściwych wniosków. Pytanie retoryczne dla inżynierów: dlaczego stosujemy minimum trzy czujniki dla jednego układu pomiarowego dla tej samej charakterystyki środowiska pomiarowanego? Bo jak jeden odstaje, a dwa podają inny wynik, ale zbieżny, to te dwa „mówią prawdę”. Oczywiście, te dwa mogą się zepsuć i to właśnie ten jeden podawał poprawny wynik. Co wtedy robimy? Weryfikujemy wszystkie trzy, a decyzje podejmujemy w oparciu o dane, które posiadamy, pozostawiając możliwość zmiany działań w przypadku konieczności wykonania korekt.

Rozumiem, ale decyzje podejmowane są jednak w określonych warunkach. Warunki zewnętrzne również istnieją. Wojna w Ukrainie takie warunki stworzyła. Zerwanie łańcuchów dostaw w następstwie pandemii COVID-19 było faktem, realiami, z którymi musieliśmy sobie radzić. Rewolucja sztucznej inteligencji dzieje

się na naszych oczach, już nas wyprzedziła. Coś sobie zakładamy, a to już w zasadzie nie jest aktualne. Decyzje są podejmowane jednak w bardzo zmiennych i ciężkich do przewidzenia warunkach zewnętrznych.

Nie zgodzę się co do stwierdzenia, czy coś było faktem, czy nie. Wiele informacji jest preparowanych, zniekształconych czy po prostu bazujących na wycinku informacji. W wielu przypadkach konflikty zbrojne czy pandemia są jedynie wygodną wymówką lub bazą dla robienia „interesów życia” i nie ma to nic wspólnego z rzeczywistością i „faktami”. Jeżeli mówimy o decyzyjności chaotycznej, opartej na układzie reaktywnym, jest to najczęstszy błąd człowieka – i to należy wypełnić. Decyzje reaktywne powinny być oparte na układzie treningów i pamięci mięśniowej. Podsumuję to, co pani powiedziała, w ten sposób: moje projekty w bardzo dużych organizacjach w Polsce, które przedstawiałem wielu przedsiębiorcom w 1998 r., a następnie w 2008 i 2016 r., były wtedy całkowicie ignorowane! A dzisiaj? Dzisiaj te projekty są rewitalizowane w różnej formie i z różnymi „autorami”. A ich rewitalizacja polega często na zmianie daty, autora i niczego więcej. Eksperci, specjaliści mówili od dawna, od 20–30 lat, o tych samych zagadnieniach, które dzisiaj jedynie są wzmacniane poprzez popularne medialnie doniesienia o wojnie w Ukrainie czy innych regionach i różnych zagadnieniach geopolitycznych. To jest wyłącznie pretekst do tego, aby o tym mówić. Zawsze mamy zmienne, ciężkie warunki, niemożliwe do przewidzenia – nasłuchiłem się tego przez lata aż za dużo. To zawsze pada z ust ludzi, którzy nie są zainteresowani skutecznością, tylko ochroną siebie.

Ale przecież przedsiębiorstwa, firmy nie funkcjonują w próżni.

Oczywiście, że nie, tylko że wcześniej nazywano to usterką i awarią, bo nikomu się nie chciało tak naprawdę przyjrzeć powodom tych usterek i awarii. Większość problemów, które tak naprawdę mamy w postaci ataków, to jest maksymalnie 5% zagadnień w ogólnym rozrachunku bezpieczeństwa i cyberbezpieczeństwa. Tak naprawdę ludzie żyjący w obszarze awarii, usterki, anomalii nie kwalifikowali tego jako atak cyberbezpieczeństwa. Słowo „cyberbezpieczeństwo” nagle wypłynęło kilka lat temu, stało się wyświechtanym zwrotem, a nie poważnym zagadnieniem. Aktualnie „odgrzewamy” stare projekty, nagle cofamy się do tego wszystkiego, co zostało już dawno temu zdiagnozowane, i odkrywamy naturalną prawdę. Architektura, decyzyjność, organizacja, kompatybilność technologiczna, łańcuch dowodzenia – to jest poprawne budowanie i projektowanie, decyzje oparte na wiedzy, doświadczeniu i uwiarygodnianiu informacji. To są kluczowe aspekty. A to, że dzisiaj mamy wojnę w Ukrainie, jest ważne, ale

drugorzędne. W 2014 r. była pierwsza już agresja Rosji na Ukrainę – coś z tym zrobiliśmy?

Cyberbezpieczeństwo to nie obszar zajmujący się atakami! To jest bardzo szeroka dziedzina. Jej zaszufladkowanie i skanalizowanie jest wybitnie szkodliwe.

W 2014 r. miała miejsce agresja Rosji na Krym. Ale wtedy nie miało to aż tak dużego oddziaływania na nasz region.

Nie zgodzę się. Proszę wybaczyć, ale siedzę w tym od środka i właśnie są to stwierdzenia powielane również przez świat mediów, który tak naprawdę nie zgłębia zagadnienia, a papka medialna bardzo często wypacza rzeczywistość. Agresja Rosji i jej imperialistyczne działania wywołują negatywny wpływ na teren RP w zakresie bezpieczeństwa i jego części, czyli cyberbezpieczeństwa. Jesteśmy w trakcie wojny hybrydowej ze strony Rosji. Tego nie da się pominąć, lecz nie można reagować wtedy, gdy po latach przygotowań my, widząc skutek, zaczynamy kopać studnię na widoczny pożar. Pierwszy raz bardzo głośno mówiłem o bezpieczeństwie w 2000 r. w utworzonej przeze mnie Akademii. Nikt nie brał tego na poważnie. Szczególnie w przemyśle. Nie słuchali odbiorcy ani dostawcy – i nie mówię tu o małych podmiotach.

Naprawdę staramy się na tych studiach odczarować mity i bałagan myślowy, żeby uspokoić przynajmniej odbiorców, do których mamy dostęp. Bo, rzecz jasna, nie przekazujemy wiedzy wyłącznie przez ten jeden kurs. Wszystko po to, by ludzie zaczęli patrzeć rozsądnie na zakres cyberbezpieczeństwa, a nie jedynie poprzez medialne doniesienia czy lobbying lub marketing dużych sprzedawców – bo to jest po prostu błąd.

To rozumiem. Natomiast pozwolę się z panem nie zgodzić w sprawie aneksji Krymu przez Rosję. Impact tego wrogiego aktu w regionie był zdecydowanie mniejszy niż w 2022 r., kiedy Rosja w bezprecedensowy sposób zaatakowała militarnie Ukrainę i kilka milionów uchodźców przeszło przez Polskę i inne kraje, i dalej do Europy Zachodniej. Myślę więc, że jednak te zewnętrzne czynniki mają znaczący wpływ i determinują.

Wpływ migracyjny, wpływ wydarzeń geopolitycznych czy wojen i konfliktów zbrojnych zawsze jest. Mówimy o cyberbezpieczeństwie i tu się nic nie zmieniło. Było tak samo 20 lat temu i tak samo jest dzisiaj. Tak naprawdę tylko narzędzia się pozmieniały. Lepsze narzędzia są w rękach atakujących, ale i lepsze narzędzia są w rękach broniących. Tylko technologia się zmienia. Wtedy procesor liczył „x” operacji na sekundę, dzisiaj liczy „x” razy „y”, tylko ten „y” stał się potężny. Tak naprawdę tylko przyspieszyliśmy, ale

cała reszta jest identyczna. Ale jeżeli będziemy przypisywać tylko zagadnienia do wydarzeń geopolitycznych, do wydarzeń, które społeczeństwo widzi, moim zdaniem będziemy wprowadzać jedynie chaos i nerwówkę. Nie będziemy dotykać istoty problemu.

W takim razie na ile można uchronić się np. przed wyciekiem danych czy ogólnie przed zakłóceniem tych procesów przemysłowych przedsięwzięciach?

Przede wszystkim ważna jest higiena cyberbezpieczeństwa, podejmowanie decyzji w oparciu o uwiarygodnione informacje, podejmowanie decyzji, a nie zaniechanie podejmowania decyzji. To są podstawowe elementy. A dopiero potem przychodzi tak naprawdę ocena procesów, procedur, stanu faktycznego, inwentaryzacji tego, co mamy, zarówno inwentaryzacji twardej, jak i miękkiej. Zaczynając od infrastruktury, sygnałów, kwalifikacji informacji, uprawnień właścicieli procesów, zasad eksploatacji, cyklu życia, scenariuszy, operatorów oraz właścicieli systemów itd., kończąc na kwalifikacji i kompetencji zespołu, współpracowników. Dopiero na końcu idziemy do „sklepu” po zakupy. Dzisiaj niestety wygląda to tak: najpierw kupujemy np. firewall, SIEM, XDR, UTM, anty-APT, brokery sesji, agregatory ruchu, sondy danych, diody danych, kolektory, TD, SOAR, IDS, ISTM, ITDR itp. itd., potem się zastanawiamy, co kupiliśmy, a na końcu, kto to będzie obsługiwać. Ostatecznie jesteśmy jednak tak samo bezradni jak przed zakupami.

To jak się konkretnie uchronić?

Zadbać o suwerenność polski: kupować polskie, ale jakościowo dobre produkty – certyfikaty 62443 4-2 SL4 są dobrą podstawą. Zadbać o kompetentny zespół – certyfikaty branżowe OT i IT – nie teoretyków, tylko realnie potwierdzające doświadczenie i dojrzałość zespołu/organizacji/systemów. Wspierać się zaufanymi organizacjami – tymi, które poddały się ocenie, albo tymi, które zostały ocenione. Dbać o higienę projektowania, eksploataowania, wymiany. Zarządzać zmianą. Dbać o wiedzę i ludzi wiedzy. Dla przykładu proszę sobie wyobrazić zintegrowany, dojrzały ekosystem, który składa się z: SOC – certyfikatu ISO 27001, ISO 9001, sprzętu i oprogramowania IEC 62443 4-2 SL 4, rozwiązania CC L3, zaufania – np. prekwalifikacji wojskowej, referencji: zakresu odpowiedzialności, doświadczenia: praktyki zweryfikowanej w „boju”, a nie na kartce. Po resztę zapraszam na zajęcia.

Czy cyberbezpieczeństwo przemysłowe obejmuje również ten element ingerencji przez szpiegów przemysłowych w procesy, które zachodzą w danej strukturze, w danej organizacji?

Ależ oczywiście. Szpiegdy przemysłowi jak najbardziej fizycznie przenikają w struktury organizacji i to nie jest *novum*. Pierwsza taka znana organizacja to byli Ninja, a tak naprawdę Shino-bi no mono, czyli dosłownie – człowiek działający w ukryciu (tajni agenci lub najemnicy w feudalnej Japonii – red.). Ale mamy jeszcze starsze doniesienia o działaniach szpiegostwa, wywiadu, kontrwywiadu. Przecież to są normalne działania. Działania terrorystyczne również opierały się, opierają i będą się opierać tak naprawdę na czynniku ludzkim. To jest niestety normalna praktyka, w tym podejmowanie akcji dywersyjnych, niszczących czy wywiadowczych.

Jak pańskim zdaniem w Polsce wśród przedsiębiorców kształtuje się ta sfera świadomości?

W skali od zera do stu? Dzisiaj może przekroczyliśmy dziesięć. Ta świadomość jest zatem bardzo niska.

A czy dostrzega pan kroki przeciwdziałające takim zagrożeniom podejmowane przez poszczególne sektory przedsiębiorstwa?

Kroków podejmowanych jest dużo. Większość niestety to ruchy pozorne i głęboko błędne. Ale jeśli mówimy o krokach podejmowanych właściwie i skutecznie, to jest to raczej dziełem przypadku. I tu odwołam się do geopolityki i technologii, w tym sztucznej inteligencji. Jeżeli geopolityka dotyczy ekonomii biznesu, a dotyczy, jesteśmy atakowani sprzedawcami i naciskami na kupowanie różnych produktów, w szczególności zagranicznych technologii, ale bez zrozumienia i bez refleksji, a to nie jest dobrze. Nie uczymy się technologii, tylko obsługi produktu. Sztuczna inteligencja nagle zastępuje nam proces decyzyjny, źródła wiedzy i ocenę wiedzy. Ludzie zapomnieli o tym, by źródło wiedzy lub dostawca nie byli sędzią we własnej sprawie i nie mogli oceniać poziomu swojej wiedzy ani propozycji i rekomendacji czy też stabilności, jakości, bezpieczeństwa lub odporności. Od tego są zespoły w jednostkach certyfikowanych i akredytowanych. Sztuczna inteligencja nie jest takim zespołem. Ostateczna decyzja nie powinna należeć dzisiaj do algorytmów – zaawansowanych bardziej lub mniej, ale wciąż algorytmów. Decyzja nadal winna należeć do człowieka, a dokładnie do zespołu odpowiednio przygotowanych i wyszkolonych ludzi.

Pan mówi, że nie powinna należeć, a czy już nie jest tak, że zaczyna należeć do algorytmu?

Tak, oczywiście, jest. I jest to niestety trend bardzo szybko postępujący. Oddajemy w ręce AI władzę decyzyjną i jednostkową, ale też decyzje biznesowe. Jest to trend galopujący, ale też bardzo niebezpieczny. Bazujemy na opinii, na decyzji,

na konfabulacji, nie rozumiejąc, jak działa, ciesząc się, że ktoś za mnie podjął decyzję, wskazał kierunek, poprowadził.

Te wszystkie kwestie, o których pan mówi, są przedmiotem analiz takich ekspertów jak pan. I teraz z pańskiej perspektywy eksperckiej, jak by pan ocenił stopień monitorowania cyberzagrożeń przez państwo, na ile ten monit jest kontrolowany, na ile jest usprawniany? Co jeszcze trzeba w tym zakresie zrobić, zmienić?

Na te pytania, proszę wybaczyć, ale nie udzielę odpowiedzi. Bo pytanie zadane jest w kontekście rządu, w kontekście państwa, dużych organizacji czy służb. I niech pozostanie w kontekście rządu, służb i tychże organizacji. Od tej oceny są powołane konkretne zespoły.

Nie mógłby pan pokusić się o ogólną ocenę tego, na ile nasze państwo sobie radzi z tymi kwestiami w dzisiejszych czasach?

Jestem członkiem wielu organizacji doradczych i eksperckich. Oceny pozostawmy w zespołach eksperckich. Nikt nie ma patentu na rację. Zagadnienie jest tak złożone, że każda osoba może ze swojego punktu widzenia stwierdzić, że jest dobrze lub źle. To nic nie znaczy. Zajmijmy się zagadnieniem bezpieczeństwa, każdy na swoim poziomie! Współpracujmy z zespołami do tego przewidzianymi i powołanymi! Otaczajmy się bezpiecznymi informacjami i ludźmi!

Państwo będzie tak skuteczne, jak skuteczni, lojalni i mądrzy będą jego obywatele współpracujący z rządem i organami państwowymi. Ta współpraca to chociażby niegenerowanie zagadnień spowodowanych własnym zaniechaniem czy próbą omijania przepisów, blokadą informacji itd. Kierunek cyberbezpieczeństwa przemysłowego otrzymał oficjalny patronat Rządowego Centrum Bezpieczeństwa. Jak widać, państwo stara się dbać o ten obszar nie tylko za pomocą narzędzi niedostępnych dla wszystkich obywateli, ale również poprzez krzewienie wartościowej i bezpiecznej wiedzy.

Nie mnie oceniać państwo polskie. Jestem jedynie elementem całego obrazu bezpieczeństwa w RP, dążącym na swoim poziomie do zapewnienia naszym obywatelom spokoju i komfortu, które daje bezpieczny kraj.

Zgłębianie tej wiedzy musi być fascynujące. Dziękuję za rozmowę, z której na pewno zapamiętam, że w kontekście podejmowania decyzji kluczowy jest człowiek.

Był, jest i będzie, oby... 

Market Risk Lab

Zrób pierwszy krok w kierunku kariery w finansach

Studiujesz na 3., 4. lub 5. roku kierunków ekonomicznych, matematycznych albo pokrewnych i interesuje Cię modelowanie i analiza ryzyka rynkowego?

To idealny moment, żeby wejść do świata finansów od praktycznej strony!

Dołącz do bezpłatnego kursu Market Risk Lab, prowadzonego przez ekspertów PwC, i sprawdź, jak teoria zamienia się w realne narzędzia pracy w obszarze ryzyka rynkowego.

Co wyniesiesz z kursu:

- Przekonasz się, że teoria, której uczyłeś/uczyłaś się do tej pory, ma znaczenie w praktyce.
- Dowiesz się, jak rozpoznawać ryzyko rynkowe oraz jak zarządzać ryzykiem bilansu banku.
- Zobaczysz, co w praktyce oznacza zarządzanie aktywami i pasywami banku.
- Poznasz podstawowe narzędzia i techniki analizy ryzyka rynkowego.
- Zdobędziesz doświadczenie w pracy z danymi i modelami finansowymi.
- Poznasz konsultantów PwC, którzy na co dzień pracują na międzynarodowych projektach związanych z ryzykiem rynkowym i kredytowym.

Harmonogram spotkań:

- 18.03.** Ryzyko rynkowe w pigułce: skąd się bierze i jak wpływa na decyzje finansowe.
- 25.03.** Źródła i analiza danych na potrzeby zarządzania ryzykiem rynkowym.
- 08.04.** Ile możemy stracić? VaR/ES i metody Monte Carlo – od teorii do obliczeń.
- 15.04.** Bilans pod presją: identyfikacja i pomiar ryzyka płynności.
- 22.04.** Jak wycenić opcję? Ścieżka od danych do modelu.
- 06.05.** Od warsztatów do projektów: jak pracuje konsultant ryzyka. Zakończenie warsztatów.

Warsztaty będą prowadzone stacjonarnie w biurze PwC – pierwsza grupa spotykać będzie się w **Gdańsku**, druga w **Warszawie**. Oba miasta będą miały warsztaty w tym samym czasie. **Daj znać w formularzu, które miasto Cię interesuje.**

Rejestracja trwa do 5.03.2026 r.



Więcej informacji
na stronie **Market Risk Lab**

**Masz pytania? Napisz do nas
na: PL_MRL@pwc.com**

AREOPAG Energetyki Odnawialnej

 KAMIL FLIG

17 grudnia 2025 r. w SGH odbyła się VIII edycja jednego z najważniejszych wydarzeń eksperckich poświęconych transformacji energetycznej w Polsce. Kluczowe tezy z wydarzenia dotarły łącznie do 1011 uczestników.



Pierwsza konferencja odbyła się w 2018 r. z inicjatywy Rafała Czai, prezesa Stowarzyszenia na rzecz efektywności im. prof. Krzysztofa Żmijewskiego. Jej celem było wypracowanie wraz z przedstawicielami administracji rządowej ram dla konstruktywnego dialogu eksperckiego. Formuła ta przyjęła się doskonale, o czym świadczy osiem kolejnych edycji wydarzenia. Przez lata AREOPAG stał się przestrzenią pozyskiwania koncepcji i rozwiązań przydatnych we wdrażaniu założeń zrównoważonej energetyki – rozumianej zarówno jako energetyka systemowa, jak i energetyka obywatelska.

Konferencja stanowi unikalną płaszczyznę komunikacji, której zakres tematyczny odpowiada zapotrzebowaniu uczestników rynku, niezależnych ekspertów i organizacji eksperckich oraz przedstawicieli resortów odpowiedzialnych za kreowanie ram prawnych polskiego rynku odnawialnych źródeł energii. Podczas kolejnych edycji

omawiane są najbardziej aktualne wyzwania i problemy, przed jakimi stoi branża odnawialnych źródeł energii (OZE) i społeczności lokalne, a także nowe trendy, potencjalnie wyznaczające kierunki rozwoju sektora.

KLUCZOWE WYZWANIA POLSKIEJ ENERGETYKI ODNAWIALNEJ

Tegoroczną konferencję otworzył rektor i prof. SGH dr hab. Piotr Wachowiak oraz dziekan Kolegium Zarządzania i Finansów dr hab. Joanna Wielgórska-Leszczynska, prof. SGH. W uroczystej inauguracji wziął również udział dr hab. Maciej Sokołowski, prof. UW, oraz ekspert Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu (IPCC) Keio University, który wygłosił przemówienie poświęcone pamięci prof. Krzysztofa Żmijewskiego (w dniu 28 października obchodzona była dziesiąta rocznica śmierci profesora) oraz aktualnym trendom w energetyce.

Program konferencji obejmował trzy sesje panelowe poświęcone kluczowym wyzwaniom polskiej energetyki odnawialnej.

Pierwsza sesja – „Koncepcje modeli sieciowych – integracja OZE i bezpieczeństwo systemu” – skupiła się na modelach przyłączeniowych stosowanych w Europie i wnioskach z ich wdrożeń, pakiecie regulacji określanym jako „antylblackoutowy”, nowych koncepcjach dostępu do sieci i wykorzystania istniejących zasobów sieciowych oraz reformie rynku mocy z uwzględnieniem roli magazynów energii i usług DSR (zarządzania popytem).

Tegoroczna dyskusja o bezpieczeństwie systemu elektroenergetycznego nabrała szczególnego znaczenia w kontekście wydarzeń z kwietnia 2025 r. 28 kwietnia Hiszpania i Portugalia doświadczyły jednej z największych awarii energetycznych w historii Europy – w ciągu zaledwie kilku sekund Półwysep Iberyjski stracił około 15 GW mocy, co stanowiło blisko 60% zapotrzebowania. Blackout sparaliżował transport publiczny w Madrycie, Barcelonie i Lizbonie, wstrzymał pracę lotnisk i zakłócił funkcjonowanie szpitali. Przez kilkanaście godzin miliony osób pozostawały bez dostępu do prądu. To doświadczenie unaoczniało, jak krytyczne znaczenie dla funkcjonowania



FOT. GRZEGORZ MAŚLOCH, SGH

↑ Dr hab. Maciej Sokołowski, prof. UW

współczesnego państwa ma stabilność systemu energetycznego i jego bezpieczeństwo.

Druga sesja – „Kluczowe aspekty rozwoju projektów” – była poświęcona usprawnieniu procesów administracyjnych w sektorze OZE, reformie aukcyjnego systemu wsparcia oraz mechanizmom kontraktów różnicowych. Dyskutowano również o kryteriach pozacenowych i poszukiwaniu równowagi między realizacją strategicznych celów a utrzymaniem konkurencyjności projektów.

Debata o przyszłości projektów OZE w Polsce toczyła się w cieniu historycznego przełomu – czerwiec 2025 r. zapisał się jako pierwszy miesiąc w dziejach polskiej energetyki, w którym odnawialne źródła energii wyprodukowały więcej prądu niż elektrownie węglowe. Według danych Forum Energii OZE odpowiadały za 44,1% całkowitej produkcji energii elektrycznej, podczas gdy węgiel kamienny i brunatny łącznie wygenerowały 43,7%. To symboliczny moment, który pokazuje, że transformacja energetyczna w Polsce nabiera realnego tempa. Moc zainstalowana w fotowoltaice przekroczyła już 22 GW, a w kraju działa ponad 1,55 mln instalacji prosumenckich.

Trzecia sesja – „Innowacyjne narzędzia poprawy efektywności transformacji energetycznej w ramach współpracy lokalnej” – koncentrowała się na roli samorządów w kształtowaniu lokalnego miksu energetycznego, finansowaniu transformacji na poziomie lokalnym i regionalnym, zarządzaniu strategicznym w jednostkach samorządu terytorialnego oraz znaczeniu edukacji w skutecznej transformacji energetycznej.

Podczas panelu podkreślono rolę współpracy lokalnej. Efektywna, bezpieczna i tania energia może być możliwa tylko z silnym zaangażowaniem samorządów. Dyskusja zbiegła się w czasie z decyzjami wspierającymi energię obywatelską w Polsce. Zaledwie kilka dni przed konferencją – 11 grudnia 2025 r. – Ministerstwo Klimatu i Środowiska podpisało osiem nowych umów z klastrami energii na łączną kwotę blisko 264 mln zł ze środków Krajowego Planu Odbudowy. Dzięki

temu wsparciu w sześciu województwach powstanie ponad 40 MW nowej mocy OZE, magazyny energii o pojemności przekraczającej 47 MWh oraz tysiące instalacji fotowoltaicznych i pomp ciepła bezpośrednio u mieszkańców. Własna produkcja, magazynowanie i zużywanie energii na miejscu realnie odciążają sieci, a każda złotówka wydana na ich rozbudowę to koszt, który ostatecznie pojawia się w rachunkach odbiorców. Model oparty na samowystarczalności energetycznej lokalnych społeczności staje się jednym z fundamentów nowego podejścia do bezpieczeństwa energetycznego kraju.

SGH JAKO GOSPODARZ I PARTNER MERYTORYCZNY

SGH od 2023 r. jest partnerem merytorycznym AREOPAGU, wnosząc do debaty o OZE niezbędną perspektywę ekonomiczną, finansową i zarządczą. Stowarzyszenie na rzecz efektywności im. prof. Krzysztofa Żmijewskiego zostało powołane w 2006 r. z inicjatywy profesora jako odpowiedź na wyzwania wynikające z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Organizacja działa na rzecz zwiększenia efektywności i konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez promocję wykorzystania wysokowydajnych zasobów pracy, materiałów, energii i środowiska. Stowarzyszenie propaguje również rozwój nowoczesnej infrastruktury energetycznej oraz aktywny udział społeczny w procesach zrównoważonej transformacji.

Wydarzenie zostało objęte honorowym patronatem Ministerstwa Klimatu i Środowiska, Ministerstwa Energii oraz rektora SGH. Wśród partnerów konferencji znalazły się: Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA, Bank Gospodarstwa Krajowego, Podkarpackie, Fundacja Veolia, Fundacja Polska z Natury, PNE Polska, PAE oraz VIVERO.

Wśród prelegentów znaleźli się m.in.: generalny dyrektor ochrony środowiska Piotr Otawski, dyrektor Departamentu Odnawialnych Źródeł Energii w Ministerstwie Klimatu i Środowiska Łukasz Tomaszewski, dyrektor Departamentu Relacji Strategicznych BGK Joanna Smolik, dyrektor Departamentu Rozwoju Systemu PSE SA Marek Duk, zastępca dyrektora Narodowego Centrum Analiz Energetycznych dr inż. Karol Wawrzyniak. SGH reprezentowali dr Grzegorz Maśloch, dr Remigiusz Górniak, a także dr hab. Jacek Sierak, prof. SGH.

Konferencja była transmitowana online, a zapis wydarzenia jest dostępny na kanale na YouTube. Jej organizatorami byli: Stowarzyszenie na rzecz efektywności im. prof. Krzysztofa Żmijewskiego oraz Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego SGH. 

DR KAMIL FLIG, Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Międzynarodowa pomoc rozwojowa

Zaangażowanie Polski i innych graczy

 MAŁGORZATA KORCZYK

27 listopada 2025 r. w SGH odbyła się konferencja „International Development Assistance in the Contemporary World. Framework of Engagement: Poland and Other Players” (Międzynarodowa pomoc rozwojowa we współczesnym świecie. Ramy zaangażowania: Polska i inni gracze) dotycząca powstającej książki o tym samym tytule.

Podczas otwarcia podkreślono wagę zagadnienia odnośnie do wyzwań stojących przed państwami udzielającymi międzynarodowej pomocy rozwojowej, w tym przed Polską. Zarys struktury książki przedstawił przewodniczący Rady Naukowej konferencji¹, kierownik Katedry Polityki Gospodarczej i Teorii Pieniądza prof. dr hab. Zbigniew Polański.

Dr Michał Rutkowski, który wraz z dr hab. Katarzyną Zalas-Kamińską jest współautorem rozdziału pt. „Between Cooperation and Competition: International and Polish Development Assistance in a Changing World” (Między współpracą a konkurencją: międzynarodowa i polska pomoc rozwojowa w zmieniającym się świecie), przedstawił szerokie ramy teoretyczne rozważań dotyczących strategii zachowań krajów udzielających międzynarodowej pomocy rozwojowej, które stały się podstawą analizy empirycznej przeprowadzonej przez autorów.

Dr Rutkowski, który jest dyrektorem ds. edukacji, zdrowia i zabezpieczenia społecznego w regionie Europy i Azji Środkowej w Banku Światowym, omówił specyfikę dwóch zastosowanych w badaniu koncepcji teorii gier: dylematu więźnia oraz dylematu zaspły śnieżnej (gra w języku polskim funkcjonuje również pod nazwą „zamięć śnieżna”). Takie podejście jest uzasadnione faktem, iż działalność krajów w sferze pomocy rozwojowej przypomina grę strategiczną, gdzie współwystępują strategię kooperacji oraz konkurencji, kształtując zachowania krajów-donatorów tej pomocy, a przez to wpływając na jej efektywność. Ekspert pokazał, że w przypadku spojrzenia na działania donatorów przez pryzmat dylematu więźnia można dostrzec źródła nieefektywności pomocy (przejawia się ona m.in. w nakładaniu się finansowania różnych instytucji na realizację tych samych celów nierzadko w tych samych regionach kosztem niedofinansowanych miejsc) w wyniku przyjęcia strategii zdrady

przez kraje jej udzielające. Dzieje się tak w sytuacji braku zaufania, gdy kraje donatorzy dbają bardziej o swoją widoczność i markę w świecie międzynarodowej pomocy, a także realizują cele geopolityczne, zamiast koncentrować się na rozwiązywaniu problemów krajów rozwijających się. Dr Rutkowski zwrócił uwagę na brak koordynacji międzynarodowej pomocy rozwojowej jako zjawiska sprzyjającego kształtowaniu się ukazanej równowagi Nasha, ponieważ nakładanie się pomocy występuje bardzo często, gdy kraje obawiają się, że konkurenci zajmą ich miejsce w danym obszarze. Jako przykład politycznej rywalizacji donatorów przedstawił system edukacji w Kenii, gdzie donatorzy skoncentrowali się na finansowaniu szkolnictwa na terenach zurbanizowanych (widocznych i względnie rozwiniętych) kosztem terenów wiejskich. Tego typu zjawiskom miały przeciwdziałać m.in. takie rozwiązania jak te zawarte w Deklaracji paryskiej.

Dr Rutkowski następnie ukazał, w jaki sposób można zrozumieć zachowania donatorów z punktu widzenia dylematu zaspy śnieżnej. Koncepcja ta ujawnia prawdopodobne motywy stojące za decyzją o wycofaniu pomocy donatora z danego regionu w nadziei na to, że inny kraj rozwiąże istniejące problemy. Jeżeli rozwiązanie problemu rozwojowego potraktuje się jako dobro publiczne, to kraj wycofujący się z pomocy skorzysta na wysiłku pozostałych, nie ponosząc przy tym kosztów (ang. *free rider problem*). Jako przykład prelegent przytoczył m.in. zamrożenie finansowania pomocy międzynarodowej przez USA w 2025 r.

Aby uniknąć powyższych zjawisk, ekspert BŚ wskazał na konieczność przyjęcia rozwiązań sprzyjających wzmocnieniu współpracy międzynarodowej w obszarze pomocy rozwojowej. Zaliczyć do nich należy tworzenie funduszy mieszanych, włączenie w proces decyzyjny rządów krajów-beneficjentów pomocy, jeśli chodzi o alokację środków oraz rozwijanie sfery pomocy wielostronnej w ramach takich instytucji jak Bank Światowy kosztem pomocy bilateralnej.

Dr hab. Katarzyna Zalas-Kamińska z Uniwersytetu Wrocławskiego przedstawiła część empiryczną opracowania, posługując się przykładem działań pomocowych Polski jako donatora średniej wielkości w trzech krajach (Gruzja, Tanzania, Liban) z dziesięciu, gdzie jest obecna. Ekspertka wyjaśniła kryteria doboru beneficjentów pomocy, wskazując na zróżnicowanie geograficzne oraz różnice w poziomie rozwoju tych krajów jako najważniejsze przyczyny ich wyboru. Kompleksowo omówiła źródła, z których pozyskano dane do badania, i przedstawiła ich wyniki.

Prof. Zalas-Kamińska podkreśliła, że Polska znajduje się pomiędzy strategiami współpracy i konkurencji z uwagi na wzięcie na siebie odpowiedzialności za rozwiązywanie globalnych problemów i realizację własnego interesu. Pomimo znacznej aktywności międzynarodowych

podmiotów w niesieniu pomocy trzem wymienionym krajom Polska stara się również być widoczna, co sprawia, że wchodzi w strategię konkurencji. Na przykład w Gruzji pomoc międzynarodowa ogniskowała się wokół wprowadzania standardów europejskich w zakresie obrony demokracji oraz sprawnego zarządzania. Polska podejmowała podobne działania. W Tanzanii nakładanie się pomocy miało miejsce w obszarach edukacji i ochrony zdrowia, natomiast w Libanie – w sferze pomocy humanitarnej, przede wszystkim, jeśli chodzi o poprawę warunków życia uchodźców.

Na podstawie analizowanych przykładów prelegentka ukazała ograniczenia pomocy bilateralnej, która nierzadko ma służyć w większym stopniu realizacji własnych interesów krajów-donatorów niż rozwiązywaniu problemów krajów-beneficjentów. Należy wobec tego w większym stopniu skoncentrować się na potrzebach tych drugich, aby uniknąć nieefektywności programów pomocowych. Jest to według ekspertki argument na rzecz większego zaangażowania krajów w pomoc wielostronną sprzyjającą współpracy. Na uwagę zasługuje w tym względzie zwiększenie zaangażowania przez Polskę w finansowanie pomocy poprzez Międzynarodowe Stowarzyszenie Rozwoju (IDA) w ramach BŚ.

Podczas dyskusji wokół wad i zalet pomocy wielostronnej oraz bilateralnej wskazano na problem braku wpływu państw-donatorów na sposób alokacji środków za pośrednictwem instytucji międzynarodowych oraz brak widoczności darczyńców na arenie międzynarodowej. Z drugiej strony, wskazano na pułapkę dylematu więźnia przy realizacji pomocy bilateralnej. Dr Rutkowski zauważył, że bardzo często pogląd na tę sprawę zależy od ministerstwa, które zajmuje się pomocą międzynarodową: jeśli odpowiada za nią ministerstwo spraw zagranicznych, preferowana jest pomoc bilateralna, jeśli ministerstwo finansów – pomoc wielostronna. Prof. Zalas-Kamińska dodała, że można w tym względzie stracić z oczu ważny aspekt zagadnienia, czyli istotę pomocy rozwojowej, która nie powinna stanowić części strategii „soft power”.

Następnie prezentację pt. „Global Aid Architecture: Mega Trends and Aid Effectiveness in 21st Century” (Globalna architektura pomocy: megatrendy i skuteczność pomocy w XXI wieku) przedstawił oficer finansowy w BŚ Long Hanhua Wang, który jest współautorem rozdziału wraz z Akihiko Nishio, wiceprezesem BŚ ds. finansowania rozwojowego, oraz Francisco G. Carneiro, managerem operacyjnym ds. finansowania rozwojowego.

Prelegent rozpoczął od podkreślenia roli IDA w systemie międzynarodowej pomocy rozwojowej oraz objaśnił metodologię i terminologię, które zastosowano w badaniu. Następnie skoncentrował się na problematyce związanej z Oficjalną Pomocą

Rozwojową (ODA) w ramach BŚ, która stanowi znaczące wsparcie dla krajów rozwijających się. Istotnym zjawiskiem jest wzrost udziału wydatków na walkę ze skutkami katastrof (m.in. naturalnych) w kraju i za granicą za pośrednictwem ODA. W latach 2000–2002 stanowiły one 8% wydatków, a w latach 2021–2023 wzrosły do 24% wolumenu pomocy w ramach ODA. Poważnym problemem dla krajów rozwijających się są cięcia pomocy w ramach ODA ze strony tradycyjnych donatorów (kraje zrzeszone w ramach Komitetu Pomocy Rozwojowej – DAC) w 2025 r. o 9–17%.

Po dokonaniu szczegółowej analizy danych Long Hanhua Wang zaprezentował cztery megatrendy, które wraz ze współautorami uznał za szczególnie niebezpieczne dla architektury systemu pomocy międzynarodowej. Pierwszy z nich dotyczy wzrostu liczby krajów-donatorów oraz innych podmiotów realizujących cele pomocowe. W latach 2004–2008 liczba krajów-donatorów wynosiła 64, a w latach 2019–2023 wzrosła do 117. Jeśli chodzi o agencje pomocowe, to ich liczba zwiększyła się w przedstawionych ramach czasowych z 227 do 613. Każdy z podmiotów ma własne systemy raportowania i wymogi rozliczeniowe, co podnosi koszty transakcyjne po stronie krajów-beneficjentów.

Drugi trend to fragmentacja, która wynika z trendu pierwszego. Jak podkreślił prelegent, wzrostowi liczby transakcji donatorów towarzyszy spadek wartości finansowej projektów pomocowych. Wolumen grantów ODA zmniejszył się o niemal połowę w latach 2021–2023 w porównaniu z latami 2000–2002. Z kolei trzeci megatrend odnosi się do mniejszego zastosowania dźwigni finansowej w pomocy rozwojowej poprzez stagnację działalności takich instytucji jak wielostronne banki rozwoju (MDBs – Multilateral Development Banks), które łączą publiczny i prywatny kapitał, zwiększając efektywność pomocy. Ostatnim megatrendem jest problem pomijania rządu-beneficjenta w zagospodarowywaniu środków pomocowych przez różne instytucje, np. organizacje

pozarządowe (NGOs) lub podmioty kraju-donatora. W latach 2007–2009 rządy beneficjenci rozdysponowywały 39% pomocy, a w latach 2021–2023 – już tylko 20%.

Zarysowana sytuacja powoduje, że kraje beneficjenci dysponują mniejszymi środkami pomocowymi wraz z rosnącymi kosztami ich obsługi, co wymaga podjęcia takich działań jak tworzenie międzynarodowych forów zrzeszających donatorów i beneficjentów, aby poprawić komunikację i zwiększyć kontrolę rządów-beneficjentów nad wydawaniem środków.

Long Hanhua Wang zaakcentował, że jako kraj, który wyrwał się z pułapki średniego rozwoju i stanowi szóstą gospodarkę w Unii Europejskiej, Polska z pewnością w przyszłości będzie odgrywała coraz większą rolę w systemie pomocy międzynarodowej, o czym świadczy wzrost jej zaangażowania w finansowanie IDA.

Po prezentacji odbyła się dyskusja dotycząca przyszłości zarządzania pomocą międzynarodową w odniesieniu do zmniejszającej się roli krajów DAC. Poruszono także problem zwiększających się wydatków zbrojeniowych w Europie jako powodu redukcji pomocy rozwojowej oraz wpływu amerykańskiej polityki wewnętrznej jako czynnika ograniczającego pomoc ze strony USA. Wskazano również na błędy w ocenie potrzeb rozwojowych nie tylko ze strony krajów-donatorów, lecz także krajów-beneficjentów, które mogą pomijać w alokacji zasobów pomocowych niektóre regiony. Dyskutowano także o roli rynków kapitałowych w finansowaniu pomocy.

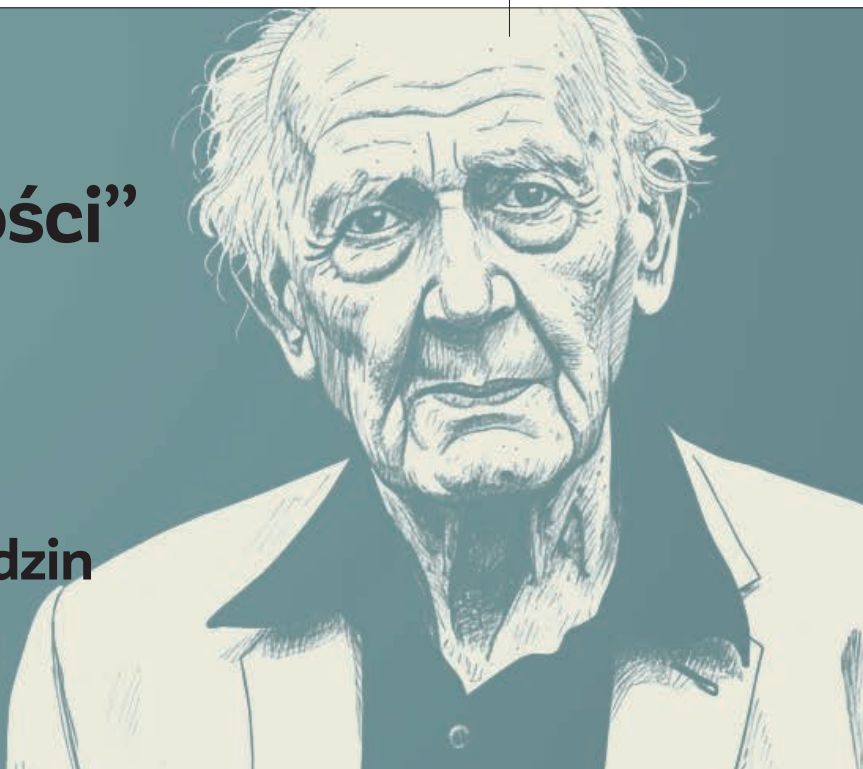
Wydarzenie zostało zorganizowane przez Katedrę Polityki Gospodarczej i Teorii Pieniądza w ramach Instytutu Ekonomii Politycznej, Prawa i Polityki Gospodarczej, a patronat nad nim objęli rektor SGH dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH, Bank Światowy oraz Narodowy Bank Polski. 

DR MAŁGORZATA KORCZYK, Katedra Polityki Gospodarczej i Teorii Pieniądza, Instytut Ekonomii Politycznej, Prawa i Polityki Gospodarczej, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

¹ Radę Naukową oprócz przewodniczącego tworzyli: dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH; dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH; dr Małgorzata Korczyk, SGH; prof. Branko Milanović, City University of New York; dr Michał Rutkowski, Bank Światowy; dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH; dr hab. Joanna Wielogórska-Leszczyńska, prof. SGH; dr hab. Katarzyna Zalas-Kamińska, Uniwersytet Wrocławski.

Normalizacja „epoki niepewności” i „płynnej nowoczesności”

Seminarium z okazji
rocznicy 100-lecia urodzin
Zygmunta Baumana
(1925–2017)



NA PODSTAWIE: AUTORSTWA FORUMLITFEST – FILE:ZIGMUNT BAUMAN NA 20 FORUMI VYDAVCIV.JPG[EDIT],
CC BY 3.0, [HTTPS://COMMONS.WIKIMEDIA.ORG/W/INDEX.PHP?CURID=55064376](https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=55064376)

URSZULA KURCZEWSKA, MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH

19 listopada 2025 r. Zygmunt Bauman, profesor nauk humanistycznych i społecznych, obchodziłby 100. urodziny. Jego życie nasycone było szeregiem wydarzeń, które potem stały się przedmiotem naukowych refleksji. Jeden z najbardziej znanych intelektualistów przełomu XX i XXI wieku, o skomplikowanych życiowych losach, które były odbiciem zawiłej polskiej historii.

Wspomnieniowe seminaria odbyły się na Uniwersytecie w Leeds, gdzie Bauman prowadził przez lata Katedrę Socjologii, stworzoną specjalnie dla niego, a także w Poznaniu na Uniwersytecie Adama Mickiewicza. W SGH Katedra Studiów Politycznych w Instytucie Studiów Międzynarodowych i Katedra Socjologii zorganizowały wspólnie seminarium z okazji tej rocznicy. Podczas spotkania wraz z zaproszonymi socjologami, filozofami oraz politologami, dla których dorobek Zygmunta Baumana stanowił i nadal stanowi źródło inspiracji, podjęliśmy próbę odpowiedzi na kilka pytań.

Czy prace Zygmunta Baumana pomagają nam wciąż zrozumieć współczesne wyzwania ery niepewności i turbulencji? Na ile dziś diagnozy socjologa i filozofa są przydatne w zrozumieniu przemian zachodzących na świecie i w życiu jednostek? Na ile książki Baumana inspirują, tłumacząc to, co niejasne i niezrozumiałe, osłabiają nasze lęki oraz otwierają nas na nowe perspektywy interpretacji?

W Polsce od śmierci Baumana w 2017 r. powstały już trzy biografie socjologa. Pierwsza autorstwa Dariusza Rosiaka – *Bauman* – wydana przez Mando w 2019 r. Kolejną była wydana po angielsku praca prof. Izabeli Wagner – *Bauman: A Biography*, wydawnictwo Polity Press (Oxford 2020). Ostatnia zaś to ponad 900-stronicowa książka Artura

Domosławskiego *Wygnaniec. 21 scen z życia Zygmunta Baumana* (Wielka Litera, 2021).

Prof. Wagner z Université Paris Cité w Paryżu oraz Komisji Historii Nauki Polskiej Akademii Umiejętności w Krakowie, przedstawiła drogę życiową i naukową Zygmunta Baumana. Zainteresowanie jej pracą jest bardzo duże, o czym świadczą przekłady na kilkanaście języków. Biografia wydana pierwotnie w języku angielskim w polskim przekładzie ukazała się nakładem wydawnictwa Czarna Owca.

W czasie dwóch paneli omawiano zagadnienia społeczno-kulturowe, zastanawiano się także nad aktualnością i uniwersalnością prac i teorii Zygmunta Baumana.

W pierwszym panelu, zatytułowanym „Co Zygmunt Bauman powiedziałby nam dzisiaj o czasach, w jakich żyjemy?” – w poszukiwaniu współczesnych »prawodawców i tłumaczy«, udział wzięli: prof. dr hab. Monika Kostera-Kociatkiewicz z UW; dr hab. Maciej Gdula, prof. UW; dr hab. Małgorzata Bogunia-Borowska, prof. UJ; dr hab. Stanisław Mocek, prof. Uniwersytetu Civitas; prof. dr hab. Urszula Jarecka, IFiS PAN. Nakreśliliśmy ponowoczesny kontekst, z którą to koncepcją Zygmunt Bauman jest najbardziej kojarzony. „Płynna nowoczesność”, „płynne czasy”, „niepewność” to pojęcia, które wciąż powszechnie są używane do opisu nieprzewidywalności i zmienności naszego życia na różnych jego poziomach.

Koncepcje te zakorzeniły się nie tylko w socjologii, ale także w naukach o zarządzaniu, gdzie przywoływane są często same terminy, bez odwołań do ich autora. Świadczy to o żywotności prac Baumana, o tym, że używamy jego języka, mówimy Baumanem, bez świadomości tego. Uczestnicy dyskusji podkreślali niezwykłą umiejętność autora mówienia w sposób prosty, zrozumiały o sprawach trudnych i skomplikowanych, o sięganiu po kategorie codzienne i wprowadzaniu ich do języka nauki. Podkreślano umiejętność społecznego słuchu socjologa, otwarcie na wielość źródeł, z których czerpał inspiracje. Widział zagrożenie wynikające zarówno z szybkiego tempa rozwoju technologii, zwłaszcza w kontekście wpływu na tożsamość jednostki, jak i z osłabiania więzi społecznych oraz kryzysu tradycyjnych autorytetów. Pisząc o współczesnym egoizmie, odwoływał się do Nietzschego (dbanie o własne szczęście zwalnia z dbania o dobro innych). Przywołując Levinasa, wspominał o altruizmie, który kieruje nasze spojrzenie ku innym, na zainteresowanie nimi, objęcie ich swoją uwagą, a otoczenie – troską.

Aktualność myśli Baumana widać w rozważaniach o bezpieczeństwie, a także instrumentalizowaniu tej wartości. Dzisiaj, w świecie narastających populizmów, ogarniętym falą dezinformacji, spadkiem zaufania do nauki, potrzebujemy – jak nigdy wcześniej – „prawodawców i tłumaczy”.

Bauman zapisał się również jako twórca idei Holocaustu jako ubocznego produktu oświecenia.

W precyzyjny sposób odtworzył mechanizm zaplanowanego skrupulatnie działania eliminacji Żydów w imię ideologii nazistowskiej.

Przypomniano, że przez kilka lat w Collegium Civitas (obecnie Uniwersytet Civitas) działała Szkoła Socjologii Zygmunta Baumana. Zygmunt Bauman chętnie uczestniczył w seminariach naukowych w PAN, organizowanych m.in. przez prof. Aldonę Jawłowską.

Drugi panel poświęcony był dyskusji na temat społeczeństwa konsumpcyjnego w ujęciu wybitnego socjologa, przemian wzorów pracy i nowych nierówności społecznych. Podstawowe pytanie przyświecające dyskusji dotyczyło tego, na ile zaproponowane przez Baumana kategorie oraz jego główne tezy dziś – w dobie zaawansowanej globalizacji i nakładających się globalnych kryzysów – są aktualne, na ile pomagają nam interpretować i rozumieć współczesną rzeczywistość. Swoimi refleksami podzielili się wybitni naukowcy i eksperci, w tym prof. dr hab. Andrzej Leder z IFiS PAN, prof. dr hab. Stanisław Obirek z Ośrodka Studiów Amerykańskich UW, prof. dr hab. Jerzy Kociatkiewicz z Institut Mines-Telecom Business School oraz dr Jan Czarzasty z Katedry Socjologii SGH.

Bauman definiuje społeczeństwo konsumpcyjne jako ważny etap w procesie transformacji „płynnej nowoczesności”, w którym konsumpcja przestała być jedynie zaspokajaniem potrzeb, a stała się celem samym w sobie, kształtując tożsamość jednostek, role społeczne i relacje międzyludzkie. W tej kulturze ludzie stają się towarem, a jednostka definiuje swój sukces nie przez posiadanie, ale przez częstotliwość nabywania nowości i intensywność przeżyć. Konsumpcja staje się powołaniem, co prowadzi do kultury nadmiaru. Proces utowarowienia dotyczy niemal wszystkich aspektów życia, w tym też relacji międzyludzkich.

„Płynna nowoczesność” u Baumana oznacza przejście od „solidnych” form życia społecznego (stabilne instytucje, przewidywalne biografie, długie trajektorie zawodowe) do warunków trwałej niepewności i wymogu elastyczności. Zmiana ta nie jest wyłącznie kulturowa, lecz ma swoje zakorzenienie w przemianach globalnego systemu polityczno-ekonomicznego, w którym praca traci status stabilnego mechanizmu integracji społecznej, a jednostki przejmują ciężar ryzyka (zatrudnienia, dochodu, awansu, ochrony socjalnej). Bauman wiąże te procesy z przejściem od „społeczeństwa producentów” do „społeczeństwa konsumentów”. W „płynnej nowoczesności” praca przestała być głównym wyznacznikiem tożsamości i sensu życia, ustępując miejsca zdolności do konsumpcji. O ile w poprzednim systemie wykluczenie dotyczyło głównie braku miejsca w procesie produkcji, o tyle w społeczeństwie konsumpcyjnym głównym kryterium staje się zdolność jednostki do skutecznego uczestnictwa w konsumpcji, a więc posiadanie zasobów, kompetencji i „atrakcyjności rynkowej”.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

To właśnie tu pojawiają się „nowi ubodzy” jako „wadliwi konsumenci” oraz „ludzie zbędni” jako produkt uboczny globalnej modernizacji.

Jednym z ważnych zagadnień, którym Bauman poświęcił wiele refleksji, jest problem zmieniających się wzorców pracy, rosnących nierówności społecznych i coraz powszechniejszego wykluczenia społecznego w erze płynnej nowoczesności. W książce *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy* Bauman śledzi historyczne przejście od społeczeństwa producentów, gdzie centralnym elementem była praca najemna, etos dyscypliny i odroczone gratyfikacja, do społeczeństwa konsumentów, w którym jednostka oceniana jest ze względu na jej zdolność do konsumpcji i wyboru. „Bycie biednym” przestaje oznaczać przede wszystkim bezrobocie; staje się statusem „wadliwego konsumenta” (ang. *flawed consumer*). Pojawiają się „nowi ubodzy” – „ludzie zbędni”, czyli ci, którzy są z różnych powodów wykluczeni z rynku konsumpcji. Bauman przeddefiniowuje kategorię ubóstwa, która współcześnie oznacza nie tyle „brak pracy”, ile raczej „wadliwą konsumpcję”. „Zbędność” nie oznacza jakiegś obiektywnej „bezużyteczności”, lecz relację władzy i klasyfikacji – ktoś staje się zbędny w określonym porządku gospodarczym i instytucjonalnym, który nie zapewnia mu roli społecznej. Dlatego baumanowskie „odpady” obejmują zarówno bezrobotnych, migrantów czy uchodźców, jak i grupy „wypychane” poza system zabezpieczeń społecznych, np. prekariat. Współcześnie również klasa średnia, która zawsze była gwarantem systemu demokratycznego i gospodarki wolnorynkowej, jest spychana w sferę ubóstwa.

Bauman uzupełnia tę diagnozę tezą o prywatyzacji ryzyka i odpowiedzialności, charakterystyczną

dla zindywidualizowanego społeczeństwa: jednostka ma „radzić sobie sama” z ryzykami i zagrożeniami, nawet tymi o globalnym charakterze.

Wraz z postępującą globalizacją, rozwojem technologii przyspieszających obieg kapitału i wiedzy następuje rozproszenie odpowiedzialności korporacji transnarodowych i osłabienie ochrony socjalnej państw narodowych. W rezultacie nierówności mają charakter nie tylko dochodowo-majątkowy, ale też czasowo-przestrzenny, bowiem istotnym zasobem staje się mobilność. Dlatego powstaje nowa linia podziału społecznego na tych, którzy są „zdolni do ruchu”, i na tych, którzy są „uwięzieni w miejscu”.

W koncepcji Baumana praca, nierówności i wykluczenie tworzą spójną całość: upłynnienie instytucji oraz konsumpcyjna definicja „normalności” przekształcają biedę w piętno „wadliwej konsumpcji”, a jednocześnie produkują grupy „zbędne”, traktowane jako „odpady” globalnego porządku. „Nowi ubodzy” i „ludzie zbędni” nie są więc marginalnymi kategoriami, lecz centralnymi figurami „płynnej nowoczesności”, ujawniającymi, że integracja przez rynek pracy i konsumpcję ma strukturalne granice. Włączenie tych intuicji do badań nad nierównościami sprzyja analizie nie tylko dystrybucji zasobów, ale też mechanizmów kontroli i stygmatyzacji, które podtrzymują współczesne podziały społeczne. 

DR HAB. URSZULA KURCZEWSKA, prof. SGH, kierownik Katedry Socjologii, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

DR HAB. MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH, prof. SGH, kierowniczka Katedry Studiów Politycznych, Instytut Studiów Międzynarodowych, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

Jak zmieniała się Wielka Różowa?

 ELŻBIETA ADAMOWICZ, EWA CHMIELECKA

17 listopada 2025 r. w SGH odbyło się seminarium „Czym była dla mnie reforma SGPiS/SGH?” związane z projektem wydania na 120-lecie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie książki poświęconej reformie kształcenia z początku lat 90. XX wieku o roboczym tytule *Jak wyprzedzić swój czas, osiągnąć sukces i zachować przyzwoitość*.

Intencją organizatorów seminarium było odświeżenie pamięci o reformie wśród współautorów książki – osób, które ją projektowały, wprowadzały w życie i realizowały jej główne cele.

Ponadto chciano przedyskutować pojawiające się problemy i wątpliwości w spisie treści i ustalić harmonogram działań. Obradom przewodniczyła prorektorka ds. nauki dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH, która z ramienia władz rektorskich sprawuje pieczę nad publikacją. Pomysł napisania książki poświęconej reformie wyszedł od prof. dr. hab. Juliusza Gardawskiego, który słusznie zauważył, że temu bardzo ważnemu elementowi historii SGH nie poświęcono nigdy całościowej analizy ani publikacji, zaś podchwyciły go dr hab. Ewa Chmielecka i prof. dr hab. Elżbieta Adamowicz – redaktorki książki.

W seminaryjnej dyskusji poruszono wiele wątków i problemów. Do najważniejszych z nich

należało omówienie największych zalet i wad reformy, ocena wpływu reformy na pozycję SGH w gronie uczelni ekonomicznych w kraju, przyjęcie reformy przez społeczność uczelni oraz sposób prowadzenia dyskusji z przeciwnikami tego projektu. Pierwsze wystąpienia dotyczyły okresu, który powinien być przedmiotem analizy. Najwięcej osób opowiedziało się za szczegółową analizą pierwszego etapu reformy, podkreślając wyjątkowość wprowadzanych rozwiązań (dr Stanisław Macioł, prof. dr hab. Honorata Sosnowska, prof. dr hab. Janusz Kaliński). To okres od pierwszego projektu zmian do wprowadzenia w Polsce studiów dwustopniowych. Spojrzenie z szerszej perspektywy, nawiązującej do koncepcji szóstego wydziału z początku lat 80., zaproponowali prof. dr hab. Tomasz Szapiro i prof. Kaliński. Podjęto także dyskusję nad roboczym tytułem książki. Grupa uczestników seminarium (T. Szapiro, H. Sosnowska, J. Kaliński) uznała, że nie powinniśmy sami oceniać swojego ówczesnego postępowania (tytułowa „przyzwoitość”); inni (J.E. Kotowska, E. Chmielecka) uznali to za zasadne.

Najwięcej wypowiedzi dotyczyło zalet i wad wprowadzonych zmian. Jak podkreślano, było to wydarzenie historyczne, niemające precedensu w powojennym życiu uczelni. W 1990 r. grupa pracowników SGPiS związanych z Solidarnością przedstawiła projekt reformy i zaangażowała się w tworzenie w uczelni warunków pozwalających na jej wprowadzenie. Szkoła stała się prekursorem zmian, które z czasem nastąpiły w szkolnictwie wyższym, nie tylko ekonomicznym, w Polsce. Przeprowadzono rewolucyjną zmianę zarówno programów nauczania, jak i zasad funkcjonowania uczelni oraz jej strukturę podmiotową. W osiągnięciu tego sukcesu niewątpliwie pomógł wybiegający w przyszłość projekt, a także wola przeprowadzenia zmian. Za mózg i architekta tej reformy należy uznać prof. dr. hab. Janusza Beksiaka. To on przedstawił projekt reformy SGPiS na zebraniu Solidarności w styczniu 1990 r.¹ Kilka miesięcy później pod jego przywództwem opracowano raport *Wysze szkolnictwo ekonomiczne w Polsce*² zawierający radykalną krytykę dotychczasowego kształcenia ekonomistów oraz wstępne idee zmiany. Zgodnie z wypracowaną w szkole wakarowskiej metodą pracy prof. Beksiak zebrał wokół siebie grupę osób, które opracowywały projekt reformy najpierw w Społecznym Komitecie Wyboru Rektora, a później w Społecznym Komitecie ds. Reformy. Projekt od początku popierał kierowany przez prof. Kalińskiego Zakład Historii Szkoły. To w jego pomieszczeniach gromadzili się reformatorzy, tam rodziły się pomysły i szczegółowe rozwiązania reformy.

Istotą reformy było uruchomienie motywacji i mechanizmów służących pozytywnej zmianie programów i treści kształcenia bez negatywnej oceny czy piętnowania kształcenia w przeszłości.



Za główny atut reformy uznano połączenie reformy kształcenia ze zmianą organizacji SGPiS (prof. dr hab. Urszula Grzełońska, dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH) oraz czasową zbieżność reformy kształcenia z ogólną transformacją kraju, obejmującą przejście do gospodarki rynkowej (U. Grzełońska). Inne atuty to trafne zdiagnozowanie słabości SGPiS, odideologizowanie kształcenia, danie studentom możliwości wyboru zarówno przedmiotu studiowania, jak i wykładowców, zbliżenie programu i treści kształcenia do wzorców światowych oraz zachowanie uniwersyteckiego charakteru studiów, co leżało w tradycji SGH. Te zmiany przyciągały do SGH najlepszych kandydatów na studentów z całej Polski, co pozytywnie wpływało na jakość studiów i wysoką pozycję absolwentów na rynku pracy (U. Grzełońska, E. Adamowicz, A. Chłoń-Domińczak, T. Szapiro). Wskazano także na możliwości doskonalenia dydaktycznego stwarzane dla nauczycieli: zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, zmiany treści prowadzonych dotychczas zajęć i otwierania nowych pól działalności dydaktycznej (E. Adamowicz, I.E. Kotowska). Wielką pomocą była tu współpraca z uczelniami i instytucjami edukacyjnymi z zagranicy, dającymi wielkie wsparcie merytoryczne i organizacyjne zmianom zachodzącym w Szkole (J. Kaliński, E. Chmielecka). Ogromne znaczenie dla powodzenia reformy miał fakt, iż grono osób popierających ją składało się z osób o niekwestionowanej autorytecie w środowisku (E. Adamowicz, T. Szapiro, S. Macioł, J. Kaliński). A także fakt, iż już w pierwszym etapie wdrażania reformy zaczęto budować wewnętrzny system zapewniania jakości kształcenia w Szkole (E. Chmielecka, S. Macioł, H. Sosnowska, dr Marcin Dąbrowski) oraz kładziono podwaliny pod systemy zewnętrzne – uczestnicząc w powołaniu do życia Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej Forum (SEM Forum) oraz tworząc Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych (FPA-KE), daleko wyprzedzając utworzenie Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA).

Jako słabości reformy wskazano trudności studentów związane z dokonywaniem trafnych wyborów przedmiotów i wykładowców, zwłaszcza tych, które nie mieściły się w głównym nurcie zainteresowań studiujących (A. Chłoń-Domińczak, prof. dr hab. Ewelina Nojszewska). Problemem było także nadmierne zaangażowanie w działalność poza SGH osób realizujących reformy w samej Szkole – dotyczyło to zarówno reformatorskich zmian w innych uczelniach, jak i zwykłej działalności dydaktycznej (U. Grzełońska, T. Szapiro). Brak było również dostatecznej cierpliwości i uporczywości w tłumaczeniu reformy (U. Grzełońska, T. Szapiro) niezaangażowanym w nią pracownikom. Osłabione zostało też zaangażowanie w działalność badawczą, która uległa rozproszeniu zwłaszcza we współpracy interdyscyplinarnej i międzynarodowej (I.E. Kotowska, J. Kaliński). Reformę osłabiała również konkurencja ze strony administracji centralnej, sięgającej po wybitnych pracowników uczelni (T. Szapiro). Podkreślano także, iż swoboda



FOT. PAWEŁ GOŁĘBOWSKI / SGH (2)

FOT. PAVEŁ GOŁBIEWSKI, SGH



wyboru zajęć doprowadziła do dużego zróżnicowania w realizowaniu obowiązującego pensum, co nie tylko podnosiło koszty funkcjonowania systemu, ale także rodziło problemy z utrzymaniem jakości zgłaszanych ofert (M. Dąbrowski, P. Wachowiak, E. Chmielecka).

SGH niewątpliwie dzięki reformie kształcenia uplasowała się w czołówce polskich uczelni. W zbiorze publicznych szkół ekonomicznych była uważana za najlepszą, a w zbiorze wszystkich polskich uczelni publicznych mieściła się w pierwszej piątce (E. Adamowicz). Zdaniem studentów była podobno jedną z najlepszych na świecie (T. Szapiro, A. Chłoń-Domińczak).

Czy istnieli przeciwnicy reformy? Owszem – i ich sprzeciw był bardzo intensywny. Przede wszystkim co najmniej połowa około 800-osobowego zbioru pracowników SGH nie mogła wyobrazić sobie, że wykładowcy w szkole wyższej mogą być zorganizowani nie wokół grup studentów – co było właściwe dla struktury wydziałowej – ale wokół czegoś innego, np. podobnych zainteresowań badawczych – ku czemu zmierzała struktura kolegalna (U. Grzełowska, H. Sosnowska). Kolejny był sprzeciw wobec swobody wyboru wykładowców przez studentów, z ukrytą pod nim walką o godziny dydaktyki. Przejawiało się to w propozycjach czy wręcz żądaniach wprowadzania różnych przedmiotów na listy przedmiotów obowiązujących dla dużej liczby studentów, najlepiej na Studium Podstawowym. Pojawiały się także próby powrotu do wydziałów z zagwarantowaną liczbą studentów. Czyniono to poprzez propozycje zmian regulaminowych likwidujących wynikowe ustalanie ukończenia kierunku studiów i wydania dyplomu oraz

zastąpienie go wcześniejszymi deklaracjami studentekimi o wyborze kierunku studiów, np. pod koniec drugiego roku studiów. Wreszcie pojawiały się propozycje przypisania studentów wybierających na pewnym etapie studiów określony kierunek do określonego kolegium, czyli powrotu do struktury wydziałowej. Innym rodzajem ukrytego sprzeciwu wobec reformy było „rozdrabnianie” programów przez zwiększanie liczby przedmiotów zwłaszcza ogólnych oraz zmniejszanie liczby godzin dydaktycznych i przypisanych (coraz więcej przedmiotów 15-godzinnych). To nie był może otwarty sprzeciw wobec reformy, ale przejaw dążenia do zachowania zajęć dydaktycznych, a pośrednio do „uzawodowienia” Szkoły (U. Grzełowska).

Czy zachowaliśmy przyzwoitość? Nikt pod przymusem nie opuścił SGH z powodu reformy przeprowadzanej w latach 90. (U. Grzełowska). Wszystkim pracownikom dydaktycznym jednako dano możliwość dobrowolnego dokonania zmiany w programach ich zajęć, dostosowania ich do potrzeb tamtego czasu – bez negatywnych ocen czy piętnowania nauczania w czasie minionym. We współpracy z partnerami zagranicznymi stworzono im także możliwości intensywnego doksztalcenia się w ramach wielu projektów i szkół letnich. Nie naruszono zasad autonomii akademickiej (E. Chmielecka).

W końcowej części seminaryjnej dyskusji padły dwa ważne pytania: dlaczego udało się wprowadzić reformę i dlaczego się ona zatrzymała (T. Szapiro)? W odpowiedzi wskazywano na merytoryczne argumenty wykorzystywane w dyskusjach z oponentami, zdecydowane działania reformatorów oraz zdolność do podejmowania strategicznych decyzji. Trzeba jednakże brać pod uwagę, że reforma naruszała niektóre interesy pracowników i utrwalone zwyczaje w funkcjonowaniu SGH, a energia reformatorska powoli słabła. Wejście w życie studiów dwustopniowych i ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 r. wprowadziło nowe zasady i wzorce postępowania, które – choć zbieżne z duchem reformy – jednak ją nieco ograniczyły (T. Szapiro, J. Kaliński, S. Macioł, E. Chmielecka).

Prace nad książką o reformie nauczania w SGH powinny się zakończyć do wiosny 2026 r. Wydania książki można się spodziewać do lata tegoż roku.

Wszelkie uwagi i propozycje ze strony czytelników, a także wspomnienia i refleksje dotyczące reformy prosimy kierować na adresy: adel@sgh.waw.pl, echmie@sgh.waw.pl. 

PROF. DR HAB. ELŻBIETA ADAMOWICZ

DR HAB. EWA CHMIELECKA, profesor honorowa SGH

¹ Co zrobić z SGPiS-em? Zwrot nr 1(18).

² Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce w „Życiu Gospodarczym” z 9.09.1990, nr 36.



POLSKA WYTWÓRNA
PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH

Z natury wyjątkowi

Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych
ul. Romana Sanguszki 1
00-222 Warszawa, Polska



pwpw@pwpw.pl
pwpw.pl

Profesor Michał Kalecki

W 55. rocznicę śmierci



28 listopada 2025 r. w Sali Senatu miało miejsce seminarium kończące rok 2025, będący Rokiem Profesora Michała Kaleckiego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Publikujemy jeden z referatów, autorstwa prof. Wojciecha Morawskiego, w którym przedstawia on życiorys tego wielkiego ekonomisty, a także część wspomnień i refleksji uczestników seminarium.

Prof. dr hab. WOJCIECH MORAWSKI
Katedra Historii Gospodarczej i Społecznej,
Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH:

Michał Kalecki urodził się w Łodzi w 1899 r. w całkowicie zasymilowanej rodzinie żydowskiej. Formalnie Kaleccy należeli jeszcze do gminy żydowskiej, bo tego wymagały ówczesne wewnętrzne przepisy rosyjskie, ale byli obojętni religijnie. Ojciec Michała był właścicielem niewielkiej fabryki, ale z całą pewnością nie był to okazały biznes. W 1913 r. fabryka ta została zamknięta, a Kalecki musiał się zajmować bezrobotnym ojcem. Studia podjął na Politechnice Warszawskiej w 1917 r. oraz na Uniwersytecie Warszawskim. Rozpoczął je, jednak nigdy ich nie ukończył.

Potem był żołnierzem w czasie wojny polsko-radzieckiej. Następnie studiował jeszcze na Politechnice Gdańskiej i tym razem również nie ukończył studiów. Chciałem zwrócić uwagę na taką okoliczność, że spośród kilku naszych bohaterów roku z ostatnich lat trzech nie miało formalnie wyższego wykształcenia. Mam na myśli prof. Lipińskiego, prof. Kaleckiego oraz prezydenta Stanisława Wojciechowskiego.

Jeszcze w czasie pobytu w Łodzi zaczął wydawać czasopismo „Koniunktura włókiennicza” i zaczynał pracę jako dziennikarz. Pismo trzeba było zamknąć, nie było na nie wystarczającej liczby subskrybentów, ale szlif pracy dziennikarskiej

pozostawił ślad w twórczości prof. Kaleckiego, narzucił mu pewną jasność wykładu, zwięzłość itd. To zawsze dobrze robi, dziennikarstwo to dobra szkoła.

W 1927 r. przeniósł się do Warszawy, a w 1929 r. został zawodowym ekonomistą. Z inicjatywy dwóch poważnych ekonomistów – Henryka Tennenbauma i Edwarda Lipińskiego – został zatrudniony w Instytucie Badania Koniunktur i Cen. Instytut ten był luźno związany z naszą Szkołą, tak że w zasadzie związki profesora z SGH mają również przedwojenny wątek, chociaż nie tak formalny jak powojenny. W tym czasie ożenił się z panią Adelą Szternfeld i to małżeństwo trwało do samego końca. Pani Adela Szternfeld przeżyła męża.

W 1981 r., kiedy z prof. Tomaszem Szapiro szykowaliśmy numer pisma „Zwrot” poświęcony prof. Kaleckiemu, odwiedziliśmy panią Kalecką w domu i miałem zaszczyt ją poznać. W Instytucie Badania Koniunktur i Cen współpracował przede wszystkim z Ludwikiem Landauem – zajmowali się szacunkami dochodu społecznego.

W 1933 r. Kalecki opublikował swój pierwszy ważny tekst *Próba teorii koniunktury*. Zyskał on rangę międzynarodową dosyć szybko, bo został wygłoszony na zjeździe Ekonometric Society w Lejdzie we wrześniu tego samego roku i zdecydowanie zrobił wrażenie na słuchaczach. Od tej pory Kalecki funkcjonował jako osoba znana w środowisku

ekonometryków. Dzięki stypendium Rockefellera znalazł się najpierw w Sztokholmie, potem w London School of Economics. Poznał tam wybitnych ówczesnych ekonomistów brytyjskich.

Jego związki z Instytutem Badania Koniunktury i Cen zostały zerwane w listopadzie 1936 r., kiedy właśnie na znak protestu przeciw zwolnieniu dwóch osób – Marka Breita i Ludwika Landaua – zrezygnował z tej współpracy. Od tej pory przez parę lat był zdany wyłącznie na swoje kontakty brytyjskie. Pracował nad cyklem koniunkturalnym, najpierw w Cambridge od 1937 r., potem od 1939 r. w Oxfordzie. W czasie wojny zajmował się gospodarką wojenną.

Po wojnie przez dziesięć lat profesor pracował w organizacjach międzynarodowych, najpierw w Międzynarodowej Organizacji Pracy, afiliowanej już wówczas przy ONZ, potem w Sekretariacie ONZ. Był też doradcą Banku Światowego. W ten sposób funkcjonował do 1955 r., kiedy powrócił do Polski, gdzie został na krótko doradcą Hilarego Minca – kluczowej postaci planu sześcioletniego.

W 1956 r. brał udział w tzw. komisji Jaroszewicza. Była to partyjna komisja, która miała usprawnić zarządzanie gospodarką. Po przełomie październikowym był związany z Komisją Planowania przy Radzie Ministrów, gdzie pracował nad planem perspektywnym na lata 1960–1975. Ta współpraca zaczęła się psuć wyraźnie w 1960 r., kiedy władze odrzuciły jego plan.

Przez krótki czas w 1960 r. był doradcą ekonomicznym na Kubie. W 1963 r. zerwał współpracę z Komisją Planowania. Potem jeszcze przez pewien czas funkcjonował w RWPG (Rada Wzajemnej Pomocy Gospodarczej, działająca w latach 1949–1991 organizacja gospodarcza państw bloku wschodniego – red.).

W międzyczasie związał się z naszą Szkołą. Wówczas powstało coś takiego, jak Wyższe Kursy Planowania Gospodarczego dla Cudzoziemców i Międzyuczelniany Zakład Problemowy Gospodarki Krajów Słabo Rozwiniętych. Od 1962 r. formalnie był zatrudniony w Katedrze Ekonomii Kazimierza Łaskiego na Wydziale Handlu Zagranicznego. W 1964 r., kiedy w SGPiS obchodzono jego urodziny, uniwersytet uhonorował go bardziej – nadał mu tytuł doktora honoris causa.

O dalszych jego losach przesądziła antysemicka kampania 1968 r. W maju 1968 r. doszło do ataku na profesora. Na zebraniu podstawowej organizacji partyjnej na Wydziale Handlu Zagranicznego był krytykowany za dążenie do technokratycznej rewolucji ekonomii socjalizmu, za jej dezideologizację. Głównym atakującym był prof. Dymitr Sokołow. W październiku 1968 r. na znak protestu wszystkiemu, co się wtedy działo, Kalecki zrezygnował. W wieku 69 lat został przedwczesnym emerytem. Miał oferty przeniesienia się za granicę, m.in. odwiedził Cambridge. Z tych ofert nie skorzystał. Zmarł 17 kwietnia 1970 r.

Co można wywnioskować, patrząc na ten życiorys? Po pierwsze, myślę, że nie mamy wątpliwości, że to jest – mimo że profesor pełnił różne ważne funkcje, również polityczne – życiorys uczynnego, a nie polityka. Nigdy nie ciągnęło go do polityki i nigdy nie miał aspiracji, żeby swą karierę przestawić na tory polityczne. Zapewne mógłby to zrobić, gdyby tylko chciał. Należy zatem uznać to za świadomą decyzję.

Był ekonomistą międzynarodowym. Od wczesnych lat był znany w świecie, miał kontakty międzynarodowe. Nie obawiał się tego, swobodnie się w tym czuł, co nie jest wcale takie częste. Był zawsze w głównym nurcie ekonomii światowej, a równocześnie pozostawał ekonomistą polskim. Było dla niego ważne, by ekonomia polska nie dała się zepchnąć do zaścianka.

Dlaczego – mimo żelaznej kurtyny i zimnej wojny – było to możliwe? W latach 60. istniało modne słowo, dzisiaj całkowicie zapomniane, a mianowicie „konwergencja”. W latach 60. naprawdę można było sobie wyobrażać, że z jednej strony kapitalizm, ale w wydaniu keynesowskim, zetatyzowanym, z interwencjonizmem państwowym i ideą pełnego zatrudnienia, a z drugiej strony socjalizm, który będzie stopniowo się wyzbywał tych sztywnych ideologicznych formułek i będzie coraz bardziej technokratyczny, będą się do siebie upodabniać. Szansę na taką ewolucję socjalizmu widziano w metodach matematycznych.

Kalecki zawsze był mocny z matematyki. Jego związek z ekonometrią nie był przypadkowy. Otóż w latach 60. uważano, że metody matematyczne zaprężone do planowania gospodarczego pozwolą ujawnić prawdziwe przewagi tej koncepcji gospodarczej, że tak naprawdę są wielką szansą. W tym sposobie rozumowania mieściło się wszystko, co Kalecki zawarł w swoich pracach poświęconych planowaniu. Wierzył w przewagę gospodarki planowej, socjalistycznej, ale równocześnie nie towarzyszył temu jakiś drapieżny atak na drugą stronę, czyli na gospodarkę rynkową. W tamtych czasach wydawało się, że oba systemy zbliżają się ku sobie i z czasem całkowicie się do siebie upodobnią.

Te złudzenia zawałyły się w 1968 r., po interwencji państw Układu Warszawskiego w Czechosłowacji. Z tego punktu widzenia głębszą cezurą była interwencja w Czechosłowacji niż wydarzenie marcowe w Polsce. Wydarzenia te były okropne same w sobie, ale był to nasz wewnętrzny problem. Natomiast po interwencji w Czechosłowacji zawałyło się coś dużo poważniejszego. Aby to zrozumieć, musimy się trochę cofnąć w czasie. Po zmianie władzy w Związku Radzieckim w 1964 r. do władzy doszła ekipa Breżniewa i Kosygina. Hasłem nowej ekipy była stabilizacja gospodarki po bałaganie chruszczowskim. W wydaniu premiera Aleksieja Kosygina stabilizacja miała polegać na reformie idącej w stronę technokratycznego, zmatematyzowanego, naukowego zarządzania



*Nakręcanie
konjunktury to już jest
teraz zwierzę domowe.*

*Jest tyle przypadków,
kiedy ludzie nie
zgadzają się, że nie
należy się sprzeczać,
jeśli się zgadzają.*

*To, co jest proste, może
być prawdziwe, ale
sam fakt, że jest proste,
nie dowodzi, że jest
prawdziwe.*

*Jak człowiek zastanawia
się nad komplikacjami,
to opuszcza istotne
rzeczy.*

*Ich koncern
(kapitalistyczny – red.)
jest dokładnie jak nasze
ministerstwo, tylko że
tam na górze jest zysk,
który się rozdziela,
a u nas nie ma.*

*Oszczędność nie jest
cnotą.*

*Nim się coś zmienia,
trzeba być naprawdę
pewnym, że to nowe
będzie na pewno lepsze.*

*Jak się ma tyle nafty,
to nawet ekonometrycy
nie mogą nic popsuć.*

gospodarką. Kosygin naprawdę miał takie ambicje. Kiedy zarysowała się groźba, że trzeba będzie interweniować w Czechosłowacji, w kierownictwie radzieckim powstały bardzo poważne spory na ten temat. Nie było jednak tak, że oni jednomyślnie się do tego garnęli. Do ostatniej chwili Kosygin był przeciw temu pomysłowi. Uważał, że zrujnuje to jego plany. Każda awantura na obrzeżach imperium zawsze bardzo uwsteczniała sytuację w Rosji i wzmacniała siły konserwatywne. Nieuchronnie odzywały się głosy: przestańcie się wygłupiać z reformami, bo to prowadzi do rozpadu imperium. Kosygin wiedział, że po czymś takim Związek Radziecki stanie się konserwatywny na bardzo długi czas, nie da się w nim kontynuować reform, a tolerancja dla reform krajów socjalistycznych bardzo się skurczy. I on obawiał się właśnie takiego efektu.

W sierpniu 1968 r. ten scenariusz się zrealizował. Breżniewowska stabilizacja przekształciła się w stagnację. Warto zwrócić uwagę, że Kalecki do dymisji nie podał się po marcu, tylko jesienią, kiedy już było po interwencji Układu Warszawskiego w Czechosłowacji. Wtedy było już jasne, że jest „pozamiatane”, że wszystko, co on uważa za ważne, jest już nieaktualne.

W to wpisuje się jeszcze jeden wątek. Profesor bardzo zaangażował się w przedsięwzięcia związane z nadziejami na awans cywilizacyjny Trzeciego Świata po uzyskaniu niepodległości. W latach 60. panowała optymistyczna atmosfera w tej sprawie. Żywe było przekonanie, że w ślad za niepodległością polityczną pójdzie niezależna polityka ekonomiczna i że kraje Trzeciego Świata mają przed sobą świetlaną przyszłość. Było przekonanie, że powinniśmy się z naszymi doświadczeniami włączyć w ten proces, bo nasze doświadczenia w dziedzinie planowania gospodarczego mogą być bardzo przydatne. Profesor się w to zaangażował. Te nadzieje się potem zawałyły w czasie szoków naftowych, kiedy okazało się, że żadnej świetlanej przyszłości dla krajów Trzeciego Świata nie będzie, chyba że któryś z nich posiada ropę naftową. Kalecki nie dożył tego momentu, ale trzeba pamiętać o atmosferze lat 60. w tej sprawie, by zrozumieć jego zaangażowanie.

Uczonego powinniśmy oceniać w kontekście jego współczesnych czasów i tego, co się działo w świecie, na rynku idei w jego czasach, nie z punktu widzenia naszej dzisiejszej perspektywy. My jesteśmy mądrzejsi o późniejsze doświadczenia, ale ocenianie, w czym miał rację, a w czym się mylił, po 50 latach byłoby ahisteryczne i nieuzasadnione. Ważne jest, żeby zrozumieć, jak myślał. A w tym celu pożyteczne jest wczucie się w tamte czasy.

Z pewnością należy dodać jeszcze jedno: profesor był przyzwoitym człowiekiem i można to zaobserwować w całym jego życiu. Chociaż niekiedy ustępował, to wiedział też, że istnieje taka granica, poza którą po prostu trzeba przewrócić stół.

Prof. dr hab. MARCIN KULA
professor emeritus
Uniwersytet Warszawski:

Moje wspomnienia nawiązają do tego, co jeden z przedmówców mówił na temat stosunku między profesorem a uczniami. Po historii przyszedłem pracować do Międzyuczelnianego Zakładu Problematyki Gospodarki Krajów Słabo Rozwiniętych przy UW i SGPiS, kierowanego przez Ignacego Sachsa, zmarłego w 2023 r. w Paryżu. Muszę powiedzieć, że nie od razu doceniłem prof. Kaleckiego, przewodniczącego Rady Naukowej tego zakładu. Z dwóch powodów. Po pierwsze, byłem prawdopodobnie młody i niedostatecznie uważny, żeby odkryć, kto jest ważną osobą w danej dziedzinie wiedzy. Po drugie zaś dlatego, że moją matką i moim ojcem byli profesorowie Uniwersytetu Warszawskiego, jakoś licząc się w życiu tej instytucji i w życiu naukowym. Przez dom przepływało mnóstwo profesorów, o których się mówiło, więc mnie do dzisiaj tytuł profesorski nie imponuje. Przez długi czas krępowałem się to powiedzieć, a dzisiaj już mogę.

I tak samo właśnie nie doceniłem na początku pana prof. Kaleckiego. Mój osobisty kontakt z nim, głębszy, poza uczestniczeniem w zajęciach, zdarzył się dwukrotnie. Za pierwszym razem na Wyższym Kursie Planowania Gospodarczego dla Cudzoziemców (ekonomistów, planistów i działaczy gospodarczych z krajów rozwijających się), organizowanym w SGPiS. Jako jedyny tam wówczas Polak, doszkalający się z ekonomii, napisałem pracę dyplomową o rolnictwie Izraela. Do dzisiaj nie rozumiem, dlaczego w 1968 r. sobie o niej nie przypominano. Profesor Kalecki był recenzentem i skrytykował pracę, ale dyplom dostałem z wyróżnieniem. Drugi kontakt nastąpił niedługo później.

Przyszedł marzec 1968 r., profesor Kalecki siedział w swoim domu. Podczas jednej z rozmów w trakcie moich odwiedzin, gdy zeszło na sprawy żydowskie (1968 r.!), Kalecki, w kontekście pochodzenia, powiedział: „Nie należy zapominać, bo i tak przypomną”. Może to brzmiało: „Nie należy ukrywać, bo i tak ktoś przypomni”. Siedząc tak i myśląc, chyba trochę czułem pustkę. Różni ludzie do niego jednak przychodzili: koledzy z pracy czy inni znajomi, to jasne. Ci młodszy też zaczęli go odwiedzać. Również ja bywałem regularnie, chyba bardziej z odruchu ludzkiego niż z powodów zawodowych. Herbatka, sernik, rozmowa o wszystkim i o niczym... I w końcu prof. Kalecki zaproponował: a może byśmy napisali wspólnie artykuł?

Nie wiem, czy jemu po prostu znudziły się te herbatki, co mógłbym zrozumieć, czy też odezwała się w nim żyłka pedagogiczna. Przychodzi młody człowiek, który tym wszystkim się interesuje, to zróbmy coś razem. Taka jest geneza naszego wspólnego artykułu o Boliwii. Nie miejcie państwo wątpliwości: udział prof. Kaleckiego w tym artykule był większy niż dzisiejszego prof. Kuli! Ja oczywiście dałem jakieś teksty, sprawdzałem dane. Ale to

prof. Kalecki napisał artykuł własnym ołówkiem. Nie wiem, dlaczego profesor zawsze pisał ołówkiem i potem jeszcze, jeśli chciał coś zmienić, to wycierał gumką i pisał ponownie na tym samym miejscu. Taki właśnie rękopis, spisany jego ręką, istnieje i był podstawą przedruku. Po zgonie profesora tekst oddałem p. Kaleckiej, pewno jest gdzieś w papierach. Profesor jednak twardo wpisał dwa nazwiska. Gdybym szedł nadal w kierunku ekonomii, przydałoby mi się to – podobnie jak opinia napisana mi przez niego – podczas gdy realnie jedno i drugie ma dziś dla mnie wartość sentymentalną.

Pamiętam, że radziłem się prof. Brusa w sprawie publikacji tego ołówkiem napisanego tekstu. Słusznie powiedział, że jeśli tekst był skończony (był), to trzeba drukować. Opublikował go kolega, wówczas żyjący w Chile, w miejscowym czasopiśmie ekonomicznym. Miał już wiele przedruków, ostatnio w „Biuletynie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”.

Ze spraw, o których tu była mowa, zwróciła moją uwagę – i to też jest powiązane z moim życiorysem oraz kontaktami z profesorem – sprawa niezależności nauki. Słyszałem tu o niezależności ekonomisty. Jestem historykiem i mógłbym dużo mówić o potrzebie niezależności politycznej historyków, w tym niezależności od rządzących – bez względu na to, jakie kto ma własne poglądy polityczne. Sprawa jest jednak nie mniej, a może jeszcze bardziej fundamentalna w przypadku ekonomistów. Otóż prof. Kalecki odznaczał się właśnie takim poczuciem niezależności, wyrażającym się np. w jego podawaniu się do dymisji na różnych etapach drogi zawodowej. Miałem wrażenie, że żywił następującą ideę: dopóki może mówić to, co uważa, to będzie mówił i publikował swoje opinie – a czy władza je zrealizuje, to już trochę jej sprawa i ryzyko. To ona będzie płacić cenę. Wśród ekonomistów podobnie postępował na przykład prof. Czesław Bobrowski.

Myślę, że kwestię niezależności można też rozpatrywać w kontekście szkół ekonomicznych. Z marca 1968 r. wyniosłem jasny pogląd o uzależnieniu ówczesnego SGPiS od Komitetu Warszawskiego PZPR, czyli od najgorszego komitetu w PRL/PZPR. Teraz myśli o potrzebie niezależności nauki i naukowców nie odstępuję mnie, gdy słyszę o „polityce historycznej”. Ekonomista jest jednak o tyle trudniejszy, że musi mieć kontakt z życiem gospodarczym – bowiem inaczej nic nie będzie wiedział. W PRL zachowanie niezależności było znacznie trudniejsze, może zwłaszcza na Wydziale Handlu Zagranicznego. Jego pracownicy mieli związki z centralami handlu zagranicznego, a studenci marzyli, by tam pracować. Nie potrzebuję chyba komentować, jak bardzo i jakimi nieraz kanałami te centrale były powiązane z „władzą”. Niestety, Zakład Ignacego Sachsa był „przyklejony” właśnie do Wydziału HZ.

Życzę Szkole Głównej Handlowej, żeby obecnie i w przyszłości zachowywała jak największą

niezależność – w każdym wyobrażalnym układzie politycznym w Polsce.

Prof. dr hab. WOJCIECH PACHO
Zakład Modelowania Ekonomicznego,
Katedra Ekonomii Stosowanej, Kolegium
Zarządzania i Finansów SGH:

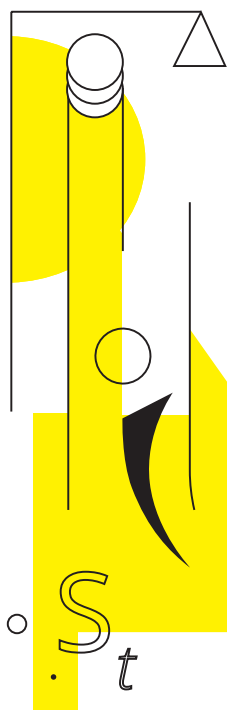
Chciałem powiedzieć o tym, dlaczego moim zdaniem Michał Kalecki zniknął z SGH, w ogóle zniknął z Polski. Prawdą jest to, co prof. Ryszard Bartkowiak powiedział – że po śmierci prof. Kaleckiego był pewien ciąg, kontynuacja jego myśli. I takim najpoważniejszym kontynuatorem Kaleckiego, jeszcze przed prof. Mieczysławem Nasilowskim, był prof. Kazimierz Łaski. Napisał on świetny podręcznik *Zarys teorii reprodukcji socjalistycznej*, z którego ja w ogóle rozumiałem Kaleckiego. To jest podręcznik, który opowiada, co jest w książce prof. Kaleckiego *Zarys teorii wzrostu gospodarki socjalistycznej*. Jako student próbowałem czytać dzieło Kaleckiego, ale po 20–30 stronach się poddałem. Nie dałem rady, to był ciężki materiał. Ale jak przeczytałem podręcznik prof. Łaskiego, wszystko zrozumiałem.

Następnie faktycznie w latach 70. i 80. kontynuacja myśli Kaleckiego miała miejsce poprzez prof. Nasilowskiego. Rozpocząłem karierę w katedrze, gdzie prof. Nasilowski był jednym z liderów, pracowałem pod jego kierunkiem i zrobiłem u niego doktorat. Rzeczywiście, podręczniki, które były wtedy pisane, kontynuowały myśl Kaleckiego, nie rozwijały problemu cyklu koniunkturalnego, bo w socjalizmie z definicji cykle koniunkturalne nie istniały, ale wzrost był. W związku z tym zrebby teorii wzrostu się ostały.

Ale przyszły lata 90. i prof. Kalecki kompletnie zniknął, przepadł z myśli ekonomicznej. Nagle znaleźliśmy się w innej rzeczywistości i czerpaliliśmy wyłącznie z podręczników przetłumaczonych wprost z ekonomii zachodniej. W mojej ocenie zabrakło po prostu kogoś takiego – mogę się sam uderzyć we własne piersi – kto napisałby podręcznik na nowe czasy w duchu prof. Kaleckiego. Pamiętam ogromne wysiłki prof. Nasilowskiego, żeby jakoś to kontynuować, ale on się też poddał. To była jednak wielka, heroiczna praca, żeby przerobić Kaleckiego tak, żeby był zrozumiały.

A mieliśmy już za sobą całą przeróbkę (Johna Maynarda) Keynesa. Oryginalny Keynes jest w ogóle mało zrozumiały. *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza* to jest moim zdaniem jedna z najbardziej mętnie napisanych książek, jaka została wydana w XX wieku. Gdyby trafiło to w ręce jakiegoś młodego profesora w Polsce, nie przeszłoby procesu recenzyjnego. Wiele lat poświęcono na interpretację myśli Keynesa; szczególnie istotną rolę w jej upowszechnieniu i uporządkowaniu odegrali ekonomiści ze szkoły szwedzkiej.

A my byliśmy kompletnie nieprzygotowani do popularyzacji myśli prof. Kaleckiego. Jesteśmy



pokoleniem przełomu, ale niestety nie sprostaliśmy temu wyzwaniu, tej nowej rzeczywistości. Dlatego moim zdaniem Kalecki przepadł. A dydaktyka jest przecież najlepszym sposobem popularyzowania jakichś myśli.

Uważam, że prof. Kalecki to jest bez wątpienia nasz najwybitniejszy ekonomista, znany na świecie, z ogromnym dorobkiem. Jego teoria inwestycji naprawdę budzi respekt. Jego sposób pisanie: bez rozbudowanego przeglądu literatury, ze skromną liczbą odnośników, bez wynumerowanych hipotez badawczych, bez rozdziałów o metodzie badawczej. Czyli cały ten „sztafaż naukowy”, który teraz jest stosowany w każdym artykule z nauk ekonomicznych, bo inaczej nie przejdzie procesu recenzyjnego – tego nie ma u Kaleckiego. Ale są tam genialne złote myśli. Tylko bez kontynuacji.

Czasami aż serce boli, jak się czyta, że np. w Mediolanie jest konferencja poświęcona wyłącznie prof. Kaleckiemu. A myśmy naprawdę po tylu latach doczekali się Roku Michała Kaleckiego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. To są wszystko smutne i przykre sprawy, ale trzeba je po prostu w końcu powiedzieć, żeby oczyścić atmosferę. A zatem za naszą sprawą Michał Kalecki odszedł w niepamięć, a teraz próbujemy go reanimować, „odgrzewać”. Ale kto z tego pokolenia, szczególnie tych młodych profesorów, jest przygotowany, żeby napisać podręcznik w duchu Michała Kaleckiego, który byłby przerobieniem, innym spojrzeniem na teorię równowagi, tej warunkowej, niż spojrzenie Keynesa? Ja takiego nie widzę.

Prof. Jerzy Osiatyński, ostatni, który próbował reanimować myśl Kaleckiego poprzez wykład autorski, zmarł. Wydaje mi się, że problem zapomnienia prof. Kaleckiego jest chyba takim problemem, który nie tylko mnie dotyczy, ale też innych tutaj obecnych.

Dr hab. IRENEUSZ DĄBROWSKI,
prof. SGH, kierownik Zakładu Ekonomii
Monetarnej, Katedra Ekonomii Stosowanej,
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH:

Z prof. Michałem Kaleckim zetknąłem się na początku lat 90. na studiach, na wykładzie wybitnego polskiego ekonomisty prof. Mieczysława Nasilowskiego. Ale jak po studiach rozpocząłem pracę naukową, kompletnie nikt, oprócz naszej katedry, nie interesował się Kaleckim. Wtedy nastąpiło zachłyśnięcie się bieżącą myślą amerykańską; tłumaczono jak największą liczbę podręczników, na początku McKenziego czy Begg, później innych ekonomistów, podręczniki zagraniczne.

Jak jeździłem do różnych uniwersytetów na całym świecie, a jeszcze wtedy nie było internetu, to trzeba było fizycznie chodzić do biblioteki. I mam takie oto obserwacje. W Stanach Zjednoczonych, jak się podchodziło do półki z ekonomią, głównymi dziełami były książki Adama Smitha. W krajach Ameryki Południowej były to książki

Karola Marksa i Oskara Langego. Jak się pojechało do Europy Zachodniej, np. do Niemiec, to w bibliotekach był głównie (John Maynard) Keynes, ale zaraz obok stały dzieła Kaleckiego w opracowaniu prof. Jerzego Osiatyńskiego. I to był taki paradoks, że tam na półkach w centralnym miejscu były dzieła Kaleckiego, a u nas nie. Ale myślę, że wrócimy do tego, że Kalecki powróci na półki.

Prof. dr hab. JANUSZ KALIŃSKI

professor emeritus

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie:

Chciałbym zwrócić uwagę na „dzieła” prof. Kaleckiego, które nie zostały zacytowane na naszym seminarium. Są to aforyzmy, które powstały w połowie lat 60., wybrałem kilka:

„Nakręcanie koniunktury to już jest teraz zwierzę domowe”.

„Jest tyle przypadków, kiedy ludzie nie zgadzają się, że nie należy się sprzeczać, jeśli się zgadzają”.

„To, co jest proste, może być prawdziwe, ale sam fakt, że jest proste, nie dowodzi, że jest prawdziwe”.

„Jak człowiek zastanawia się nad komplikacjami, to opuszcza istotne rzeczy”.

„Najdłużej się można sprzeczać o to, na co się wszyscy zgadzają”.

„Ich koncern (kapitalistyczny – red.) jest dokładnie jak nasze ministerstwo, tylko że tam na górze jest zysk, który się rozdziela, a u nas nie ma”.

„Wypaczony rozwój niekoniecznie ogranicza się do krajów kapitalistycznych; zrobiliśmy parę fabryk, które nie pasują do innych”.

„Oszczędność nie jest cnotą”.

„Państwo (o Kubie – red.) nie jest panienką i się nie obraża na inteligencję”.

„My coś musimy zaczerpnąć z tamtych krajów (kapitalistycznych – red.). Nie możemy przecież wszystkiego wyssać z palca, oto wszystko”.

„Nim się coś zmienia, trzeba być naprawdę pewnym, że to nowe będzie na pewno lepsze”.

„Jak się ma tyle nafty, to nawet ekonometrycy nie mogą nic popsuć”.

„Ustrój działa na chybcika”.

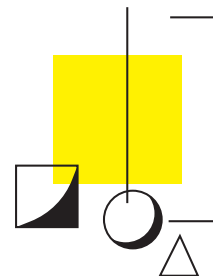
„Doradzać czy nie doradzać?”

„Gości zagranicznych i bankietów może być za dużo, ale nie jest to naszą główną trudnością”.

„Wzory nie są trudne, ekonomia jest trudna”.

Aforyzmy te zostały opublikowane w „Pracach i Materiałach” Międzyuczelnianego Zakładu Problemowego Krajów Słabo Rozwiniętych w lutym 1967 r., z dopiskiem „Za wszelkie domysły PT Czytelników redakcja nie odpowiada”.

Te aforyzmy prof. Kaleckiego przeszły przez działających na polu wydawniczym cenzorów – można założyć, że były także inne.





BIERZ ŻYCIE ZA ROGI



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

PROGRAMY STAŻOWE

TY TEŻ MOŻESZ COŚ ZMIEŃIĆ

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



Benchmarking i innowacje w dydaktyce

SGH w drodze do doskonałości w edukacji menedżerskiej



JOANNA ŻUKOWSKA, TOMASZ PILEWICZ



Podnoszenie jakości kształcenia to jeden z filarów rozwoju SGH. W ramach programu Regionalna Inicjatywa Doskonałości (RID) realizowane jest zadanie nr 4: „Badania nad nowoczesnymi metodami dydaktycznymi”, którego celem jest ewaluacja dotychczasowych rozwiązań, opracowanie nowych materiałów dydaktycznych oraz ich testowanie w praktyce. Efektem działań jest poprawa jakości badań (CG) oraz upowszechnienie wyników wśród studentów (CS4). Jednym z kluczowych elementów zadania nr 4 jest benchmarking uczelni – identyfikacja i pogłębienie najlepszych praktyk dydaktycznych stosowanych w ośrodkach akademickich w Polsce i na świecie. Zebrane doświadczenia będą nie tylko wdrażane w SGH, ale również ujęte w szerszej formie w monografii naukowej, która podsumuje wyniki badań i przedstawi rekomendacje dla dydaktyki w szkolnictwie wyższym.

PONAD PLAN – INTENSYWNE DZIAŁANIA W LATACH 2024–2025

Łącznie w latach 2024–2025 odbyło się czterdzieści wyjazdów zagranicznych, dwanaście krajowych oraz pięć mazowieckich, co znacząco przekroczyło pierwotne założenia i umożliwiło zebranie międzynarodowych doświadczeń. Obok w tabeli przedstawiono liczbę wyjazdów zaplanowanych oraz zrealizowanych.

INSPIRACJE Z UCZELNI ZAGRANICZNYCH – OD AUSTRALII PO RPA

W ramach przedsięwzięcia zidentyfikowano niemal 80 oryginalnych metod w nauczaniu, w tym kładących szczególny nacisk na aktywne angażowanie uczestników zajęć w rozwiązywanie realnych problemów w praktyce gospodarczej. W tabeli nr 2 przedstawiono zidentyfikowane praktyki kształcenia.

Zidentyfikowane praktyki pokazują, że rozwiązania i technologie cyfrowe stały się integralnym elementem procesu dydaktycznego.

TABELA 1. Realizacja wyjazdów w projekcie

	2024 zaplanowane	2025 zaplanowane	Łącznie zrealizowane wyjazdy
Wyjazdy zagraniczne	8	2	14
Wyjazdy krajowe	9	1	12
Wyjazdy mazowieckie	4	1	5
Suma	21	4	31

Źródło: opracowanie własne

TABELA 2. Zidentyfikowane praktyki kształcenia

L.p.	Praktyki	Uniwersytety
1	rozwinięte modele kształcenia hybrydowego oraz zastosowanie mikromodulów i narzędzi cyfrowych wspierających aktywność studentów	Queensland University of Technology (Australia); Southern Cross University (Australia)
2	konsekwentne wdrażanie metody problem-based learning (PBL) i pracę projektową w zespołach międzynarodowych	University of Porto (Portugalia)
3	intensywne wykorzystanie nauczania metodą studiów przypadku w dydaktyce	American University in Cairo (Egipt)
4	skalowalne rozwiązania blended learning i bogaty ekosystem kursów online	Anadolu University (Turcja)
5	pionierskie wdrożenia PBL z pracą nad realnymi wyzwaniami biznesowymi	Uniwersytet w Aarhus (Dania)
6	systematyczne wykorzystanie design thinking w dydaktyce	European University Institute (Włochy)
7	innowacyjne symulacje i gry strategiczne	Institute of Management Technology Ghaziabad (Indie)
8	rozwinięte systemy analityki uczenia się i personalizacji ścieżek edukacyjnych	EDHEC Business School (Francja); The University of Vienna (Austria)
9	integracja sztucznej inteligencji w dydaktyce	University of Milano-Bicocca (Włochy)
10	intensywne wykorzystanie metody studiów przypadku	Uniwersytet Carlosa III (Hiszpania)
11	grywalizacja i symulacje biznesowe	SSE Stockholm School of Economics (Szwecja)
12	zastosowanie storytellingu w dydaktyce, połączonego z analizą przypadków i metodą „gallery walk”	Free State University w Bloemfontein (Republika Południowej Afryki)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rozwiązania w klasie sztucznej inteligencji, VR, AR nie tylko umożliwiają tworzenie immersyjnych doświadczeń edukacyjnych, ale również rozwijają kompetencje adaptacyjne.

POLSKIE UCZELNIE – PRAKTYKI, KTÓRE INSPIRUJĄ

W tabeli nr 3 zaprezentowano praktyki dydaktyczne z rynku krajowego.

Uczelnie w Polsce wyróżniają się nie tylko liczbą zaobserwowanych w ramach projektu wdrożeń, ale również ich zaawansowaniem technologicznym. Liczne hybrydowe modele kształcenia, personalizowane ścieżki edukacyjne oraz wykorzystanie rozwiązań w klasie sztucznej inteligencji pokazują spójność w rozwoju dydaktyki w Polsce ze światowymi trendami.

METODY, KTÓRE ZMIENIAJĄ DYDAKTYKĘ

Wśród najciekawszych metod znalazły się:

- integracja sztucznej inteligencji w dydaktyce – personalizacja treści, inteligentna informacja zwrotna i adaptacyjne platformy (CampusAI, University of Milano-Bicocca);
- storytelling jako rdzeń zajęć – przykład zajęć prowadzonych na Free State University, zaprojektowanych w formie opowieści osadzonej

w typologii przestępstw. Zastosowano krótkie filmy ilustrujące różne kategorie czynów zabronionych, pracę w zespołach sześciuosobowych, analizę przypadków na dużych arkuszach papieru oraz metodę „gallery walk” z komentarzami. Całość sprzyjała aktywnemu słuchaniu, formułowaniu wniosków i dyskusji;

- grywalizacja i symulacje biznesowe – stosowane w SSE i Centrum szkoleniowe Toyoty, rozwijające kompetencje przywódcze i decyzyjne;
- blended learning – łączenie zajęć stacjonarnych z platformami online i mikromodułami (EDHEC, Queensland University of Technology);
- problem-based learning (PBL) – nauczanie oparte na rozwiązywaniu realnych problemów (Aarhus University, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
- design thinking w dydaktyce – kreatywne podejście do projektowania innowacji (European University Institute, Uniwersytet Gdański);
- metoda studiów przypadku jako główna metoda pracy – intensywne wykorzystanie studiów przypadku (American University in Cairo, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu);
- adaptacyjne platformy e-learningowe i analityka uczenia się – monitorowanie postępów

TABELA 3. Praktyki krajowe

L.p.	Praktyki	Uniwersytety
1	wykorzystanie laboratoriów wirtualnych i platform symulacyjnych w nauczaniu przedmiotów technicznych	Politechnika Białostocka
2	metody aktywizujące w dużych grupach, w tym quizy interaktywne w czasie rzeczywistym	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
3	metoda studiów przypadku w dydaktyce ekonomicznej oraz elementy grywalizacji w kursach z zarządzania	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
4	praktyki blended learning z wykorzystaniem platform e-learningowych i materiałów wideo	Politechnika Wrocławska
5	problem-based learning w zajęciach z analizy danych i finansów	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
6	narzędzia do analityki uczenia się oraz elementy design thinking w projektach interdyscyplinarnych	Uniwersytet Gdański
7	warsztaty symulacyjne w dydaktyce zarządzania	Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
8	symulacje sytuacyjne i scenariusze kryzysowe w dydaktyce bezpieczeństwa	Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie
9	metody projektowe w nauczaniu zarządzania zasobami ludzkimi	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
10	interaktywne seminaria z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych do analizy danych	Uniwersytet Jagielloński
11	stosowanie platform adaptacyjnych w kursach finansowych	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
12	praktyki lean management i symulacje procesów produkcyjnych	Centrum szkoleniowe Toyoty w Wałbrzychu
13	narzędzia sztucznej inteligencji w dydaktyce a szkolenia z wykorzystaniem gry TopTeam celem rozwijania kompetencji menedżerskich i zespołowych	CampusAI

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

i dostosowanie materiałów w czasie rzeczywistym (The University of Vienna, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

CO DALEJ?

Benchmarking uczelni to dopiero początek. Zidentyfikowane praktyki będą wdrażane w SGH w formie pilotaży, zostaną także opisane w monografii naukowej, która podsumuje wyniki badań i przedstawi rekomendacje dla dydaktyki w szkolnictwie wyższym. W kolejnych latach planowane jest rozszerzenie działań, dalsze tworzenie repozytorium materiałów dydaktycznych czy formy rozwoju kompetencji dydaktycznych dla pracowników. Upowszechnianie rezultatów będzie prowadzone poprzez seminaria RID, publikacje naukowe i wydarzenia z udziałem partnerów krajowych i zagranicznych.

SGH W DRODZE DO NOWOCZESNEJ EDUKACJI

Dzięki intensywnym działaniom w latach 2024–2025 SGH zyskało dostęp do najlepszych praktyk dydaktycznych z całego świata. To krok milowy w kierunku jeszcze nowocześniejszej edukacji,

odpowiadającej na potrzeby studentów i wyzwania rynku pracy.

W wyniku realizacji przedsięwzięcia i pogłębienia wszystkich zidentyfikowanych praktyk wyłoniły się rekomendacje systemowe dla uczelni w Polsce – uczelnie powinny traktować technologie i narzędzia cyfrowe nie jako dodatki, lecz jako integralne komponenty procesu kształcenia, kluczowe jest przygotowywanie nauczycieli akademickich do roli projektantów personalizowanych doświadczeń edukacyjnych i pedagogów wspieranych technologią. Istotne jest również intensyfikowanie zajęć opierających się na realnych problemach i wyzwaniach społeczno-gospodarczych, które umożliwiają rozwój kompetencji przyszłości dla rynku pracy w epoce cyfrowej – krytycznego myślenia, kreatywności, współpracy i adaptacyjności. 

DR HAB. JOANNA ŻUKOWSKA, prof. SGH, kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu, wicedyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

DR TOMASZ PILEWICZ, Zakład Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH



Henkel

**PROGRAM
ROZWOJOWY**

**UMOWA
O PRACĘ**

**MIĘDZYNARODOWE
ŚRODOWISKO**

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

**DARE
TO MAKE
AN IMPACT?**



Aplikuj do nas:



Schwarzkopf

syoss

Persil

Perwoll

Fa

Pritt

Ceresit

Humanocentryczny Przemysł 5.0

AGATA LULEWICZ-SAS, PAULINA LEGUTKO-KOBUS, ANNA KINOWSKA, BARBARA OCICKA



Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (KNoP SGH) od 2025 r.

realizowany jest trzyletni projekt badawczy Humanocentryczny Przemysł 5.0. Projekt stanowi odpowiedź na rosnącą potrzebę zrozumienia przemian zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach w warunkach gwałtownej transformacji technologicznej, narastającej zmienności otoczenia i rosnących oczekiwań społecznych wobec organizacji gospodarczych.

Zróznicowanie zespołu badawczego zarówno pod względem środowisk, jak i reprezentowanych dyscyplin naukowych pozwala spojrzeć na koncepcję Przemysłu 5.0 z wielu perspektyw, od zarządzania strategicznego, przez ekonomię i polityki publiczne, po psychologię organizacji oraz zagadnienia związane z kapitałem ludzkim i odpowiedzialnością społeczną.

Na potrzeby realizowanego projektu Przemysł 5.0 definiowany jest jako paradygmat rozwoju przedsiębiorstw, w ramach którego zaawansowane technologie cyfrowe i systemy cyberfizyczne integrowane są z procesami organizacyjnymi w sposób podporządkowany realizacji celów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych, przy jednoczesnym zachowaniu centralnej roli człowieka w projektowaniu, zarządzaniu i realizacji procesów pracy. Koncepcja ta zakłada komplementarność technologii i kompetencji ludzkich, orientację na wzmacnianie odporności organizacyjnej oraz konsekwentną integrację zasad zrównoważonego rozwoju w strategiach i praktykach funkcjonowania przedsiębiorstw, traktując te elementy jako wzajemnie powiązane i warunkujące długookresową konkurencyjność organizacji.

Zakres projektu obejmuje analizę oddziaływania technologii charakterystycznych dla Przemysłu 5.0, innowacji społecznych i procesowych oraz towarzyszących im zmian kulturowych na zdolność

przedsiębiorstw do kształtowania odporności wobec zakłóceń i sytuacji kryzysowych, wzmacniania orientacji na człowieka poprzez projektowanie inkluzyjnego, bezpiecznego i sprzyjającego rozwojowi środowiska pracy, a także na poziom gotowości organizacji do praktycznej implementacji zasad zrównoważonego rozwoju oraz powiązanej z nimi koncepcji Przemysłu 5.0. Tak określony zakres analityczny zakłada odejście od ujmowania technologii wyłącznie w kategoriach celu rozwoju organizacyjnego na rzecz postrzegania jej jako instrumentu realizacji wartości organizacyjnych i społecznych. W konsekwencji Przemysł 5.0 interpretowany jest jako korekta dominującego w Przemysle 4.0 paradygmatu technocentrycznego, w którym nadrzędne znaczenie przypisywano automatyzacji i optymalizacji procesów, na rzecz podejścia akcentującego centralną rolę człowieka, sens organizacyjny oraz długofalową zdolność adaptacyjną przedsiębiorstw, a dopiero w dalszej kolejności dobór rozwiązań technologicznych, procesowych i strukturalnych, wspierających realizację tych celów.

W pierwszym roku realizacji projektu zespół badawczy skupił się na przeprowadzeniu szeroko zakrojonego przeglądu literatury naukowej, traktując go jako fundament dalszych prac empirycznych. Analiza koncentrowała się na trzech głównych wymiarach wpisanych w koncepcję Przemysłu 5.0: orientacji na człowieka, odporności organizacyjnej oraz zrównoważonym rozwoju. Celem przeglądu było nie tylko syntetyczne uporządkowanie istniejącego dorobku badawczego, lecz również identyfikacja dominujących nurtów interpretacyjnych oraz kierunków ewolucji sposobów konceptualizacji przedsiębiorstwa w warunkach dynamicznych zmian technologicznych, społecznych i regulacyjnych.

Jednym z ważniejszych wniosków z przeprowadzonej analizy jest stwierdzenie, że Przemysł 5.0 oznacza jakościową zmianę w podejściu do roli człowieka w organizacji. O ile Przemysł 4.0

koncentrował się przede wszystkim na cyfryzacji, automatyzacji, integracji systemów informatycznych oraz zwiększaniu efektywności operacyjnej, o tyle Przemysł 5.0 przesuwa punkt ciężkości na tworzenie wartości dla szerokiego grona interesariuszy, nie ograniczając się wyłącznie do perspektywy efektywności produkcyjnej. W centrum uwagi znajduje się człowiek, także jako użytkownik i współtwórca technologii. Badania wskazują, że technologie przyszłości powinny być projektowane tak, aby wzmacniały potencjał pracowników, rozwijały ich kompetencje, poprawiały bezpieczeństwo pracy i minimalizowały obciążenia poznawcze wynikające z interakcji z inteligentnymi systemami. W tym kontekście humanocentryczność nie jest rozumiana wyłącznie jako troska o dobrostan jednostki, ale również jako podejście projektowe, w którym technologia ma służyć człowiekowi, a nie odwrotnie.

Drugim kluczowym obszarem, w którym Przemysł 5.0 przynosi istotną zmianę, jest rozumienie odporności przedsiębiorstw. Badania literaturowe jednoznacznie wskazują, że współczesne organizacje funkcjonują w środowisku charakteryzującym się rosnącą niepewnością oraz wysokim ryzykiem geopolitycznym, klimatycznym i technologicznym. W takim otoczeniu odporność staje się jedną z kluczowych kompetencji organizacyjnych, definiowaną nie jako zdolność powrotu do pierwotnego stanu po kryzysie, lecz jako umiejętność dynamicznego dostosowywania się, uczenia i transformowania w odpowiedzi na zmieniające się wyzwania. Przemysł 5.0 akcentuje rolę technologii wspierających przewidywanie ryzyk, jednocześnie podkreślając znaczenie czynników ludzkich, takich jak kompetencje pracowników, kultura organizacyjna sprzyjająca elastyczności, zdolność do współpracy, a także przywództwo ukierunkowane na rozwój i adaptację.

Trzecim wymiarem, istotnym w koncepcji Przemysłu 5.0, jest zrównoważony rozwój, który przestaje być traktowany jako opcjonalny element strategii, a staje się warunkiem długoterminowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Literatura wskazuje na coraz szersze wykorzystanie technologii niskoemisyjnych oraz rozwiązań redukujących ślad węglowy, a także na rosnące znaczenie gospodarki o obiegu zamkniętym, inteligentnych systemów zarządzania energią i surowcami oraz rozwiązań sprzyjających efektywnemu gospodarowaniu odpadami. Wiele przedsiębiorstw zaczyna postrzegać zrównoważony rozwój jako sposób na zwiększenie odporności i innowacyjności, a nie tylko jako odpowiedź na regulacje. Jednocześnie literatura zwraca uwagę na to, że pełne wdrożenie założeń zrównoważonego rozwoju wymaga nie tylko modernizacji technologicznej, lecz także zmiany sposobu myślenia o odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec interesariuszy (także społeczności lokalnych czy środowiska naturalnego).

” W centrum uwagi znajduje się człowiek, także jako użytkownik i współtwórca technologii. Badania wskazują, że technologie przyszłości powinny być projektowane tak, aby wzmacniały potencjał pracowników, rozwijały ich kompetencje, poprawiały bezpieczeństwo pracy i minimalizowały obciążenia poznawcze wynikające z interakcji z inteligentnymi systemami.

Projekt Humanocentryczny Przemysł 5.0 wnosi istotny wkład do współczesnej debaty naukowej dotyczącej kierunków rozwoju przemysłu i zarządzania w warunkach współwystępowania transformacji technologicznej, społecznej i środowiskowej. Jego wartość polega na integracji perspektywy humanocentrycznej z analizą odporności organizacyjnej i zrównoważonego rozwoju, co pozwala na wypracowanie spójnego ujęcia transformacji przedsiębiorstw, wykraczającego poza dominujące dotąd podejścia technocentryczne. Wyniki badań stanowiąc będą podstawę do formułowania rekomendacji zarówno dla przedsiębiorstw, poszukujących efektywnych i odpowiedzialnych modeli wdrażania zaawansowanych technologii, jak i dla instytucji publicznych, odpowiedzialnych za projektowanie polityk wspierających transformację gospodarczą. Projekt posiada również wymiar edukacyjny i rozwojowy, gdyż jego ustalenia mogą wpłynąć na kierunki kształcenia przyszłych kadr menedżerskich oraz specjalistycznych, wskazując kompetencje kluczowe w środowisku, w którym technologia i człowiek współtworzą złożone, dynamiczne ekosystemy organizacyjne.

W prace badawcze zaangażowany jest interdyscyplinarny zespół, w skład którego wchodzi: dr hab. Agata Lulewicz-Sas, prof. SGH (kierująca projektem), dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH, dr hab. Tomasz Rostkowski, prof. SGH, dr hab. Hanna Kinowska, dr Anna Tryfon-Bojarska, dr Dariusz Danielewicz, dr Michał Zubek, dr Małgorzata Godlewska, dr Mariusz Sagan, dr Katarzyna Bentkowska, dr Joanna Korpus, dr Weronika Daniłowska, dr Ewa Jastrzębska, dr Paulina Legutko-Kobus, dr Anna Kononiuk, dr Joanna Godlewska oraz dr hab. Łukasz Sienkiewicz, prof. Politechniki Gdańskiej (PG). 

DR HAB. AGATA LULEWICZ-SAS, prof. SGH, kierownik Zakładu Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Instytut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

DR PAULINA LEGUTKO-KOBUS, kierowniczka Zakładu Polityki Regionalnej i Lokalnej, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

DR HAB. HANNA KINOWSKA, Zakład Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Instytut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

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

System transportowy Polski po dwóch dekadach w UE

– bilans, refleksje, dalsze wyzwania

 JANA PIERIEGUD



Wydarzenie połączono z prezentacją wniosków z monografii *System transportowy Polski. 20 lat w Unii Europejskiej*, stanowiącej efekt badań naukowych zrealizowanych przez zespół Instytutu Infrastruktury, Transportu i Mobilności.

Seminarium składało się z trzech części. Na jego początku dr hab. Jana Pieriegud, prof. SGH, przedstawiła główne wnioski z badań naukowych współfinansowanych ze środków subwencji badawczej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. W dalszej części odbyła się dyskusja z udziałem pozostałych członków zespołu badawczego i autorów monografii: prof. dr. hab. Wojciecha Paprockiego, dr. Adama Hoszmana, dr. hab. Michała Wołańskiego, prof. SGH, oraz mgr Pauliny Kozłowskiej. Z zespołem współpracowało również dwóch ekspertów zewnętrznych: dr hab. Maciej Matczak, prof. Uniwersytetu Morskiego w Gdyni, oraz Edyta Boratyńska-Karpiej z Centrum Unijnych Projektów Transportowych (CUPT). W ostatniej części spotkania, poświęconej omówieniu priorytetów na 2026 r., na pytania dr Pieriegud odpowiadał przedstawiciel administracji rządowej: dyrektor CUPT Joanna Lech, dyrektor Departamentu Programów Infrastrukturalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej Jarosław Orliński oraz zastępca dyrektora Departamentu Strategii Transportu w Ministerstwie Infrastruktury Jakub Siwiński.

20 lat funkcjonowania Polski w Unii Europejskiej przyniosło bezprecedensowe przemiany w krajowym systemie transportowym. O tym, jakiego rodzaju zmiany zachodziły w poszczególnych jego gałęziach, w których obszarach osiągnięto największe sukcesy oraz przed jakimi wyzwaniami stoimy w najbliższej dekadzie, dyskutowali uczestnicy seminarium naukowo-praktycznego, które odbyło się 16 stycznia br. w Centrum Przestrzeni Innowacyjnej SGH.

BEZPRECEDENSOWE ZMIANY W SYSTEMIE TRANSPORTOWYM

Autorzy monografii przeanalizowali zmiany, jakie zaszły w polskim systemie transportowym w latach 2004–2023 z wykorzystaniem funduszy unijnych, w jego pięciu głównych podsystemach: drogowym, kolejowym, lotniczym, morskim oraz komunikacji miejskiej. Analiza objęła zarówno wykorzystanie funduszy unijnych, jak i czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne, które napędzały lub ograniczały popyt i podaż. Zbadano także zmiany pozycji Polski na tle innych krajów UE.

Dzięki wsparciu ze środków unijnych w sieci dróg krajowych powstało prawie 1,4 tys. km nowych odcinków autostrad oraz 3 tys. km dróg ekspresowych (rys. 1). Najważniejszym efektem zrealizowanych inwestycji drogowych było skrócenie czasu przejazdów transportem samochodowym – w latach 2004–2021 między 18 miastami wojewódzkimi wyniosło ono średnio 34%. Odnotowano również wyraźną poprawę bezpieczeństwa ruchu drogowego. Osiągniętemu stanowi nasycenia systemu transportowego samochodami osobowymi – 545 samochodów zarejestrowanych na 1 tys. mieszkańców, czyli wartość porównywalna lub nawet wyższa od średniej UE – nie towarzyszyło jednak odpowiednie tempo odmładzania floty. W 2023 r. jakość użytkowanych samochodów osobowych – mierzona rodzajem napędu, paliwa i wiekiem pojazdów – pozostawała niższa niż w większości krajów UE. Udział samochodów niskoemisyjnych (HEV, PHEV) wyniósł 3,5%, a pojazdów zeroemisyjnych (BEV) – 0,3%, wobec średnio 5,3% i 1,8% w UE.

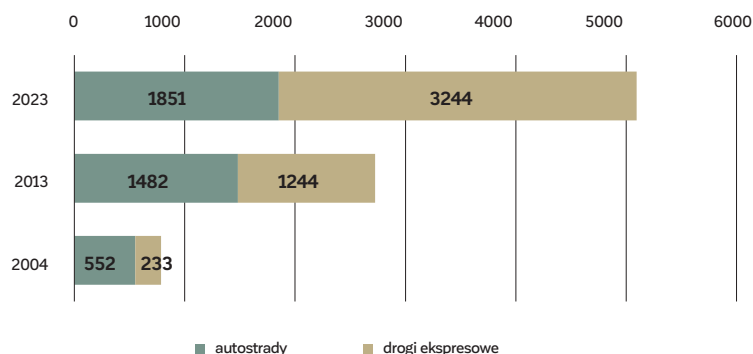
W segmencie przewozów ładunków polscy przewoźnicy drogowi realizujący transport międzynarodowy pod koniec drugiej dekady osiągnęli najwyższy poziom swojego potencjału, umacniając przewagę zdobytą na rynku unijnym w 2007 r. (rys. 2).

Inaczej kształtowała się sytuacja w transporcie kolejowym. Duży, pięciokrotny wzrost liczby licencjonowanych podmiotów nie przełożył się na proporcjonalny wzrost przewozów towarowych. Segmentem przewozów, który odnotował znaczący wzrost, były przewozy ładunków kolejną w kontenerach.

W przewozach pasażerów udało się natomiast zahamować wieloletni trend spadkowy, pod koniec drugiej dekady liczba pasażerów przewiezionych koleją była o 40% wyższa niż w 2003 r. (rys. 3). Zwiększyła się także liczba podróży koleją na jednego mieszkańca (z siedmiu do dziesięciu) oraz poziom satysfakcji pasażerów: w 2023 r. 75% ankietowanych oceniło podróż koleją „dobrze” lub „bardzo dobrze”, podczas gdy w 2019 r. odsetek ten wyniósł 43%.

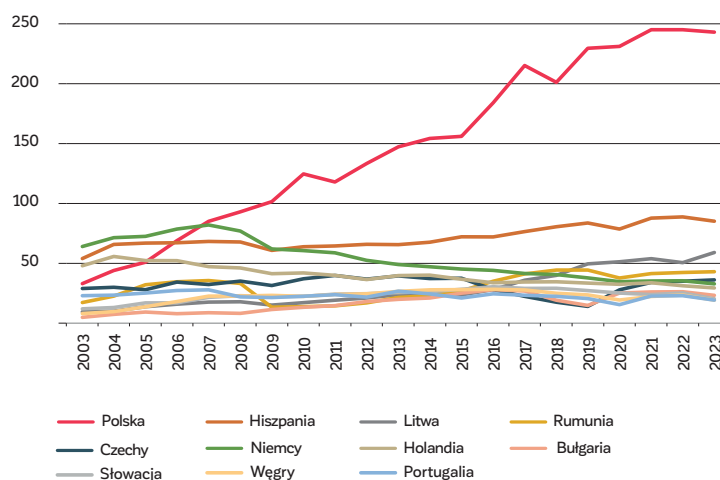
Dzięki dynamicznemu rozwojowi sektora lotniczego w latach 2003–2023 Polska awansowała z 17. na 8. miejsce wśród krajów członkowskich pod

RYS. 1. Długość autostrad i dróg ekspresowych w Polsce (w km)



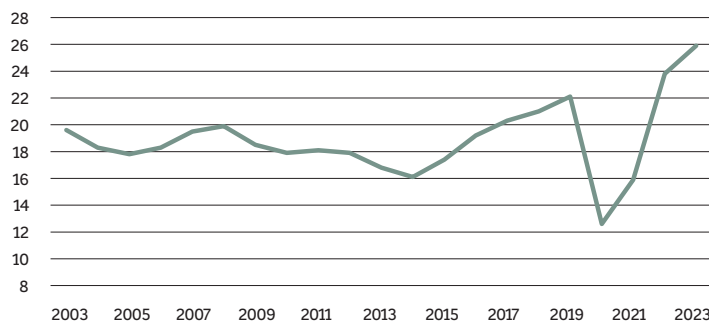
Źródło: dane GUS

RYS. 2. Wolumen przewozów międzynarodowych w transporcie samochodowym (wg kraju rejestracji pojazdu, w mld km)



Źródło: dane Eurostatu

RYS. 3. Wielkość pracy przewozowej w przewozach pasażerskich w Polsce (w mld paskm)



Źródło: dane UTK

względem ruchu pasażerów obsługiwanych w portach lotniczych. Największy port – Warszawa Okęcie – awansował z 39. na 22. miejsce w 2023 r., obsługując 18,5 mln pasażerów. Dynamiczny rozwój sektora lotniczego (rys. 4) był wynikiem deregulacji rynku po wejściu Polski do UE, emigracji zarobkowej oraz szybkiego rozwoju przewoźników niskokosztowych, których udział w obsłudze ruchu pasażerskiego w komunikacji międzynarodowej w 2023 r. przekraczał 60%. Wzrost ruchu wymusił rozwój infrastruktury lotniczej, szczególnie w pierwszej dekadzie po akcesji. Po 2013 r. tempo inwestycji spadło, a w 2023 r. rezerwa przepustowości wielu portów okazała się niewystarczająca. Rynek przewozów cargo również odnotował wzrost, choć jego dynamika była niższa i bardziej niestabilna niż w przypadku przewozów pasażerskich.

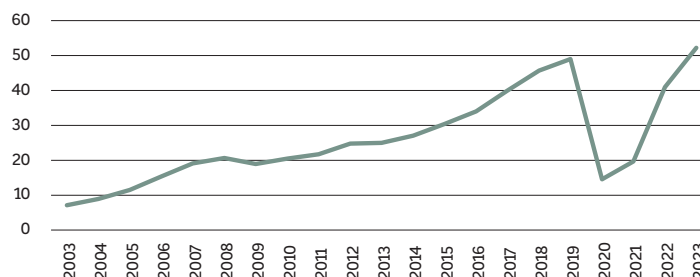
Znaczące nakłady inwestycyjne przy wsparciu środków unijnych (oszacowane na ok. 29 mld zł) poniesiono także w sektorze morskim. Środki unijne przeznaczono na budowę nowych terminali przeładunkowych, modernizację infrastruktury hydrotechnicznej i poprawę parametrów nawigacyjnych w portach. Zainwestowano w sprzęt i urządzenia przeładunkowe, zwiększając potencjał operacyjny portów. Poprawiła się również infrastruktura dostępowa – drogowa i kolejowa – oraz połączenia z zapleczem lądowym. W polskich portach pojawiły się nowe, strategiczne ładunki, w tym LNG. Bezdyskusyjnym liderem pozostaje Port Gdańsk, który awansował z 45. miejsca w 2003 r. na 4. miejsce w 2023 r. wśród największych portów unijnych pod względem przeładunków ogółem (rys. 5) oraz na 13. miejsce w przeładunkach kontenerów.

Podsumowując dwie dekady funkcjonowania polskiego transportu w UE, należy podkreślić, że Polska zbliżyła się do średnich unijnych wskaźników, a w niektórych obszarach uzyskała pozycję lidera. Inwestycje współfinansowane ze środków UE trwale poprawiły dostępność transportową regionów i integrację z transeuropejską siecią transportową. Wyzwaniami rozwoju sektora na trzecią dekadę pozostają: dekarbonizacja, cyfryzacja, integracja gałęzi transportu oraz wzmocnienie odporności systemu transportowego wobec zmian geopolitycznych.

NAUKA DLA PRAKTYKI GOSPODARCZEJ

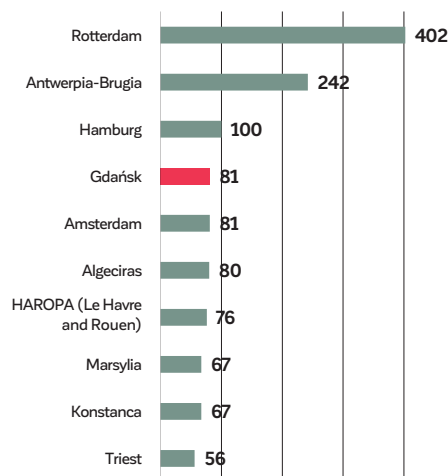
Zorganizowane seminarium, podczas którego zaprezentowano wyniki badań zawarte w monografii, zainauguowało nowy cykl spotkań, które w 2026 r. będą odbywać się raz na kwartał w naszej uczelni. Jest to efekt wieloletniej współpracy Instytutu Infrastruktury, Transportu i Mobilności z CUPT. Wcześniej pracownicy instytutu – jako przedstawiciele nauki – wielokrotnie byli zapraszani do czynnego udziału w wydarzeniach TOB, działających w ramach CUPT od blisko dziesięciu

RYŚ. 4. Liczba pasażerów obsługiwanych w polskich portach lotniczych (w mln)



Źródło: dane GUS i ULC

RYŚ. 5. Przeładunki w Gdańsku na tle TOP 10 największych portów morskich UE w 2023 r. (w mln ton)



Źródło: dane Eurostatu



lat. Tym razem było odwrotnie – pierwsze spotkanie TOB@SGH zgromadziło ponad 80 uczestników: przedstawicieli środowiska akademickiego, administracji publicznej oraz biznesu.

Uczestnicy pierwszego seminarium zgodnie podkreślali, jak ważna jest kontynuacja publicznej debaty o przyszłości transportu – zarówno w Polsce, jak i w Europie – oraz zwracali uwagę na wysoką wartość merytoryczną i praktyczną spotkań, które łączą wyniki badań naukowych z perspektywą regulacyjną i biznesową.

DR HAB. JANA PIERIEGUD, prof. SGH, Katedra Badań nad Infrastrukturą i Mobilnością, Instytut Infrastruktury, Transportu i Mobilności, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Zarządzanie danymi badawczymi – między planem a sprawozdaniem

 ANNA A. JANOWSKA



W ostatnich latach zarządzanie danymi badawczymi stało się obowiązkowym elementem projektów finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki (NCN). Choć NCN konsekwentnie wymaga od badaczy przygotowania planu zarządzania danymi (data management plan – DMP), to wciąż brakuje jasnych wskazówek, jak sporządzić końcowe sprawozdanie z realizacji tego planu. Jak je przygotować, by bez przeszkód rozliczyć projekt?

DMP JAKO ŻYWY DOKUMENT

Kluczem do sprawnego przygotowania sprawozdania końcowego jest zrozumienie, że DMP to nie przykry obowiązek, który należy spełnić w momencie składania wniosku. Jest to „żywy” dokument, który musi ewoluować wraz z projektem. Początkowe założenia badawcze mogą się przecież zmieniać. Dlatego aby końcowe sprawozdanie nie stało się udręką, naukowcy powinni regularnie aktualizować DMP i odnotowywać każdą istotną zmianę w sposobie zbierania, przechowywania czy archiwizowania danych. Dzięki temu sprawozdanie końcowe będzie jedynie podsumowaniem faktycznie podjętych działań, a nie próbą odtworzenia historii projektu z pamięci.

PLAN A RZECZYWISTOŚĆ: CO ZAWRZEĆ W SPRAWOZDANIU?

W raporcie końcowym dla NCN najważniejsze jest opisanie stanu faktycznego w odniesieniu do pierwotnych założeń. Warto skupić się na kilku kluczowych obszarach. Po pierwsze, trzeba porównać to, co zaplanowano w DMP, z tym, co faktycznie zostało zrealizowane. Należy jasno wskazać, czy udało się pozyskać zakładaną liczbę danych. Jeśli wystąpiła jakaś rozbieżność, trzeba opisać, dlaczego tak się stało.

Po drugie, należy podać ostateczną objętość zbiorów (np. w GB) oraz zastosowane formaty

plików. Warto podkreślić wybór formatów otwartych (na przykład .odt, .csv) lub innych powszechnie stosowanych standardów. Ułatwi to udostępnienie i w konsekwencji późniejsze wykorzystanie danych.

Po trzecie, warto wyjaśnić kryteria selekcji danych do udostępnienia. Nie wszystkie dane mogą lub muszą zostać udostępnione zgodnie z zasadą „as open as possible, as closed as necessary” (tak otwarte, jak to możliwe, tak zamknięte, jak to konieczne – red.). Warto wskazać, które dane zostały uznane za kluczowe dla poparcia wniosków badawczych i przeznaczone do długotrwałego przechowywania, a które (np. wersje robocze czy dane wrażliwe bez zgody na udostępnienie) zostały usunięte.

STANDARDY FAIR I METADANE

Niezwykle ważne jest wykazanie, że dane są zgodne z zasadami FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable – wyszukiwalne, dostępne, interoperacyjne, wielokrotnego użytku). Wówczas, jeśli same dane muszą pozostać zamknięte (np. ze względu na prywatność osób badanych), metadane muszą być publicznie dostępne w otwartym repozytorium.

Trzeba też wskazać w sprawozdaniu, w jakim repozytorium dane zostały zdeponowane. Powinno to być repozytorium o potwierdzonej rzetelności, co sprawdzimy na platformie re3data.org. Należy również dołączyć numer DOI (Digital Object Identifier – cyfrowy identyfikator dokumentu elektronicznego), jaki zbiór danych otrzymał w repozytorium.

Częstym błędem przy udostępnianiu danych są braki w dokumentacji pomocniczej, co może utrudnić lub wręcz uniemożliwić ponowne wykorzystanie przez innych badaczy udostępnionych danych. Należy więc pamiętać o dołączeniu do danych pliku readme.txt, który dokładnie opisuje projekt, metodologię, rodzaje zebranych danych, ich nazewnictwo, klasyfikację itd. W sprawozdaniu warto zaznaczyć, że taki plik z dokumentacją został stworzony i zdeponowany wraz z danymi.

Plan zarządzania danymi jest deklaracją intencji. Sprawozdanie – dowodem ich realizacji. To właśnie w sprawozdaniu badacz pokazuje, co faktycznie powstało, jakie dane zostały udostępnione i jakie zmiany wprowadzono względem pierwotnego planu i dlaczego. W praktyce sprawozdanie staje się więc nie tylko dokumentem rozliczeniowym, ale także narzędziem budowania wiarygodności i jakości badań.

Zachęcamy badaczy do korzystania z pomocy Centrum Wspierania i Otwierania Nauki (CWON) zarówno przy sporządzaniu planu zarządzania danymi, jak i przy przygotowywaniu raportów z badań. Właściwe podejście do kwestii zarządzania danymi nie tylko zadowoli grantodawcę, ale przede wszystkim przyczyni się do zwiększenia widzialności i cytowalności dorobku naukowego naszej uczelni. 

DR ANNA ANETTA JANOWSKA, zastępca dyrektora CWON



FOT. CEMS ALLIANCE

CEMS MIM 2025

Absolwenci SGH w gronie światowej elity

 ANETA SZYDŁOWSKA

Rio de Janeiro, 5 grudnia 2025 – w gorącej, pełnej rytmów atmosferze Brazylii odbyła się tegoroczna ceremonia rozdania dyplomów programu CEMS Master in International Management (MIM). Po raz pierwszy w historii uroczystość miała miejsce w Ameryce Łacińskiej, a całe wydarzenie – Annual Events & Graduation CEMS MIM 2025 – zorganizowała prestiżowa Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP). To dopiero trzeci raz, kiedy globalna graduacja CEMS odbyła się poza Europą.

W 2025 r. 1197 absolwentów z 33 wiodących szkół biznesu na świecie ukończyło jeden z najbardziej prestiżowych programów w zarządzaniu. W ceremonii w Rio de Janeiro uczestniczyło

491 absolwentów, w tym 23 studentów SGH (spośród 42 realizujących program). Dołączyli oni do imponującej sieci ponad 22 850 alumnów CEMS, zjednoczonych wspólnymi wartościami, ciekawością świata i chęcią współpracy. Jak podkreśla motto społeczności: „Once a CEMSie, always a CEMSie!” (Jeśli raz zostaniesz członkiem społeczności CEMS, pozostaniesz nim na zawsze!). Prof. Jacek Prokop wziął udział w uroczystym rozdaniu dyplomów tegorocznym absolwentom programu CEMS MIM wraz z innymi rektorami uczelni CEMS.

SUKCESY SGH NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ

Tegoroczne wydarzenie przyniosło również wyróżnienia dla SGH. Absolwentami roku w CEMS w kategorii młodszych i średnich stażem zostali Piotr Bator oraz Małgorzata i Piotr Koślowie. Piotr Bator odebrał nagrodę osobiste, a w imieniu małżeństwa Kośłów statuetkę odebrała przedstawicielka SGH Aneta Szydłowska. Ceremonia w Rio de Janeiro była nie tylko okazją do świętowania sukcesów

absolwentów, ale także potwierdzeniem globalnego charakteru programu CEMS MIM, który łączy edukację akademicką z praktyką biznesową i współpracą międzynarodową.

SESJE MERYTORYCZNE

Podczas CEMS Annual Events SGH reprezentowali: prorektor Jacek Prokop, dyrektor akademicki CEMS dr hab. Mirosław Jarosiński, prof. SGH, menedżer programu CEMS w SGH Grzegorz Augustyniak i menedżer ds. relacji korporacyjnych CEMS w SGH Aneta Szydłowska. Delegacja aktywnie uczestniczyła w różnych sesjach związanych ze swoimi obszarami kompetencji. Na sesjach dotyczących marketingu i współpracy z alumnami dyskutowano i dzielono się najlepszymi praktykami m.in. o nowych inicjatywach promocyjnych, uczeniu się przez całe życie, roli AI w marketingu i o tym, jak można to przełożyć na wzmocnienie marki CEMS.

W części poświęconej bieżącym wyzwaniom w realizacji programu CEMS MIM menedżerowie programu wymieniali doświadczenia oraz sformułowali sugestie i wnioski dotyczące m.in.: skutecznego powiązania aspektu zrównoważonego rozwoju podczas realizacji projektów biznesowych (tworzenie świadomości oraz rozwijanie metod oceny proponowanych w projekcie rozwiązań na szeroko rozumiane otoczenie), wprowadzania nowych elementów programu (warsztatu self-leadership, tzn. przywództwa osobistego, oraz obowiązkowego przedmiotu w obszarze analizy danych), zasad zaliczania obowiązkowych, międzynarodowych praktyk czy doświadczenia zawodowego i kierunku, w jakim powinny być one doskonalone, by zapewnić ich spójność z oczekiwaniami biznesu oraz rozwojem pracy zdalnej i hybrydowej w wielu branżach.

Na wspólnej sesji dyskutowano na temat zmian w sposobie komunikowania programu do potencjalnych kandydatów, aby uwypuklić wartość programu w oparciu o CEMS Graduate Profile i zachęcić więcej osób do aplikowania. Przedstawiono także rozwiązania wsparcia od CEMS Global Office dla uczelni, takie jak świadectwa studentów (ang. *students testimonials*), gotowe grafiki etc.

Komitet Akademicki CEMS skupił się na szczegółach reformy programu CEMS MIM, która wejdzie w życie w kolejnym roku akademickim. Zmiany wynikają z przyjęcia nowego profilu absolwenta programu CEMS MIM, uwzględniającego rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych, zrównoważonego rozwoju oraz przywództwa. W efekcie zaktualizowano sylabusy obowiązkowych przedmiotów: globalna strategia (ang. *global strategy*) i globalne przywództwo (ang. *global leadership*), zastąpiono wymóg realizacji kursu z grupy twardych kompetencji (ang. *hard skills*) obowiązkiem wyboru przedmiotu z obszaru analityki cyfrowej (ang. *digital analytics*), a także wprowadzono obowiązkowe seminarium na temat przywództwa osobistego i samoświadomości (ang. *self-leadership and self-awareness*).

Komitet Finansowy CEMS, w którym prof. Prokop aktywnie działa od 2016 r., podczas spotkania wypracował propozycje zmian w finansowaniu podróży zagranicznych zespołów oceniających jakość programów w poszczególnych uczelniach oraz finansowanie spotkań grup wykładowców CEMS. Podjęto także dyskusję nad ewentualnymi zmianami reguł finansowania doroczných spotkań CEMS, które są znaczącym obciążeniem budżetowym dla gospodarza tych wydarzeń.

Prorektor ds. współpracy z zagranicą, pełniąc funkcję Executive Councillor, uczestniczył w posiedzeniu Zgromadzenia



FOT. CEMS ALLIANCE

Ogólnego CEMS, podczas którego m.in.:

- ratyfikowano przyjęcie do CEMS nowych partnerów biznesowych: Adani Group, Align Technology, Doosan Bobcat, HONOR, Idemitsu Shokai, tesa SE;
- odnowiono uczestnictwo trzech osób oraz wybrano trzy nowe osoby reprezentujące partnerów biznesowych w Radzie Strategicznej;
- odnowiono uczestnictwo trzech członków Komitetu Finansowego;
- wybrano jedną nową osobę do Komitetu ds. zapewnienia jakości (Quality Assurance Committee) oraz jedną nową osobę do Komitetu ds. strategii pozycjonowania i marki CEMS (CEMS Positioning and Branding Strategy Committee);
- zaaprobowano sprawozdanie finansowe oraz podjęto uchwałę o alokacji wyniku finansowego;
- przedstawiono działania powstałego w ub.r. Komitetu ds. strategii pozycjonowania i marki CEMS i wskazano na potencjalne kierunki geograficzne dalszego rozwoju CEMS.

INSPIRACJE NA PRZYSZŁOŚĆ

Organizacja graduacji w Rio była dla SGH cennym źródłem inspiracji – szczególnie w kontekście planowanej ceremonii w Warszawie w 2028 r. Brazylijskie Annual Events pokazały, jak połączyć formalny charakter wydarzenia z energią i kulturą miejsca, tworząc niezapomniane doświadczenie dla uczestników.

CEMS to globalny sojusz obecny na sześciu kontynentach, zrzeszający 33 wiodące szkoły biznesu, ponad 70 międzynarodowych firm oraz osiem organizacji pozarządowych, które wspólnie realizują program CEMS MIM.

CEMS MIM to wspólny program magisterski dla osób bez wcześniejszego doświadczenia zawodowego. Po ukończeniu studiów absolwenci mają za sobą naukę w dwóch szkołach należących do sojuszu, udział w projekcie biznesowym z partnerem korporacyjnym oraz znajomość trzech języków. Studenci rozwijają globalne spojrzenie, kompetencje międzykulturowe i umiejętności przywódcze dzięki połączeniu zajęć akademickich, wymiany międzynarodowej i praktyk, a kończą studia z dyplomem magistra swojej uczelni macierzystej oraz dyplomem CEMS MIM. 📄

Opracował Zespół CEMS pod koordynacją **ANETY SZYDŁOWSKIEJ**, Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH

Dolina Krzemowa – doświadczenia, które otwierają wyobraźnię

 MARCIN WOJTYSIAK-KOTLARSKI



Dla naszej delegacji był to nie tylko wyjazd poznawczy, lecz przede wszystkim lekcja sposobu myślenia o przedsiębiorczości, roli uniwersytetu i odwadze podejmowania ryzyka. Zespół SGH tworzyli doświadczeni naukowcy i twórcy startupów w ekosystemie naszej uczelni, co wzmocniało jej wizerunek jako dojrzałego partnera międzynarodowego dialogu. Wyraźnie odczuwalne było zainteresowanie naszym dorobkiem oraz gotowość do rozwijania dalszej współpracy. Miło wspominać w tym kontekście spotkanie w Palo Alto z profesorem Mehmetem Tosunem, prorektorem ds. międzynarodowych, ale też ambasadorem SGH w naszym partnerskim Uniwersytecie Nevady w Reno, które otworzyło perspektywę nowych wspólnych inicjatyw badawczych i dydaktycznych.

Wyjazd dał możliwość niezwykle silnego doświadczenia mindsetu (sposobu myślenia – red.) Doliny Krzemowej. Atmosfera otwartości i swobody intelektualnej była wyczuwalna w każdej rozmowie na kampusie zarówno Uniwersytetu Stanforda, jak i Uniwersytetu Kalifornijskiego Berkeley. Dominuje tam przekonanie, że wielkie idee rodzą się z odwagi myślenia w kategoriach „think big”. Błąd nie jest stygmatem, lecz naturalnym etapem uczenia się, a „pivotowanie” (zmiana modelu biznesu – red.) projektów traktuje się jako dowód

W dniach 9–12 grudnia 2025 r. delegacja SGH uczestniczyła w wizycie w ramach programu TOP 1000 Innovators of Poland in Silicon Valley w San Francisco i Dolinie Krzemowej. Kilka intensywnych dni spotkań ze środowiskiem akademickim, przedstawicielami inkubatorów oraz ekspertami ekosystemu innowacji stworzyło przestrzeń do bezpośredniego kontaktu z miejscem, które od dekad wyznacza kierunki rozwoju globalnej gospodarki.

dojrzałości, a nie porażki. Ta kultura mentalna, trudna do opisanego w raportach, najpełniej ujawnia się dopiero w bezpośrednim kontakcie z ludźmi, którzy na co dzień budują firmy zmieniające świat.

Drugim kluczowym wymiarem wizyty były relacje. Amerykańskie uczelnie funkcjonują w gęstej sieci powiązań, w której granice między światem akademickim a biznesem są płynne. Spotkania na Stanfordzie i Berkeley pokazały, jak ogromną rolę odgrywa tam networking – nie jako formalny obowiązek, lecz naturalny sposób działania. Duch współpracy, gotowość do dzielenia się kontaktami i doświadczeniem oraz autentyczne zainteresowanie partnerem rozmowy tworzą środowisko sprzyjające szybkiemu powstawaniu projektów. Nawet drobne gesty, takie jak wręczane certyfikaty uczestnictwa, budują poczucie przynależności do wspólnoty innowatorów.

Szczególnym punktem programu była wizyta w SkyDeck – uznawanym za najlepszy na świecie akcelerator studenckich startupów, który działa przy uniwersytecie w Berkeley. To miejsce pokazuje w praktyce, jak uniwersytet może stać się realnym motorem komercjalizacji wiedzy. Model SkyDeck łączy finansowanie na etapie seed (na wczesnym etapie – red.), mentoring doświadczonych przedsiębiorców, dostęp do laboratoriów oraz globalnej sieci inwestorów. Naszą uwagę zwróciła profesjonalizacja procesu pracy z młodymi zespołami: precyzyjne ścieżki rozwoju, regularne sesje z partnerami VC (venture capital – inwestorzy zapewniający kapitał wysokiego ryzyka – red.), a jednocześnie duża otwartość na projekty z bardzo wczesnego etapu. Dla delegacji SGH było to namacalne potwierdzenie, że skuteczny akcelerator nie jest jedynie przestrzenią biurową, lecz także dobrze zaprojektowanym mechanizmem transformacji pomysłów w skalowalne firmy.

W jednostce CITRIS (Center for Information Technology Research in the Interest of Society and the Banatao Institute) na Uniwersytecie Kalifornijskim mieliśmy możliwość zobaczyć, jak uczelnia otwiera się na współdziałanie z biznesem i sektorem publicznym, a także poznać szczegóły niezwykle śmiałego projektu rozwoju kampusu opartego na tych właśnie relacjach. Rozmach projektu jest niezwykle, stanowił dla nas silną inspirację. Zapoznaliśmy się również z prezentacją na temat wyjątkowo rozbudowanego ekosystemu przedsiębiorczego tego uniwersytetu. Działania uniwersytetu w Berkeley mogą być uważane za wzorcowe. Warto przy tej okazji zaznaczyć, że jest to uczelnia publiczna, która potrafi jak równy z równym konkurować, a nawet w pewnych obszarach zdystansować prywatny i szerzej znany na świecie Uniwersytet Stanforda.

Niezwykle cenne okazało się także spotkanie z naszym rodakiem Łukaszem Kajzerem z OpenAI, który na Berkeley dzielił się doświadczeniem pracy w jednej z najbardziej wpływowych organizacji technologicznych świata. Tego rodzaju bezpośredni kontakt z praktykami pozwalał skonfrontować teorie znane z literatury z realiami funkcjonowania globalnych firm.

W czasie bogatego programu wizyty odbyliśmy również szereg spotkań w inkubatorze Triple Ring, skoncentrowanym na obszarze *life science*. Na uwagę zasługuje łatwość dostępu do ekspertów, inwestorów i infrastruktury prototypowej. Rozmowy merytoryczne podejmowano natychmiast, bez zbędnych barier formalnych, co tworzyło wrażenie dynamicznego laboratorium przyszłości.

Podobne doświadczenia przyniosły wizyty na Stanfordzie, gdzie wizjonerskie prezentacje dotyczące sztucznej inteligencji, projektowania produktów czy historii Doliny Krzemowej pozwalały lepiej zrozumieć źródła jej sukcesu. Wysoki poziom merytoryczny spotkań był jedną z największych wartości wyjazdu. Wystąpienia ekspertów, w tym np. Barry'ego Katza, akademika, ale też praktyka, kiedyś zaangażowanego w powstanie powszechnie znanej na świecie metodyki *design thinking*, łączyły perspektywę historyczną z praktyką innowacji. Dało się wyraźnie odczuć, jak bardzo eksperci Stanforda pasjonują się trendami, które będą z największą siłą kształtować świat w najbliższej przyszłości.

Elementem wyjazdu była również wizyta delegacji SGH we właśnie otwartym biurze Zagranicznego Biura Handlowego (ZBH) Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH) w San Francisco, którego szefem został przedstawiciel delegacji SGH w programie TOP 1000 Innovators of Poland in Silicon Valley, prof. SGH dr hab. Paweł Pietrasieński. Nowe ZBH zlokalizowane



zostało w jednej z topowych powierzchni coworkingowych w Dolinie Krzemowej – Mindspace w San Francisco, która posiada m.in. trzy lokalizacje w Warszawie. Biuro PAIH w Dolinie Krzemowej będzie aktywnie wspierać działania SGH na rzecz umiędzynarodowienia akademickich startupów poprzez ekosystem Zachodniego Wybrzeża USA.

Obserwacje z Kalifornii prowadzą do kilku ważnych inspiracji dla Polski. Przede wszystkim na uwagę zasługuje systemowe powiązanie uczelni z biznesem. Na Stanfordzie akademicy mogą skorzystać z dwuletniego urlopu na założenie firmy, z gwarancją powrotu na uczelnię – rozwiązanie, które radykalnie wzmacnia przedsiębiorczość naukową. Równie istotna jest akceptacja porażki jako elementu procesu oraz gotowość do ciągłego uczenia się. To kultura, której nie da się zadekretować, ale można ją stopniowo budować poprzez odpowiednie mechanizmy i wzorce.

Dla SGH wyjazd był potwierdzeniem obranej drogi. Integracja z otoczeniem gospodarczym, rozwój programów przedsiębiorczości i współpraca międzynarodowa już dziś należą do mocnych stron uczelni. Doświadczenia z Doliny Krzemowej raczej wzmacniają te kierunki, niż je redefiniują, podpowiadając jednocześnie, jak nadawać im większą skalę i dynamikę. W toku są działania dotyczące zaproszenia amerykańskich ekspertów do Polski; zastanawiamy się, jakie inspiracje z wyjazdu mogą dodatkowo doskonalić startupowe programy kształcenia, np. MBA for Startups, lub też startupowe kursy, takie jak „Przedsiębiorczość – perspektywa startupu” czy „Global Startup Ecosystem”.

Kilka grudniowych dni w Kalifornii nie zmieniły oczywiście całego systemu, ale potrafiły zmienić sposób myślenia. Dolina Krzemowa uczy odwagi, pragmatyzmu i wiary w siłę współpracy. Dla delegacji SGH był to czas intensywnej inspiracji, który – mamy nadzieję – przełoży się na konkretne działania po powrocie do Warszawy. Najważniejszą lekcją pozostaje przekonanie, że innowacje rodzą się tam, gdzie spotykają się kompetencje, zaufanie i wyobraźnia. To przesłanie warto przenosić na polski grunt.

Wizyta została zorganizowana przez PolSV (Poland in Silicon Valley Center for Science, Innovation, and Entrepreneurship) we współpracy z wiodącymi polskimi uczelniami, przy wsparciu finansowym Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach projektu „ScalePL”.

DR HAB. MARCIN WOJTYSIAK-KOTLARSKI, prof. SGH, kierownik Zakładu Strategii Międzynarodowych, Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH
Współpraca: dr Kamil Flig, Katedra Ekonomiki i Finansów Samorządu Terytorialnego, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Integracja uchodźców w szkolnictwie wyższym – dobre praktyki uczelni CIVICA

 IRYNA DEHTIAROWA



CIVICA Inclusiveness Workshop to jedno z najważniejszych działań aliansu Uniwersytetów Europejskich CIVICA w wymiarze społecznej odpowiedzialności oraz inkluzji w jak najszerzym rozumieniu. Każdy warsztat jest poświęcony konkretnemu zagadnieniu, np. warsztaty, które w 2023 r. zorganizował Uniwersytet Bocconiego (Włochy), były poświęcone dostosowaniu kształcenia do potrzeb osób z niepełnosprawnością oraz uwzględnieniu neuroroznorodności w działaniu uczelni. W tym roku alians zorganizował dwa warsztaty CIVICA Inclusiveness Workshop: w Sciences Po (Francja) 20–21 listopada 2025 r. na temat „Support activities for refugee learners”, dotyczący działań uczelni na rzecz uchodźców i edukacji dla uchodźców, oraz w Stockholm School of Economics (SSE) (Szwecja) 4–5 grudnia 2025 r. na temat „Inclusive classroom training”, poświęcony uwzględnieniu inkluzyjności w dydaktyce.

WORKSHOP W PARYŻU

Nie ulega wątpliwości, że edukacja dla uchodźców jest szansą, kluczem ku skutecznej integracji społecznej i fundamentem do budowania przyszłości w nowej wspólnocie, w nowym kraju. Doświadczenia francuskie, zaprezentowane przez Sciences Po, pokazują ewolucję systemu wsparcia uchodźców – od natychmiastowej reakcji i uruchomienia doraźnych programów typu *emergency actions* dla uchodźców z Syrii w czasie kryzysu migracyjnego w 2015 r. do wielowymiarowego systemu wsparcia i zróżnicowanych programów, finansowanych zarówno przez rząd i organizacje publiczne, jak i przez fundację Sciences Po oraz ze środków uczelni i jej

darczyńców. Jak podkreśla Wysoki komisarz Narodów Zjednoczonych ds. uchodźców (UNHCR), wspólnota globalna dostrzega pozytywny wpływ poziomu edukacji i możliwości edukacyjnych na sukces w integracji społecznej i ekonomicznej uchodźców, dlatego celem ONZ jest zwiększenie osób zaangażowanych w szkolnictwo wyższe do 15% do 2030 r. Postulat włączenia w programy edukacyjne – także na poziomie wyższym – uchodźców znajduje potwierdzenie w projekcie „Strategii Rozwoju Polski do 2013 r.”. Oznacza to, że po kryzysie masowego napływu uchodźców z Ukrainy od 2022 r. polskie szkolnictwo wyższe także powinno zastanowić się nad ofertą i „polityką otwartych drzwi” w systemie, który poza formalnościami wynikającymi z ustawy *de facto* nie uwzględnia potrzeb tej grupy, lecz utożsamia ją ze studentami cudzoziemcami¹.

DOBRE PRAKTYKI SCIENCES PO, FRANCJA

Przez dziesięć lat Sciences Po uruchomiło i zrealizowało wiele różnych inicjatyw dla uchodźców, zarówno studentów, jak i naukowców (historia została ukazana na rys. 1). Natomiast nadrzędną pozostaje zasada równego traktowania w kwestiach merytorycznych i priorytet wysokiej jakości kształcenia w uczelni, co wyklucza przyjęcie na studia regularne ze względów humanitarnych osób nieodpowiadających poziomem i nieposiadających odpowiednich kompetencji czy wyników w nauce, gdyż nauka na poziomie wyższym nie może być traktowana jako element pomocy społecznej. Pełniąc rolę społeczną, uczelnia może jednak i powinna tworzyć różne oferty i programy, skierowane na integrację osób z doświadczeniem uchodźczym we francuskim społeczeństwie, w szczególności wspierając młodych uchodźców w ich adaptacji i rozwoju zawodowym oraz tworząc szerokie możliwości do budowania profilu kompetencji w nowym kraju.

Działania na rzecz uchodźców leżą w gestii wiceprezydenta ds. życia studenckiego i rozwoju są realizowane przez różne jednostki, ale mają konkretnych liderów. W Sciences Po działa także organizacja studencka Sciences Po Refugee Help.

Obecnie Sciences Po realizuje następujące programy na rzecz uchodźców:

I. Programy uczelniane realizowane przez Sciences Po

- Certyfikat zawodowy dla młodych uchodźców (Certificat Professionnel pour Jeunes Réfugiés) – uruchomiony w 2018 r. dwuletni program kształcenia, mający na celu integrację młodych uchodźców w społeczeństwie francuskim oraz kształtowanie wiedzy i umiejętności w zakresie nauk społecznych (np. geopolityka, dyplomacja francuska itd.). Program jest tworzony „na miarę” ze względu na grupę słuchaczy. Wymogiem dla przystąpienia do programu jest posiadanie statusu uchodźcy we Francji, znajomość języka

francuskiego na poziomie B1, wiek 18–28 lat, chęć i otwartość do nauki. Słuchacze otrzymują stypendium przez 24 miesiące, udział w programie, wsparcie w zakwaterowaniu oraz inną dodatkową pomoc rzeczową i finansową. Jednym z elementów programu jest integracja z otoczeniem społeczno-gospodarczym, co obejmuje staże, mentoring, a także wizyty w firmach partnerskich.

- Fundusz stypendialny dla studentów-uchodźców (Fonds pour l'Exil) – dla studentów studiów magisterskich posiadających status uchodźcy we Francji.
- Program MasterCard Foundation i Sciences Po dla utalentowanych studentów (2026–2028) oraz partnerstwo z Education Above All and MoFA (Campus France) na lata 2026–2029.
- Global Visiting Faculty Program (od 2021 r.) – program otwarty dla wszystkich, w naukach społecznych (jeden semestr).
- Sciences Po Paris Visiting Fellowship Program – nowy program uruchomiony w 2025 r. dla naukowców ze Stanów Zjednoczonych (jeden semestr).

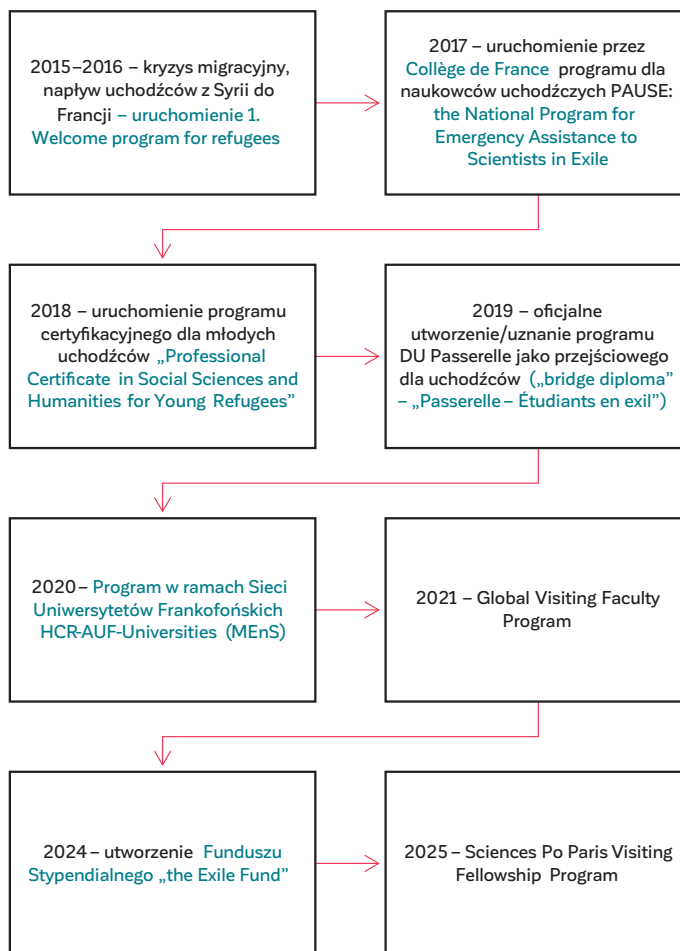
II. Programy ogólnokrajowe, środowiskowe, realizowane w uczelni

- Program DU Passerelle w ramach Sieci na rzecz migrantów w szkolnictwie wyższym (Réseau MEnS – Migrants dans l'Enseignement Supérieur) – roczny program typu „bridge diploma” mający na celu przygotowanie studentów do studiów magisterskich.
- Program UNIV'R (University Corridors – Supporting Refugee Learners in Higher Education) – program wsparcia osób uczących się z doświadczeniem uchodźczym, realizowany we współpracy z UNHCR France i Sieci uniwersytetów frankofońskich (AUF), na odbycie dwuletnich studiów magisterskich w języku francuskim i angielskim we Francji (od 2022 r.).
- Program PAUSE dla naukowców-uchodźców (od 2017 r.) – realizowany i finansowany przez Collège de France we współpracy z czterema ministerstwami Francji – Szkolnictwa Wyższego i Nauki, Spraw Wewnętrznych, Spraw Zagranicznych oraz ds. Kultury i Sztuki – jeden rok, z możliwością przedłużenia jednorazowo.

Dodatkowo UNHCR oferuje programy online skierowane do uchodźców oraz organizacji przyjmujących, np. program UNISTAR – szkolenie online dla pracowników i studentów uczelni we wspieraniu studentów-uchodźców oraz budowaniu polityki inkluzji i różnorodności na kampusie.

WNIOSKI NA PRZYSZŁOŚĆ

Warsztat w Sciences Po zgromadził przedstawicieli uczelni zrzeszonych w aliansie CIVICA oraz partnerów ukraińskich, dając im możliwość wymiany



doświadczeń poszczególnych uczelni i krajów w zakresie programów wspierających uchodźców w szkolnictwie wyższym oraz budowania zróżnicowanych ścieżek edukacyjnych i zawodowych. Dyskutowano także o roli uczelni w integracji społecznej uchodźców w kraju przyjmującym, w tym na nowym dla nich rynku pracy. Miałam zaszczyt reprezentować SGH na tym szkoleniu i podzielić się perspektywą polskiego środowiska akademickiego we wspieraniu uchodźców ukraińskich i ich integracji. Podczas warsztatów pojawił się postulat pogłębienia współpracy i działań w ramach CIVICA na rzecz studentów i naukowców z doświadczeniem uchodźczym. Być może te działania pojawią się już w nowej edycji CIVICA. Biorąc pod uwagę globalne ryzyka migracji wymuszonej oraz ryzyko wzrostu liczby uchodźców w Europie, uczelnie poprzez edukację mają z pewnością dużo możliwości, by stworzyć bezpieczne, wspierające, przyjazne przestrzenie dla osób szukających nowego początku – i powinniśmy być na to przygotowani. 📖

DR IRYNA DEHTIAROWA, pełnomocnik rektora ds. współpracy z uczelniami ukraińskimi

¹ Zob. https://agileproject-erasmus.eu/IMG/pdf/agile_wp5_country_report_poland.pdf

Szkolenie liderów z organizacji studenckich

MAŁGORZATA GŁOGOWSKA, BARBARA OSUCH

W dniach 20–21 listopada 2025 r. w Radziejowicach ok. 50 członków organizacji studenckich działających w SGH wzięło udział w organizowanym przez uczelnię we współpracy z Samorządem SGH szkoleniu „Jak odnaleźć się w zespole i roli lidera?”.

W czasie dwóch dni studenci pod okiem profesjonalnych liderów, poprzez uczestnictwo w interaktywnych grach treningowych, mieli okazję poznać i zrozumieć rolę lidera oraz dynamikę grupy, aby świadomie budować zespoły, a także im przewodzić.

„To już kolejna edycja szkolenia, na które SGH zaprasza liderów, a nawet aktywistów z organizacji studenckich i samorządu. Szkolenie obejmuje dwa obszary. Po pierwsze, jak budować dobry zespół, jak być dobrym graczem zespołowym. Po drugie, leadership – jak być liderem, niekoniecznie z pozycji szefa, managera, który ma władzę, ale jak ten leadership, czyli wpływ na innych, wywierać. Szkolenie jest prowadzone metodami aktywnymi. Myśmy je postanowili całkowicie zbudować na grach szkoleniowych – gry, symulacje, zabawy, mniej teorii, chociaż czasem podsumowujemy modelami, które lubimy i cenimy. Przede wszystkim staramy się, żeby uczestnicy, po pierwsze, byli zaangażowani, żeby mieli zabawę, żeby to przeżyli. Po drugie, żeby chwilę porozmawiali i wyciągnęli refleksje, wynieśli coś z tego fragmentu warsztatów. A po trzecie, żeby pomyśleli sobie, co z tego wynika dla nich, co mogliby jakoś w przyszłości wykorzystać, określili co im się udaje, co jest ich silną stroną, a co mają jeszcze poprawić” – wskazał Rafał Stefański, koordynator zespołu trenerów szkolenia.

W ramach szkolenia każdy z uczestników miał okazję przygotować i omówić swój plan rozwoju, w ramach którego będzie wzmacniał cechy, które pozwolą mu stać się sprawnym przywódcą nie tylko w ramach grup uczelnianych, ale też poza nimi.

„Szkolenie liderów mi się podoba, dlatego że odbywa się w formie interaktywnej, nie jest to szkolenie wykładowe. Polega na różnych grach strategicznych, dzięki którym dowiadujemy się, jaką pozycję zajmujemy w grupie, jak działamy przy różnych zadaniach – bardziej lub mniej angażujących. Szkolenie daje także możliwość poznania osób, które są na wysokich szczeblach w różnych organizacjach studenckich, z którymi na co dzień nie ma się jednak kontaktu” – powiedziała Doro-
ta, jedna z uczestniczek szkolenia.



FOT. MAŁGORZATA GŁOGOWSKA, SGH



„Uważam, że te warsztaty były wyjątkowo merytoryczne. Do wielu szkoleń jestem nastawiony z pewnym dystansem, bo w dzisiejszych czasach bardzo dużo można ich znaleźć w internecie i są one często wątpliwej jakości. Ale ten wyjazd uważam za zorganizowany i poprowadzony bardzo profesjonalnie. Wszystkim, którzy udzielają się w SKN-ach, jeśli tylko mają możliwość, polecam, żeby przyjechać na takie szkolenie i przejść przez wszystkie zaproponowane materiały i gry. Każdemu, kto zastanawiałby się, czy wziąć udział w takim szkoleniu, mogę polecić, żeby spróbować swoich sił” – zaakcentował Filip.

Istotnym elementem szkolenia było również stworzenie przestrzeni do integracji studentów reprezentujących różne organizacje w celu ułatwienia im podejmowania współpracy między kołami.

„Dwudniowe szkolenie liderów SGH było dla mnie bardzo rozwijające i świetnie zorganizowane. Poznałam ok. 50 osób z zarządów organizacji studenckich. Wymiana naszych doświadczeń i rozmowy o projektach dały mi masę inspiracji. Odkryłam też niezwykle ciekawe inicjatywy, jak SKN Biznesu Lotniczego i Kosmicznego oraz SKN Stosunków ze Wschodem. Poza rozwijaniem kompetencji przywódczych i liderkich sporo czasu spędziliśmy w grupach na grach i zadaniach. To przypominało nam, po co tworzymy organizacje. Nie tylko dla poszerzenia kompetencji, ale też, żeby dobrze się bawić, integrować i poznawać nowych ludzi. Ta równowaga między rozwojem a frajdą jest dla mnie kluczowa, dlatego bardzo zachęcam studentów SGH do rekrutowania się do naszych organizacji” – podkreśliła Julia, uczestniczka szkolenia. 📸

MAŁGORZATA GŁOGOWSKA, kierownik Działu

Obsługi Studentów

BARBARA OSUCH, Centrum Otwartej Edukacji SGH

Program rozwojowy dla liderów organizacji studenckich SGH ma już siedmioletnią tradycję. Zainicjowałem jego uruchomienie w 2019 r., inspirując się dobrymi praktykami poznanymi na jednej z najlepszych uczelni na świecie – National University of Singapore (NUS).

Studenci SGH wchodzą w role liderkie i menedżerskie już na bardzo wczesnym etapie swojej ścieżki akademickiej i zawodowej. Dzieje się tak dzięki niezwykle prężnie działającym organizacjom uczelnianym, które realizują liczne i złożone projekty. To one tworzą przestrzeń do stawiania pierwszych kroków w przywództwie oraz zdobywania doświadczeń procentujących później w karierze zawodowej.

Nasz program adresowany jest do młodych liderów, którzy – dzięki zaangażowaniu i relacjom budowanym w środowisku studenckim – zostali wyłonieni do pełnienia ról menedżerskich: kierowania organizacjami oraz odpowiadania za kluczowe obszary prowadzonych projektów. Udział w naszym programie rozwojowym pomógł już setkom studentów SGH w skutecznym pełnieniu tych odpowiedzialnych funkcji.

dr Marcin Dąbrowski, kanclerz SGH



FOT. BARBARA OSUCH, SGH (2)

Absolwenckie śniadania eksperckie

 JUSTYNA KOZERA

Pod koniec maja minionego roku akademickiego z inicjatywy prorektor ds. rozwoju dr hab. Doroty Niedziółki, prof. SGH, zainaugurowano cykl absolwenckich śniadań eksperckich.

To przestrzeń otwartej debaty nad kluczowymi wyzwaniami poszczególnych branż, z udziałem praktyków i liderów rynku, w większości absolwentów SGH. W formule sprzyjającej wymianie doświadczeń eksperci dzielą się wiedzą, wzbogacając rozwój programów kształcenia i przygotowanie studentów do realiów rynku pracy.

„ENERGETYCZNE ŚNIADANIE”, 29 MAJA 2025 R.

Transformacja energetyczna była głównym tematem pierwszego śniadania, podczas którego absolwenci i eksperci omawiali wyzwania związane z finansowaniem, politykami publicznymi oraz rolą uczelni w kształtowaniu przyszłych kadr. Podkreślono znaczenie współpracy między biznesem i nauką oraz potrzebę włączania młodego pokolenia w tworzenie strategii.

Dyskutowano o społecznych barierach transformacji, a szczególnie o lokalnych protestach wobec odnawialnych źródeł energii (OZE) i konieczności sprawiedliwego podziału korzyści. Eksperci wskazywali, że dialog, edukacja i świadomość kosztów zmian są kluczowe, a skuteczność transformacji zależy od realistycznego podejścia i zaangażowania społeczeństwa.

Zaproponowano rozwój interdyscyplinarnych programów studiów, branżowych MBA oraz utworzenie think tanku SGH ds. energetyki. Zwrócono uwagę na potrzebę łączenia wiedzy technicznej, ekonomicznej i prawnej oraz na większe powiązanie prac dyplomowych z praktycznymi projektami biznesowymi.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Uczestnicy śniadania: • Agnieszka Kozłowska-Korbicz, AI & Climate Strategy Advisor w firmie Aigorithmics, • Aleksandra Jampolska, Senior Stakeholder Manager w firmie Ocean Winds, • Michał Obiegała, Director of Corporate Affairs & Communications Poland & Nordics, Strategic Projects Europe, • Paweł Przybylski, prezes ONDE SA, • dr hab. Waldemar Rogowski, prof. SGH, dyrektor Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, główny analityk Grupy BIK, • Adam Popłonkowski, partner w KPMG, • Agata Dorożalska, Chief Executive Officer ORLEN Wind 3, • Maciej Mierzwiński, CEE Energy Group.

„ŚNIADANIE DLA ZDROWIA”, 24 PAŹDZIERNIKA 2025 R.

Drugie spotkanie w cyklu poświęcono zdrowiu publicznemu, zwracając uwagę na znaczenie profilaktyki, edukacji zdrowotnej oraz powiązania medycyny z ekonomią. Podkreślono, że skuteczny system ochrony zdrowia wymaga myślenia interdyscyplinarnego i współpracy wielu sektorów, a SGH może pełnić rolę przestrzeni do takich debat.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Eksperci wskazali najważniejsze wyzwania: niskie nakłady na profilaktykę, brak koordynacji zdrowia publicznego na poziomie centralnym, trudności w ocenie efektywności leczenia oraz brak systemowych mierników jakości. Zwrócono uwagę, że polityka zdrowotna powinna opierać się na wynikach, a nie tylko procedurach.

Ustalono kierunki działań, m.in. rozwój edukacji prozdrowotnej na uczelni, kampanie informacyjne, moduły dydaktyczne i inicjatywy sportowe. Zaproponowano też budowę metodologii monitorowania skuteczności działań zdrowotnych oraz wzmacnianie roli SGH jako aktywnego promotora zdrowia w swojej społeczności.

Uczestnicy śniadania: • dr hab. Monika Raulinajtys-Grzybek, prof. SGH, kierowniczka Katedry Rachunkowości Menadżerskiej, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, kieruje Think Tankiem SGH dla ochrony zdrowia, • prof. dr hab. Andrzej M. Fał, prezes Polskiego Towarzystwa Zdrowia Publicznego (PTZP), • dr Karol Pawlak, PTZP, • Artur Białoszewski, dyrektor SGH-WUM MBA w ochronie zdrowia, • dr hab. Urszula Religioni, prof. CMKP, zastępca dyrektora Szkoły Zdrowia Publicznego, prodziekan Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego, • Karolina Tądel, szefowa zarządzania danymi w szpitalu.

„ŚNIADANIE BANKOWE”, 26 LISTOPADA 2025 R.

Trzecie śniadanie skupiło absolwentów i ekspertów sektora finansowego na rozmowie o najważniejszych wyzwaniach

technologicznych dla bankowości. Podkreślono potrzebę przyspieszenia inwestycji w nowe technologie, szczególnie w AI, oraz konieczność proaktywnego podejścia do cyberbezpieczeństwa i zarządzania danymi.

Dyskutowano o zmianie modelu działania banków w kierunku platform usługowych oraz o walce o utrzymanie relacji z klientem na nasyconym rynku. Wskazano bariery regulacyjne ograniczające współpracę banków z innymi sektorami oraz wykorzystanie zaawansowanej analityki w wykrywaniu oszustw.

W obszarze edukacji eksperci zwrócili uwagę na różne potrzeby pokoleń i rosnącą rolę kompetencji specjalistycznych. W tym kontekście podkreślono potrzebę łączenia teorii z praktyką, rozwijania

kompetencji technologicznych i analitycznych oraz większego włączenia studentów w projekty sektora finansowego.

Uczestnicy śniadania: • dr hab. Lech Kurkliński, prof. SGH, wicedyrektor Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, • Agnieszka Wachnicka, wiceprezesa Związku Banków Polskich (ZBP), • dr Michał Macierzyński, dyrektor Departamentu Usług Cyfrowych PKO Banku Polskiego, • Marcin Gadomski, wiceprezes i członek zarządu nadzorującego zarządzanie ryzykiem istotnym w działalności Banku Pekao SA, • dr Maciej Semeniuk, Treasurer, Danske Bank A/S SA, oddział w Polsce, • dr Łukasz Witkowski, dyrektor Departamentu Zarządzania Zintegrowanym Ryzykiem, Industrial Bank of Korea, • Piotr Wrzeński, wiceprezes Polskiej Izby Ubezpieczeń (PIU).

Absolwentkie śniadania eksperckie pokazują, jak ważny jest dialog między nauką, biznesem i absolwentami. Cykl wzmacnia rolę SGH jako miejsca wymiany wiedzy i inspiracji wokół kierunków rozwoju kluczowych sektorów. Organizatorem spotkania jest Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami. 

Opracowanie na podstawie materiałów ze strony: gazeta.sgh.waw.pl.

JUSTYNA KOZERA, dyrektorka Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami



FOT. MARCIN FLIS, SGH



Rok Profesor Janiny Józwiak

– Patronki Roku 2026

 KAROLINA CYGONEK

14 stycznia 2026 r. w SGH zainaugurowano Rok Profesor Janiny Józwiak – rektor SGH w latach 1993–1996 i 1996–1999, wybitnej demograf o międzynarodowej pozycji, zasłużonej dla ruchu Solidarności, współtwórczyni fundamentalnej reformy naszej uczelni z początku lat 90. i kontynuatorki tej reformy w czasie swych kadencji rektorskich.

P opiersie autorstwa prof. ASP Piotra Siwczuka odsłonił rektor SGH Piotr Wachowiak i siostra zmarłej w 2016 r. Janiny Józwiak – Anna Józwiak-Rybicka. Styczniowa uroczystość zapowiada całoroczne pochylanie się nad myślą, dorobkiem i spuścizną prof. Józwiak, co jest ideą patronatu roku w SGH. W 2026 r. mija dziesiąta rocznica śmierci pani profesor. Rok obchodów Janiny Józwiak, w sprawie to którego Senat SGH podjął uchwałę 24 września 2025 r., łączy się z obchodami 120-lecia SGH. Ta koincydencja nie jest przypadkowa i cieszymy się, że jedyna w historii SGH kobieta rektor w tym roku jubileuszowym będzie przez nas szczególnie honorowana.

„Jest to ważny dla mnie dzień, ponieważ profesor Janina Józwiak jest pierwszą patronką roku w SGH, z którą się znałem, a nawet przyjaźniłem. Dlatego jest to dla mnie uroczysta i wzruszająca chwila” – powiedział na ceremonii w Auli Spadochronowej Piotr Wachowiak.

Rektor powitał wszystkich przybyłych na uroczystość, w tym najbliższą rodzinę patronki – siostrę Annę Józwiak-Rybicką, siostrzenicę Jakuba Rybickiego i wnuczkę siostry Iłę Rybicką – dyrektora Szkoły Podstawowej im. Janiny Józwiak w Cieślach Macieja Łukasiewicza z delegacją, współpracowników pani rektor oraz kolegów



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

† Anna Józwiak-Rybicka
i rektor Piotr Wachowiak

i koleżanki z Instytutu Statystyki i Demografii, którego w latach 1999–2016 była dyrektorem, a także obecne władze kanclersko-rektorskie, wykładowców, studentów, doktorantów i pracowników administracyjnych.

„Pani rektor Janina Józwiak była znakomitą osobą. Otwarta, zaangażowana, żyjąca naszą uczelnią, spełniająca wszystkie wartości, które reprezentujemy. Osoba prawa, z szacunkiem podchodząca do drugiego człowieka” – mówił rektor. „Tego, czego mi najbardziej brakuje, to spotkań z panią rektor (...). Pani profesor zawsze z życzliwością podchodziła do drugiego człowieka” – dodał, przypominając, że prof. Józwiak wspierała SGH „w zasadzie do końca życia”.

„Reformatorka naszej uczelni (...), wybitna statystyk (...). Osoba, która odegrała bardzo dużą rolę w Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP). Do dzisiaj byli rektorzy wspominają panią rektor jako osobę konkretną, otwartą, dynamiczną, chętną do współpracy. Pani rektor pełniła wiele prestiżowych funkcji w kraju i na świecie, co pokazuje, jak bardzo była znana, otwarta, obdarzana szacunkiem” – wymienił rektor.

Jakub Rybicki:

„Czuję wielkie wyróżnienie w tym szczególnym dniu, że w imieniu rodziny i swoim mogę

podziękować za pielęgnowanie pamięci o Janinie, która była moją ciocią i do której zawsze mówiłem po imieniu. Nina była znana nie tylko w gremiach akademickich – była inicjatorką i uczestniczką wielu projektów naukowych – ale dla nas, dla rodziny, była po prostu Ninką – ciepłą, serdeczną, wyrozumiałą, cierpliwą i bardzo skromną. Córką, siostrą, ciocią i przyjaciółką. Inspirowała nas swoją mądrością, swoją postawą i swoim człowieczeństwem, którego w dzisiejszych czasach szczególnie potrzebujemy. Jestem, jesteśmy niezmiennie Państwu wdzięczni, władzom uczelni, przyjaciołom Niny. Upamiętniają Państwo jej osobę, jej dorobek naukowy. Wierzę głęboko, że Nina jest i będzie inspiracją dla pokolenia wielu młodych kobiet, które w nauce upatrują swoją przyszłość. Mam nadzieję, że to popiersie będzie symbolem mądrości, wytrwałości, ciężkiej pracy, człowieczeństwa, że będzie triumfem nauki i światła nad ciemnością”.

Prof. dr hab. Elżbieta Adamowicz:

„Poznałam się z Ninką 55 lat temu na Międzywydziałowym Studium Doktoranckim w SGPiS. Pochodziłyśmy z różnych środowisk: Nina, ekonometryczka (...), zgłębiała tajemnice łańcuchów Markowa, ja byłam związana z Wydziałem Handlu Wewnętrznego z Katedrą Ekonomii, która miała korzenie wakarowskie. Ale się zaprzyjaźniłyśmy.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

↑ Spotkanie w Sali Senatu rodziny i przyjaciół rektor Janiny Józwiak

Nasza przyjaźń zaczęła się od licznych rozmów. Poznałam wtedy Ninę jako osobę dialogu, która chętnie podejmowała rozmowę na każdy temat, ale szczególnie interesowały ją sprawy uczelni, a także sprawy kraju. I tym dyskusjom poświęcałyśmy wiele czasu w zamierzchłej epoce gospodarki centralnie planowanej. Wydawało się, że przez wiele lat będziemy tak naprawdę biernymi obserwatorami tego, co się dzieje w kraju, ale szczęśliwie los był inny.

Dzięki zmianom politycznym, transformacji zarówno gospodarki, jak i systemu politycznego kraju okazało się, że możemy znaleźć dla siebie aktywne miejsce, że możemy coś zrobić dla uczelni, dla kraju. I wtedy poznałam inne oblicze, oblicze charyzmatycznego przywódcy, który potrafił gromadzić wokół siebie innych ludzi, ale nie tylko, (przywódcę, który) potrafił także nakłonić ich do pracy dla dobra uczelni, ale także dla dobra ojczyzny, zawsze w poczuciu – tak jak mówił pan rektor – podstawowych wartości i zawsze dając przykład własnej, rzetelnej pracy. To skłaniało innych, żeby tę siłę i pracę dzielić z nią i posuwać sprawę do przodu.

Wybrana przez dwie kadencje w demokratycznych wyborach miała wielki przywilej i okazję włożyć ogromny wkład w rozwój naszej Alma Mater. Myślę, że osiągnięcia, które dzięki niej Szkoła miała w tym okresie, powodują, że możemy w pełni określić ją jako rektora przełomu, który przeprowadził uczelnię z czasów Szkoły Głównej Planowania i Statystyki do Szkoły Głównej Handlowej, i przechwycenia tych wartości, które uczelni świeciły od początku jej istnienia.

Ale też chciałam powiedzieć, że w jej pracy, oprócz umiejętności wydobywania z ludzi

najlepszych wartości i wysiłku, zawsze te jej wysiłki cechował patriotyzm. Ona nie krzyczała »Jestem patriotką, jestem patriotką!«. Patriotyzm rozumiała jako rzetelne wykonywanie swoich obowiązków jako nauczyciel akademicki, wychowawca młodzieży, osoba kierująca tą uczelnią. Robiła wszystko, żeby ta uczelnia jak najlepiej służyła swojemu krajowi – i to dzięki temu uczelnia mogła w czasie, kiedy gospodarka bardzo potrzebowała wykwalifikowanych kadr, tych kadr jej dostarczyć. O tej postawie – wydaje mi się – najlepiej świadczy tablica nad wejściem do budynku A, tablica, która w czasie powstania warszawskiego została zniszczona wraz z budynkiem, a która została przywrócona z okazji jubileuszu 90-lecia uczelni. Napis na tablicy brzmi: »Młodzieży, ku potęgde Rzeczypospolitej«. Tak pracowała Janina Józwiak i z całej siły robiła wszystko, żeby nasza gospodarka, ale i nasza Alma Mater rosła w siłę”.

Prorektorka ds. nauki i dyrektorka Instytutu Statystyki i Demografii dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH:

„Zaczynałam studia, gdy prof. Janina Józwiak była wybierana na rektora, tak że miałam tę przyjemność doświadczenia jej ciepła jako studentka uczestnicząca w jej wykładach, ale także aspirująca do kolejnych stopni akademickich. To było niesamowite doświadczenie już wtedy.

Pani profesor działała nie tylko na rzecz uczelni, ale także na rzecz nauki w Polsce i za granicą. Współtworzyła Fundację Nauki Polskiej. Współpracowała z Narodowym Centrum Nauki, tworząc jego zręby jako miejsca, które wspiera rozwój polskich naukowców i naukowczyń. Bardzo mocno przyczyniła się do rozwoju demografii

w Europie. Współtworzyła European Association of Population Studies. Jej zasługą było także powołanie Europejskiej Szkoły Młodych Demografów (European Doctoral School of Demography), którą gościliśmy jeszcze za życia pani profesor i ponownie będziemy gościć w SGH w tym roku.

Pani profesor współtworzyła także Population Europe – to jest środowisko, które promuje informacje o demografii w Europie, co w dzisiejszych czasach jest bardzo ważne.

Cały czas odkrywamy różne twarze pani profesor. Jest to niesamowita droga. Na przykład wśród tych działań propanstwowych pani profesor wymyśliła sposób, żeby sprawdzić, jak faktycznie wygląda frekwencja wyborcza. W czasach, gdy o tej frekwencji mówiono niekoniecznie prawdziwie. (...) Bardzo dziękujemy panu profesorowi (Piotrowi Siwczukowi), że te twarze udało się panu na tym popiersiu odtworzyć w sposób, który bardzo mocno pamiętamy”.

Kierownik Katedry Historii Gospodarczej i Społecznej dr hab. Jacek Luszniwicz, prof. SGH, który wnioskował w sprawie ustanowienia roku 2026 w SGH Rokiem Profesor Janiny Józwiak, podkreślił jej olbrzymie zasługi zarówno dla naszej uczelni, dla nauki, jak i dla naszego kraju. „W sferze publicznej wkład pani profesor był wielki” – zaakcentował na posiedzeniu Senatu we wrześniu ub.r.

Pani profesor oddała właściwie całe życie zawodowe naszej uczelni – najpierw SGPiS, a następnie SGH. Licząc od studiów, które zaczęła w 1965 r., do chwili śmierci, to jest 51 lat. Tylko przez jeden rok akademicki 1970/1971, bezpośrednio po studiach, Janina Józwiak związana była z inną jednostką niż nasza uczelnia, a mianowicie odbywała staż asystencki w SGGW.

W następnym roku wróciła i w SGPiS/SGH robiła wszystkie stopnie i tytuły naukowe, tu kierowała jednostkami, w tym finalnie Instytutem Statystyki i Demografii. Tu dwukrotnie, w 1993 i 1996 r., była wybierana na rektora.

„W przypadku pani profesor nie tylko długość i stałość związku z uczelnią, jak również wysokie formalne pozycje, jakie zajmowała, są najważniejsze – podkreślił prof. Luszniwicz. – Wydaje mi się, że kluczowa jest jakość tego związku z naszą uczelnią. Zaczynając od sfery naukowej (...), i tu zasłonię się opinią wybitnego demografa profesora (Fransa) Willekensa, który bardzo lapidarnie, ale celnie powiedział, że pani profesor Janina Józwiak wpłynęła na europejską demografię. Przy czym ten wpływ zaczął się wcześniej, w połowie lat 80., od stypendium w Holandii, potem publikacji jej polskiej habilitacji w Hadze (...)”.

Prof. Luszniwicz zwrócił uwagę na wkład prof. Józwiak w sferę publiczną: „Zaczął się od akcesu do Solidarności w 1980 r.; na Wydziale Finansów i Statystyki przewodniczyła komisji

zakładowej; potem w stanie wojennym stała na czele tajnej komisji uczelnianej. Działała też w podziemiu solidarnościowym poza uczelnią, m.in. była jedną z inicjatorek i kluczowych osób akcji w 1984 r., która odbywała się pod auspicjami NSZZ »Solidarność« Regionu Mazowsze. Jest z tego publikacja w drugim obiegu. To jest ten background, który doprowadził panią profesor do ścisłego grona osób reaktywujących Solidarność pod koniec lat 80. na uczelni i do grona ścisłych liderów prac i realizacji przemian na naszej uczelni.

Potem nastąpiło jej wielkie dzieło jako dwukrotnej rektor, które w większym skrócie polegało na pogłębieniu reformy z lat 1991–1993, pewnych korektach i dopełnieniach. Znakiem firmowym jest umiędzynarodowienie uczelni, jakie w tym czasie warto zaznaczyć”.

Prof. Józwiak angażowała się także poza uczelnią – w pracę na rzecz zmian w szkolnictwie ekonomicznym i szkolnictwie wyższym w Polsce.

Na posiedzeniu Senatu kierownik Katedry Historii Gospodarczej i Społecznej mówił o prof. Józwiak jako o człowieku. „Czytając wspomnienia czy refleksje, o pani profesor jest jednobrzmiąca opinia, rzadko zdarzająca się w takiej skali, że pani profesor była osobą nie tylko wielkiej wiedzy, o szerokich zainteresowaniach, ale miała dwa bezcenne dary: dar prawdziwej mądrości i zdolności do wyboru dobrych celów, które umiała zaszcześcić osobom, które wokół niej się skupiały, i inicjować, inspirować ich realizację. Była dobrym człowiekiem”.

KAROLINA CYGONEK, redaktor naczelna Gazety SGH

✦ Najbliższa rodzina rektor Janiny Józwiak i prorektorka Agnieszka Chłoń-Domińczak



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Prof. Janina Józwiak

– pierwsza kobieta rektor, badaczka, działaczka Solidarności, reformatorka

 JACEK LUSZNIEWICZ

nteligentna, duża zdolność samodzielnego myślenia, umiejętność formułowania myśli. [...] zainteresowania językami obcymi, matematyką, polityką [...] bardzo zdolna” – czytamy w pomaturalnej opinii wystawionej wiosną 1965 r. przez Liceum Ogólnokształcące nr 23 im. Władysława Jagiełły w Płocku¹. To nie tylko celne podsumowanie naukowych i publicznych talentów niespełna 18-letniej przyszłej rektor SGH, ale też precyzyjna zapowiedź późniejszych pasji i aktywności życiowych. Jako badaczka poświęciła się dyscyplinom ilościowym, statystyce, ekonometrii, a zwłaszcza demografii. Ciekawość świata i umiejętności językowe pozwoliły jej budować kontakty i pozycję poza granicami Polski. Politykę śledziła od zawsze, a uprawiała czynnie od czasów pierwszej Solidarności zarówno na uczelni, jak i na szerszych forach. Kimkolwiek był autor pomaturalnej opinii, absolwentkę Janinę Józwiak „odczytał” bardzo trafnie.

Z CIEŚLI, PRZEZ PŁOCK, DO SGPIŚ

Urodziła się 15 lutego 1948 r. we wsi Cieśle na Mazowszu, niespełna 25 km od Płocka i ponad 100 km od Warszawy. Rodzice, Roman (ur. 1919) i Weronika z d. Leandr (ur. 1918), byli rolnikami

gospodarującymi na około 4 ha ziemi. Mieli jeszcze dwoje innych dzieci, Bernarda (ur. 1946) i Annę (ur. 1950). Pierwszym etapem edukacji całego roduństwa była siedmioklasowa szkoła podstawowa w Cieślach. Janina uczyła się w niej w latach 1954–1961. Następnie, po pomyślnym egzaminie, trafiła do płockiego liceum i zamieszkała w internacie. W szkole podstawowej należała do Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP), od drugiej klasy liceum – do Związku Młodzieży Socjalistycznej (ZMS).





FOT. MACIEJ GÓRSKI, SGH

Po maturze zdała egzaminy wstępne na Wydział Finansów i Statystyki Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (SGPiS). Z języka angielskiego otrzymała piątkę, z matematyki – trójkę, zaś z historii i geografii – trójki z minusem. Jako studentce szło jej znacznie lepiej. Ukończyła specjalizację ekonometryczną z wynikiem bardzo dobrym. Pracę magisterską weryfikującą możliwość wykorzystania modelu Johna E. Freunda w rolnictwie obroniła 6 października 1970 r. Podczas studiów wstąpiła do Zrzeszenia Studentów Polskich (ZSP). Mieszkała w akademiku przy Alei Niepodległości.

W roku akademickim 1970/1971 odbyła staż asystencki w Międzywydziałowym Instytucie Zastosowań Matematyki i Statystyki Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego (SGGW) (na uczelni tej studiował wcześniej starszy brat Bernard). Prowadziła tam ćwiczenia ze statystyki opisowej dla II roku Wydziału Ekonomiczno-Rolnego. Zachowała miejsce w SGPiS-owskim akademiku, a nawet zarobiła nagane „za podanie fałszywego nazwiska brata kolegi” sprowadzonego na jedną z imprez². Po zakończeniu stażu w SGGW powróciła do SGPiS jako słuchaczka Międzywydziałowego Ekonomicznego Studium Doktoranckiego.

W październiku 1974 r. została starszą asystentką w Katedrze Statystyki i Demografii na Wydziale Finansów i Statystyki (FiS). Wiosną 1976 r. uzyskała stopień doktora za pracę pt. *Problemy agregacji i dezagregacji w ekonomicznych zastosowaniach jednorodnych łańcuchów Markowa* (promotorem była profesor Ira Koźniewska). Dydaktykę w SGPiS zaczęła od ćwiczeń z ekonometrii i statystyki. Krótko przed doktoratem powierzono jej wykład ze statystyki dla studentów zaocznych. Od roku akademickiego 1976/1977 wykładała ten przedmiot również na studiach dziennych. Ze statystyki prowadziła też seminaria i wykłady specjalizacyjne.

KU DEMOGRAFII MATEMATYCZNEJ I ROZPOZNAWALNOŚCI W EUROPIE

Po doktoracie stopniowo przesuwiała swoje zainteresowania ku demografii matematycznej, a zwłaszcza optymalizacji oraz modelowaniu zjawisk i struktur populacyjnych. Od 1981 r. kierowała Zakładem Demografii, usytuowanym w powstałym cztery lata wcześniej Instytucie Statystyki i Demografii (ISiD). We wrześniu 1986 r. zrobiła z demografii habilitację. Podstawą była książka pt. *Matematyczne modele ludności* (SGPiS, Warszawa 1985). Zanalizowała w niej, porównała i zmodyfikowała projekcyjne modele reprodukcji ludności (tzw. klasyczne oraz wieloregionalny i wielostanowy).

W tym czasie nazwisko Józwiak stało się znane w europejskim środowisku demografów. Kluczowe okazało się stypendium w renomowanym Netherlands Inter-University Demographic Institute (NIDI) w Voorburgu w 1985 r., będące rezultatem kontaktów rozwijanych przez dyrektora

ISiD profesora Jerzego Holzera. Dwumiesięczny pobyt w NIDI zaowocował członkostwem w European Association for Population Studies, wizytami w zachodnich uniwersytetach i instytucjach, udziałami w międzynarodowych konferencjach i projektach badawczych, publikacjami w zagranicznych periodykach naukowych oraz wydaniem anglojęzycznej wersji rozprawy habilitacyjnej (*Mathematical models of population*, NIDI-CBGS Publications, Den Haag-Brussels 1992).

Wszystko to stworzyło podstawy dalszej, błyskotliwej kariery na polu polskiej i zachodniej demografii. Charakterystyczne, że cały czas poszerzała tematyczne spektrum badań. Zajmowała się m.in. metodologią i możliwościami zastosowań modeli projekcyjnych, prognozowaniem dynamiki ludnościowej, związkami między procesami demograficznymi a czynnikami społeczno-ekonomicznymi oraz modelowaniem zachowań demograficznych w skali mikro. W listopadzie 1993 r. otrzymała tytuł naukowy profesora. W tym samym roku została przewodniczącą Komitetu Nauk Demograficznych PAN.

LATA 80. I DZIAŁALNOŚĆ W SOLIDARNOŚCI

Dekada lat 80. okazała się dla niej kluczowa także pod względem politycznym. Na przełomie lat 1980/1981 zaangażowała się w działalność NSZZ „Solidarność” (wcześniej występując z ZNP). Przewodniczyła kołu Solidarności na Wydziale FiS, znalazła się wśród przedstawicieli młodych pracowników naukowych wybranych wiosną 1981 r. do Rady Wydziału, popierała listopadowo-grudniowy strajk studencki. Po ogłoszeniu stanu wojennego stanęła na czele tajnej komisji uczelnianej Solidarności. W podziemiu solidarnościowym udzielała się także poza SGPiS. Jej mieszkanie w bloku przy ulicy Bernardyńskiej 3 przez pewien czas służyło za punkt kolportażu bezdebitowych czasopism i książek. W latach 1984–1985 brała udział w opracowaniu metody badania faktycznej frekwencji w wyborach do rad narodowych i Sejmu PRL. Współprowadziła też szkolenia dla ankietatorów mających rejestrować skalę wejściowego i powrotnego ruchu do i z komisji wyborczych (tzw. metoda 3 x 5). Akcje szacowania frekwencji wyborczej organizowano pod auspicjami regionalnych władz podziemnej Solidarności³.

W 1984 r. doktor Józwiak została delegatem młodych pracowników Wydziału FiS do Senatu. Stopniowo stawiała się w SGPiS coraz bardziej rozpoznawalna, również poza środowiskiem opozycyjnym. Kilkanaście miesięcy po habilitacji wydziałowa instancja partyjna wyrokowała enigmatycznie: „była działaczką [NSZZ] »Solidarność«” o znaczących wpływach. [...] Obecnie nie należy do związku zawodowego ani innych organizacji działających na Uczelni. Trudno więc ocenić jej aktualną postawę społeczno-polityczną⁴.

W rzeczywistości poglądy bezpartyjnej „podsądnej” dobrze znano. Widywana była na „cichych przerwach” zwoływanych w SGPiS w dniach opozycyjnych rocznic i protestów. Gdy macierzysty Wydział FiS próbował wystawić ją do państwowego odznaczenia, kategorycznie się temu sprzeciwiała⁵. Na początku 1989 r. należała do grona osób, które uprzedzając ponowną legalizację Solidarności, przeszły do jawnej działalności związkowej i politycznej. Była członkinią kolejno: Komitetu na rzecz Rejestracji NSZZ „Solidarność”, Komitetu Organizacyjnego NSZZ „Solidarność” w SGPiS, Komisji Tymczasowej NSZZ „Solidarność”, wreszcie Komisji Uczelnianej NSZZ „Solidarność”. W okresie kwiecień–październik 1989 r. reprezentowała uczelnianą Solidarność w Senacie SGPiS.

CZASY REFORMY SGPiS/SGH

W marcu 1990 r. weszła do Społecznego Komitetu Wyborczego, odgrywając dużą rolę w wypracowaniu programu przebudowy uczelni, który stał się główną kanwą kampanii Aleksandra Müllera, kandydata SKW na nowego rektora. Za kadencji rektora Müllera była jedną z czołowych postaci obozu reformatorskiego. Należała do nieformalnej Społecznej Rady ds. Reformy, aspirującej do roli sztabowego zaplecza ekipy rektorskiej. Zasiadała w kluczowych senackich komisjach – Programowej oraz ds. Reformy Szkoły. Od kwietnia 1991 r. z rekomendacji rektora tej drugiej komisji przewodniczyła. Miała więc możliwość wywierania bezpośredniego wpływu na kształt nowej SGH.

Pod koniec rządów Müllera zaliczała się do grupy działaczy Solidarności z coraz większym dystansem odnoszących się do polityki rektora. Podziały wśród reformatorów uniemożliwiły jego reelekcję na drugą kadencję. Po pierwszej porażce w maju 1993 r., gdy był jedynym kandydatem, rozpisano nowe wybory, w których jako konkurenci Müllera wystąpili prorektor Ryszard Gajęcki oraz właśnie przewodnicząca Komisji ds. Reformy Szkoły. I to ona wygrała tę rozgrywkę.

W SGH wyczuwalne było zmęczenie radykalizmem reformy Müllera, wobec czego nowe władze rektorskie za najlepszą metodę utrwalenia przeprowadzonych zmian uznały uspokojenie nastrojów, by nie prowokować większego oporu. Skoncentrowano się więc na dopełnianiu i korygowaniu przeobrażeń z lat 1991–1993, starając się budować wrażenie, że najbliższa przyszłość upłynie pod znakiem stabilizacji. Taktyka ta okazała się skuteczna. Po trzech latach rektor Józwiak, mimo utraty poparcia części zwolenników z 1993 r., uzyskała przedłużenie mandatu na kadencję 1996–1999. Kontrkandydatem był prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą Krzysztof Rutkowski, akcentujący w kampanii m.in. sprawy jakości badań naukowych i narzędzi służących jej podnoszeniu. Wybory odbyły się w maju 1996 r. Zwycięstwo

dotychczasowej rektor potwierdzało, że społeczność SGH w większości stawia na opcję spokojnej kontynuacji.

Za czasów rektor Józwiak dokonywano zmian m.in. w organizacji dydaktyki, ofercie przedmiotowej, programach nauczania, systemach egzekwowania wiedzy i rekrutacji na studia, strukturze katedr i zakładów w kolegiach. Powstało Studium Zawodowe z dwustopniowym programem nauczania, trzyletnim licencjackim i dwuletnim magisterskim, komplementarne wobec Studium Podstawowego (SP) i Studium Dyplomowego (SD) (powołanych za kadencji Müllera). Senat zaś uchwalił zintegrowany regulamin studiów, obowiązujący studentów zarówno dziennych, jak i zaocznych. Wprowadzono obowiązek sporządzania sylabusów przedmiotowych, zredukowano ofertę SD i skorygowano niektóre minima kierunkowe, rozwinęto nowe ścieżki studiów i tzw. studia specjalne, rozbudowano studia podyplomowe i doktoranckie. Na SP zapoczątkowano standaryzację programów nauczania i wymagań egzaminacyjnych oraz zmieniono nieco zestaw obowiązkowych przedmiotów. Na wokandzie czekały pomysły zmniejszenia zakresu nauczania i pogrupowania w fakultatywne pary przedmiotów ogólnoeconomicznych i humanistycznych. Wówczas nie udało się tego jeszcze narzucić. Podobnie jak testowej formuły egzaminów wstępnych, na którą zdołano przejść tylko w rekrutacji na studia zaoczne.

Niepowodzeniem zakończyły się również próby zrewidowania oferty kierunków studiów (ich układ zmienił się jedynie kosmetycznie), skorygowania „kominów” pensowych, związania wysokości wynagrodzeń z wykonywaniem pensum, zracjonalizowania polityki kadrowej, zaradzenia dumpingowi ocen i wymagań, zahamowania „zawodowienia” kształcenia zaocznego. Coraz wyraźniej uwidaczniał się też regres w sferze naukowej, gdzie dominanta przesunęła się ku badaniom stosowanym.

Jednak największym problemem lat 1993–1999 był stan uczelnianych finansów. Szczególnie zła sytuacja panowała podczas pierwszej i na początku drugiej kadencji rektorskiej. Jako panaceum wysuwano m.in. postulat prywatyzacji SGH. Firmowało go bardzo wpływowo środowisko Janusza Beksiaka, ówczesnie dziekana Kolegium Analiz Ekonomicznych. Kwestia ewentualnej prywatyzacji nigdy nie weszła w stadium decyzyjne. Rektor Józwiak nie wykluczała takiej opcji, ale zastrzegła, że przedtem musiałyby się zmienić ustawa o szkolnictwie wyższym i system finansowania uczelni. Na papierze pozostał również pomysł założenia przy SGH komercyjnych szkół wyższych o własnych programach i odrębnych dyplomach.

Znakiem firmowym obu kadencji stała się intensyfikacja współpracy międzynarodowej. Uruchomione zostały pierwsze programy MBA (współpraca z uczelniami amerykańskimi

i kanadyjskimi), studium Nauk Ekonomicznych i Społecznych (współpraca z uczelniami niemieckimi), magisterskie i (lub) podyplomowe studia z zarządzania, bankowości i rynków finansowych, integracji europejskiej (współpraca z uczelniami francuskimi). W 1998 r. przyjęto SGH do Community of European Management Schools, co m.in. pozwoliło rozpocząć kolejny – przy tym bardzo prestiżowy w skali międzynarodowej – program MBA. Kooperacja z uczelniami zachodnimi, a także z zagranicznym i krajowym biznesem pozwoliła nieco ustabilizować trudną sytuację finansową. W 1998 r. utworzono sieć firm współpracujących „Partnersstwo dla rozwoju SGH” oraz skupiający ich przedstawicieli Klub Partnerów SGH.

Rektor Józwiak angażowała się bardzo w sprawy szkolnictwa wyższego w skali ogólnokrajowej. Z ramienia Konferencji Rektorów Uczelni Autonomicznych, której była wiceprzewodniczącą, brała udział w wypracowaniu stanowisk dotyczących finansowania szkół wyższych (1997) oraz założeń nowej ustawy o szkolnictwie wyższym (1998). Patronowała ponadto cyklicznemu Ogólnopolskiemu Forum Dyskusyjnemu, zainicjowanemu w SGH w 1993 r. i tworzącemu płaszczyznę międzyuczelnianej wymiany informacji o problemach szkolnictwa i środowiska akademickiego. Pokłosiem tych aktywności były liczne artykuły i opracowania z zakresu edukacji wyższej, inaugurujące nowy nurt w jej twórczości publikacyjnej. Kontynuowała go po zakończeniu drugiej kadencji rektorskiej. O trwałym zainteresowaniu szkolnictwem wyższym, organizacją badań naukowych, współpracą nauki z praktyką, edukacją menedżerską itp. świadczyły też liczne funkcje pełnione w zagranicznych i krajowych organizacjach, instytucjach oraz innych ciałach zajmujących się tymi zagadnieniami.

Przede wszystkim jednak pozostała demografem. Interesowała się głównie mechanizmami zmian zachowań demograficznych oraz wpływem czynników społecznych i ekonomicznych na te zmiany. Obok badanych już wcześniej kwestii dzietności i starzenia się analizowała rolę relacji pokoleniowych, rodzinnych i międzypłciowych, przeobrażeń na rynku pracy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i w środowisku naturalnym. Wkroczyła na pole porównań międzynarodowych, była współautorem książki o zastosowaniach historii zdarzeń w demografii. Od 1999 r. kierowała SGH-owskim ISiD, dla którego rozwoju zrobiła bardzo wiele. W Polskim Towarzystwie Demograficznym była członkinią zarządu, a następnie wiceprezeską. Komitetowi Nauk Demograficznych PAN przewodniczyła do 2003 r., później została honorową przewodniczącą. Najwyższe godności pełniła również w European Association for Population Studies (EAPS): od 1999 r. – wiceprezidenta, od 2003 r. – prezidenta, od 2008 r. – honorowego prezidenta. Więcej i bardziej dogłębnie o naukowych

i organizacyjnych osiągnięciach profesor Józwiak napiszą w kolejnych numerach Gazety SGH bliscy współpracownicy z ISiD.

Pierwsza kobieta rektor SGH zmarła po ciężkiej chorobie 19 lipca 2016 r. Spoczywa w grobie rodzinnym na cmentarzu w Bodzanowie, kilka kilometrów od Cieśli. 

DR HAB. JACEK LUSZNIEWICZ, prof. SGH, kierownik Katedry Historii Gospodarczej i Społecznej, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

Źródła:

Archiwum Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

- J-40d/FS, Józwiak Janina. Akta postępowania ws. nadania tytułu profesora.
- J-40/FS, Józwiak Janina. Akta przewodu doktorskiego.
- J-40a/FS, Józwiak Janina. Akta przewodu habilitacyjnego.
- 27343, Józwiak Janina. Teczka studencka.
- 12/1-10, Protokoły z posiedzeń Senatu SGH (1993–1994).
- 12/11-20, Protokoły z posiedzeń Senatu SGH (1994–1995).
- 12/21-30, Protokoły z posiedzeń Senatu SGH (1995–1996).
- 12/31-40, Protokoły z posiedzeń Senatu SGH (1996–1997).
- 12/41-50, Protokoły z posiedzeń Senatu SGH (1997–1998).
- 12/51-60, Protokoły z posiedzeń Senatu SGH (1998–1999).
- 12/61-67, Protokoły z posiedzeń Senatu SGH (1999).
- XII-3/U, SGPiS KU PZPR, Opinie Komitetu Uczelnianego PZPR przy SGPiS.

Dział Spraw Pracowniczych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

- 5988, Józwiak Janina. Teczka pracownicza.

Opracowania:

- Chłor-Domińczak A., Kasperowicz-Ruka I., Kotowska I.E., Stokowski F., *Instytut Statystyki i Demografii 1978–2018*, KAE SGH, Warszawa 2019.
- Jachowicz P., *W obliczu nowych wyzwań. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie od 1991 roku*, [w:] *Historia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 1906–2006*, red. W. Morawski, SGH, Warszawa 2006.
- Józwiak J., *Ze wspomnień rektorów*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 5–6.
- Kotowska I.E., *Profesor Janina Józwiak (1948–2016)*, „Studia Demograficzne” 2016, nr 2.
- Kotowska I.E., *Wykaz publikacji naukowych (list of publications)*. Prof. dr hab. Janina Józwiak, „Studia Demograficzne” 2016, nr 2.
- Luszniewicz J., *Janina Józwiak. Rektor Szkoły Głównej Handlowej 1993–1999*, [w:] *Rektorzy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, red. A. Zawistowski, OW SGH, Warszawa 2026 [w druku].
- Luszniewicz J., *Wniosek w/s ustanowienia roku 2026 „Rokiem Profesora Janiny Józwiak”, rektor SGH w latach 1993–1996 i 1996–1999, 11 lipca 2025 r.* [w posiadaniu autora].
- Morawski W., *Zarys dziejów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Konteksty–ludzie–dylematy*, OW SGH, Warszawa 2025.
- Sprawozdanie z akcji „3 x 5” w województwie stołecznym warszawskim: 1984*, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1984.
- Zawistowski A., *Janina Józwiak, rektor SGH w latach 1993–1999*, [w:] *Poczet Rektorów Szkoły Głównej w Warszawie*, red. J. Kaliński, SGH, Warszawa 2006.
- Zawistowski A., *Trudne lata osiemdziesiąte. Historia Szkoły Głównej Planowania i Statystyki 1980–1990*, [w:] *Historia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 1906–2006*, red. W. Morawski, SGH, Warszawa 2006.

Relacje:

Relacja Andrzeja Luszniewicza z 24 stycznia 2026 r.

- ¹ ASGH, 27343 Józwiak Janina. Teczka studencka, Ankieta indywidualna kandydata na I rok studiów, 8 czerwca 1965 r. [bez paginacji].
- ² ASGH, 27343 Józwiak Janina. Teczka studencka, Orzeczenie Uczelnianej Komisji Dyscyplinarnej SGPiS w Warszawie, 30 stycznia 1971 r.
- ³ O „metodzie 3 x 5” i dokonanych w oparciu o nią szacunkach zob. *Sprawozdanie z akcji „3 x 5” w województwie stołecznym warszawskim: 1984*, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1984.
- ⁴ ASGH, XII-3/U, SGPiS KU PZPR, Opinie Komitetu Uczelnianego PZPR przy SGPiS, [Z. Menet – I sekretarz POP FiS] Opinia o dr hab. J. Józwiak, grudzień 1987, s. 2.
- ⁵ Relacja Andrzeja Luszniewicza z 24 stycznia 2026 r.



Spękany świat

Aspekty instytucjonalne

 ELŻBIETA MĄCZYŃSKA

WPROWADZENIE

Przyjęty jako motto niniejszego eseju wiersz Adama Zagajewskiego (1945–2021) pod spektakularnym tytułem *Spróbuj opiewać okaleczony świat* traktuję jako profetyczno-ostrzegawczą, poetycką syntezę stanu współczesnego świata, świata nacechowanego głęboko negatywnymi zjawiskami, nieładem, anomią oraz nasilającą się w wyniku tego niepewnością co do przyszłych przemian. Ostrzeżenia na ten temat płynęły od lat i wciąż płyną ze świata nauki, praktyki, a także z wielu innych środowisk. Poruszające są zwłaszcza oceny zawarte w opublikowanej w oryginale w 1996 r. głośnej książce amerykańskiego politologa Samuela Huntingtona (1927–2009) pt. *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego* [Huntington, 2004]. Autor ten wymienia długą, trudną do zakwestionowania listę współczesnych patologii. „W latach 90. wiele faktów potwierdza słuszność paradygmatu ujmującego stan spraw tego świata jako »totalny chaos«, załamanie się prawa i porządku w skali globalnej, upadające państwa, narastanie anarchii w wielu częściach świata, ogarniająca cały świat fala przestępczości, ponadnarodowe mafie i kartele narkotykowe, narastająca w wielu społeczeństwach narkomania, ogólne osłabienie rodziny, zanik zaufania i solidarności społecznej w wielu krajach, przemoc w stosunkach między grupami etnicznymi, religijnymi i cywilizacyjnymi, prawo pięści panujące w tak wielu częściach świata” [Huntington, 2004, s. 568].

*Spróbuj opiewać okaleczony świat.
Pamiętaj o długich dniach czerwca
i o poziomkach, kroplach wina rosé.
O pokrzywach, które metodycznie zarastały
opuszczone domostwa wygnanych.
Musisz opiewać okaleczony świat.
Patrzyłeś na eleganckie jachty i okręty;
jeden z nich miał przed sobą długą podróż,
na inny czekała tylko słona nicość.
Widziałeś uchodźców, którzy szli donikąd,
słyszałeś oprawców, którzy radośnie śpiewali.
Powinieneś opiewać okaleczony świat.*

[Cavanagh, 2020]¹

ADAM ZAGAJEWSKI

Spróbuj opiewać okaleczony świat

Dziś nie brakuje dowodów, że wymieniane przez Huntingtona patologie się nasilają. (Kwestie te były też wielokrotnie podejmowane na łamach Gaze-ty SGH, m.in. w ramach cyklu felietonów na temat dehumanizacji i sztucznej inteligencji). Skłania to do pytań i refleksji nad przyczynami takiego stanu. Wiele wskazuje, że w znacznej mierze mają one podłoże w rozwiązaniach instytucjonalnych. Kwintesencją i nadrzędną strukturą,

swego rodzaju „architekturą” rozwiązań instytucjonalnych jest zaś w każdym kraju model społeczno-gospodarczego i politycznego ustroju.

O randze problematyki instytucjonalnej świadczy też to, że badacze tego tematu, jak Daron Acemoglu, Simon Johnson i James A. Robinson, w 2024 r. zostali uhonorowani Nagrodą Banku Szwedzkiego im. Alfreda Nobla właśnie „za badania nad tym, jak tworzone są instytucje

i jak wpływają one na dobrobyt”. Niemało miejsca w swych badaniach poświęcają kwestiom instytucjonalnym również tacy ekonomiści, jak Joel Mokyr, Philippe Aghion i Peter Howitt, co symptomatyczne, także wyróżnieni noblowskimi laureatami w roku 2025 [vide publikacje Gazety SGH na ten temat, w tym: *Nagroda Banku Szwecji 2024; Ekonomiczny Nobel, 2025*].

Ranga problematyki instytucjonalnej wskazuje na potrzebę i znaczenie studiów literatury przedmiotu, refleksji i analiz dotyczących tego obszaru. Dlatego też ta właśnie problematyka jest przedmiotem rozważań w niniejszym esej, zapoczątkowującym zarazem cykl felietonów na ten temat.

FUNDAMENTALNE ZNACZENIE ROZWIĄZAŃ INSTYTUCJONALNYCH

Choć w naukowych analizach na temat patologii współczesnego świata podkreśla się wielość przyczyn takiego stanu i synergiczne ich splątanie, tworzące swego rodzaju węzeł gordyjski, to równocześnie nie brakuje dowodów, że przyczyny te mają właśnie podłoże instytucjonalne. Obecnie ma to zarazem wyraźny związek z dokonującym się przesileniem cywilizacyjnym, przełomem generowanym przede wszystkim przez rozwój sztucznej inteligencji, co sprawia, że jeszcze do niedawna panująca cywilizacja industrialna ustępuje miejsca nowej, wciąż jeszcze niedefiniowanej. W takich warunkach dotychczasowe rozwiązania instytucjonalne stają się nieprzystające do wymogów nowej cywilizacji, co skutkuje różnymi dysfunkcjami, głębokimi nieprawidłowościami oraz barierami pozytywnych przemian. Między innymi sekretarz generalny ONZ António Guterres przestrzega (co warto przypominać), że: „Świat się zmienił. Nasze instytucje nie. Nie możemy skutecznie rozwiązywać problemów takimi, jakie są, jeśli instytucje nie odzwierciedlają świata takim, jaki jest” [Secretary, 2023]. Z kolei turecko-amerykański ekonomista Dani Rodrik w przesłaniu na XI Kongres Ekonomistów Polskich mówił: „Żyjemy w niepewnych czasach, w których wiele naszych instytucji gospodarczych i politycznych znajduje się pod ogromną presją. Na całym świecie pilnie potrzebujemy ekonomistów, którzy wniosą rozsądek i poczucie sprawiedliwości społecznej do dyskusji na temat polityki zarówno krajowej, jak i globalnej” [XI Kongres, 2025]. Natomiast noblista

Philippe Aghion stwierdza wręcz, że: „Nie wolno dopuścić, żeby kapitalizm kumpelski powstał w Europie” [Aghion, 2026].

Opinie te korespondują z tezami czołowego przedstawiciela instytucjonalizmu i nowej ekonomii instytucjonalnej Douglassa Northa (1920–2015), nagrodzonego w 1993 r. „ekonomicznym Noblem” „za wkład w odnowę historii gospodarczej poprzez zastosowanie teorii ekonomii i metod ilościowych do objaśnienia zmian gospodarczych i instytucjonalnych”. Zdaniem Northa „instytucje to reguły gry w społeczeństwie lub bardziej formalnie, to stworzone przez człowieka ograniczenia, które kształtują interakcje międzyludzkie. W konsekwencji tworzą one bodźce w wymianie międzyludzkiej, czy to politycznej, społecznej czy ekonomicznej. Zmiana instytucjonalna kształtuje sposób, w jaki społeczeństwa ewoluują w czasie, a zatem jest kluczem do zrozumienia zmian historycznych” [North, 1990, s. 3]². Zagadnienia te stanowią główne pole badawcze ekonomii instytucjonalnej. Instytucje w takim ujęciu są definiowane ogólnie jako zespół norm prawnych i obyczajowych, dotyczących funkcjonowania społeczeństwa i organizowania poszczególnych dziedzin życia społeczno-gospodarczego.

Nadrzędną, kwintesencjonalną syntezą regulacji i rozwiązań instytucjonalnych jest model społeczno-gospodarczego i politycznego ustroju, czyli systemu kształtującego rolę państwa, politykę społeczną, reguły funkcjonowania biznesu, rolę społeczno-gospodarczych strategii oraz zasady wyznaczania zakładanych w nich priorytetów i rozwojowych celów.

Stąd też polityka ustrojowa i będący jej wynikiem kształt ustroju stanowią fundamentalny czynnik rozwoju każdego kraju i jego regionów, czynnik powodzenia i sukcesu jego obywateli oraz przedsiębiorstw.

Pozostaje zatem mieć nadzieję, że dzięki podejmowanym badaniom naukowym, eksperckim debatom i konstruktywnej konfrontacji zróżnicowanych poglądów ukształtują się rozwiązania instytucjonalne, a przede wszystkim model społeczno-gospodarczy lepiej niż obecnie służący dobrostanowi społecznemu. Jest to istotne szczególnie w sytuacji rzeźczonych już patologii i dysfunkcji, cechujących społeczno-gospodarczą rzeczywistość. Przy tym historia gospodarcza dostarcza niestety nader wielu dowodów (i to z różnych obszarów geograficznych

oraz epok), jak kosztowne mogą być – i są – błędy w kształtowaniu ustroju społeczno-gospodarczego. Choć nie brakuje ostrzeżeń na ten temat, nie zyskują one dostatecznego posłuchu i uwagi w praktyce, co skutkuje kosztownymi błędami.

KOSZTOWNE BŁĘDY

Historia wielu krajów pełna jest przykładów tego, jak instytucjonalne błędy i zaniedbania, w tym ustrojowe dysfunkcje czy instytucjonalny bezwład, mogą prowadzić do zniweczenia wysiłków oraz potencjału materialnego i intelektualnego całych pokoleń, rzutując nie tylko na ich teraźniejszość, lecz także na wieloletnie perspektywy rozwojowe, gospodarcze, ekologiczne, kulturowe i inne [Acemoglu, 2014]. Instytucjonalna bezwładność, niedostosowanie do wymogów zmieniającej się rzeczywistości wręcz mogą nawet prowadzić do zniweczenia całego systemu. Potwierdza to historia takich megasystemów ustrojowych, jak feudalizm, socjalizm, a nawet kapitalizm, obecnie wyraźnie słabnący w swej skuteczności i dynamizmie. Z historii tej wynika zatem, że megasystemy nie są wieczne – są śmiertelne.

W polityce ustrojowej można przy tym, idąc śladami badawczymi geografa Jareda Diamonda czy noblisty Darona Acemoglu i innych, upatrywać – przynajmniej częściowo – odpowiedzi na postawione przez tych naukowców pytanie, „dlaczego niektóre społeczeństwa, narody przegrywają, upadają, a innym się udaje” [Diamond, 2007; Acemoglu, 2014]. Diamond poszukuje odpowiedzi na tak sformułowane pytanie przede wszystkim poprzez analizę stosunku społeczeństw oraz całych cywilizacji do środowiska naturalnego. Badacz ten dochodzi do wniosku, że nierozumne, grabieżcze korzystanie z zasobów to – obok militarnych czy ekonomicznych – jedna z głównych przyczyn upadku wielu dobrze rozwiniętych społeczeństw. Natomiast Acemoglu i Robinson dowodzą, że główną przyczyną takiego upadku społeczeństw i krajów jest funkcjonowanie „instytucji wyzyskujących”, przynoszących korzyści jedynie wąskiej elicie, co hamuje społeczno-gospodarczy rozwój.

Profetyczno-ostrzegawczy charakter takich badań oraz analityczne odniesienia do nich skłaniają do refleksji, że zarówno rzeczzone podejście do środowiska naturalnego, jak i do kwestii wyzysku to wszak pochodna cech

społeczno-gospodarczego ustroju. To bowiem model ustroju, systemu społeczno-gospodarczego, jest jednym z fundamentalnych czynników kształtujących rozwojowe wizje, przyjmowane priorytety oraz cele, jakość rządów i rządzenia na wszystkich jego poziomach – lokalnych, krajowych i ponadnarodowych.

Spory i dylematy dotyczące kształtowania i funkcjonowania modeli ustrojowo-instytucjonalnych zwykle nabierały znaczenia w okresie przełomów dziejowych, w tym cywilizacyjnych oraz technologicznych, stanowiących główne, podstawowe podłoże społeczno-gospodarczych przemian. Tak jest też obecnie, świat bowiem doświadcza rzeczoności już przesilenia cywilizacyjnego. Przesilenie cywilizacyjne zaś to sytuacja, w której stare modele społeczno-gospodarcze, zasady, recepty i reguły zawodzą, tracą przydatność, nowych zaś brak lub bardzo powoli – przeważnie nie bez oporów i przeszkód – się kształtują. W związku z tym rośnie ryzyko rozmaitych nieprawidłowości wynikających z występowania zjawiska określanego w literaturze przedmiotu jako „lock-in efekt”, czyli efektu zamknięcia w dotychczasowych ramach instytucjonalnych i priorytetach przyjmowanych w podejmowaniu decyzji. Oznacza to, że stare się broni, a nowe napiera. Sprawujący władzę często mają bowiem skłonność do stosowania dotychczasowych metod, narzędzi i strategii, nawet wówczas, gdy społeczno-gospodarcza rzeczywistość diametralnie się zmienia i wymaga stosowania nowych reguł.

INSTYTUCJONALNO-USTROJOWE WYZWANIA

Dynamizm dokonujących się w dzisiejszym świecie przemian społeczno-gospodarczych i geopolitycznych sprawia, że chyba nigdy wcześniej tematy ustrojowe nie miały tak globalnego wymiaru jak obecnie. Znaczenie tej problematyki uwydatniają też bolesne lekcje, jakie przyniósł kryzys finansowy z 2008 r., kryzys pandemiczny COVID-19 oraz inne nakładające się obecnie na siebie kryzysy, w tym kryzys geopolityczny, klimatyczny, demograficzny, kryzys porządku globalnego, globalizacji, zadłużenia, demokracji czy zaufania. I z pewnością nie jest to zamknięta lista kryzysów.

Wiele wskazuje, że owa kryzysogenność, kryzysowa multiplikacja oraz inne dysfunkcje charakteryzujące dzisiejszą rzeczywistość społeczno-gospodarczą są

w znacznej mierze następstwem i przejawem błędów, niedostosowań polityki ustrojowej do wyzwań społeczno-gospodarczych, z którymi zderzają się poszczególne kraje. Szczególnie trudnym wyzwaniem są konflikty geopolityczne i ogniska wojenne, których liczebność rośnie.

Wiele wskazuje, że ma to związek z zasadami instytucjonalnymi, podstawami kształtowania modelu ustroju społeczno-gospodarczego. Przejrzystość, transparentność, klarowność polityki ustrojowej ma zaś fundamentalne, długofalowe znaczenie. Model ustrojowy determinuje bowiem relacje państwo–rynek oraz preferencje i strategiczne, długookresowe, wykraczające poza cykl wyborczy cele społeczno-gospodarcze oraz system wartości. W dodatku brak

klarowności polityki ustrojowej to jedno ze źródeł anomii, czyli chaosu w systemie wartości. Znaczenie tej kwestii sugerystycznie wyraża m.in. tytuł najnowszej książki doktora honoris causa SGH Jerzego Hausnera *Wartość kontra chciwość. Od ekonomii chciwości do ekonomii wartości – w poszukiwaniu idei i nadziei* [Hausner, 2025].

Refleksje i badania nad kierunkami i kształtem polityki ustrojowej stają się w obecnych warunkach oczywistą koniecznością. Dlatego też tematyka ta będzie przedmiotem kolejnych felietonów w ramach cyklu „Spękany świat”. 

PROF. DR HAB. ELŻBIETA MĄCZYŃSKA, honorowa prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego

Cytowane publikacje:

- XI Kongres Ekonomistów Polskich [2025], „Biuletyn PTE”, nr 2.
 Acemoglu D., Robinson J.A. [2014], *Dlaczego narody przegrywają. Źródła władzy, pomyślności i ubóstwa*, Wydawnictwo Żyski i Ska, Poznań.
 Akerlof G.A., Shiller R.J. [2021], *Złowiąc frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa*, PTE, Warszawa.
 Diamond J. [2009], *Upadek. Dlaczego niektóre społeczeństwa upadły, a innym się udało*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka.
 „Ekonomiczny Nobel” 2025 za opis mechanizmów długookresowego wzrostu [2025], Gazeta SGH, <https://gazeta.sgh.waw.pl/meritum/ekonomiczny-nobel-2025-za-opis-mechanizmow-dlugookresowego-wzrostu>.
 Hausner J. [2025], *Wartość kontra chciwość: Od ekonomii chciwości do ekonomii wartości – w poszukiwaniu idei i nadziei*, wydawcy: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej.
 Huntington S. [2004], *Zderzenie cywilizacji*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA.
 Cavanagh C. [2020], *Spróbuj opiewać okaleczony świat. Adam Zagajewski i poezja 11 września*, „Ruch Literacki”, R. LXI, Z. 6 (363), <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/137203/edition/120143/content/ruch-literacki-2020-sprobuj-opiewac-okaleczony-swiat-adam-zagajewski-i-poezja-11-wrzesnia-br-cavanagh-clare?language=pl>.
 Mączyńska E. [2025], *Spółeczna gospodarka rynkowa. Aspekty instytucjonalne*, w: *Spółeczna Gospodarka Rynkowa – w poszukiwaniu zrównoważonego ładu*, red. E. Mączyńska, P. Pys, M. Urbaniec. Wyd. PTE Warszawa.
 Nagroda Banku Szwecji w dziedzinie nauk ekonomicznych 2024 dla Darona Acemoglu, Simona Johnsa i Jamesa A. Robinsona [2024], <https://gazeta.sgh.waw.pl/meritum/nagroda-banku-szwecji-im-alfreda-nobla-w-dziedzinie-nauk-ekonomicznych-2024-dla>.
 Raport Krajowej Izby Gospodarczej. Reforma kulturowa 2020–2030–2040 [2015], KIG, Warszawa.
 Secretary General's address to the General Assembly [2023], 19 September, <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2023-09-19/secretary-generals-address-the-generalassembly>.

¹ Cytowany tu wiersz Adama Zagajewskiego „Spróbuj opiewać okaleczony świat” został opublikowany w tygodniku „The New Yorker” (przetłumaczony przez Clare Cavanagh pod tytułem „Try to Praise the Mutilated World”) po terrorystycznych atakach 11 września 2001 r. na World Trade Center (WTC) w Nowym Jorku oraz na gmach Pentagonu w Waszyngtonie. W zamachach tych zginęło blisko 3000 osób, także Polaków – vide: <https://www.newyorker.com/magazine/2001/09/24/try-to-praise-the-mutilated-world>, September 24, 2001 oraz [Pamięć, 2017]. Wiersz ten opublikowany został następnie w: A. Zagajewski, „Without End: New and Selected Poems”, transl. Clare Cavanagh, Renata Gorczyńska, Benjamin Ivry, C.K. Williams, New York 2002, s. 60. Choć cytowany wiersz Zagajewskiego powstał na długo przed tymi zamachami, to został uznany przez „The New Yorker” za szczególnie trafne i poruszające wyrażenie wymiaru tragedii. Inspiracją dla tego wiersza było natomiast dokonane przez nacjonalistów ukraińskich w czasie II wojny światowej w 1943 r. ludobójstwo wobec mniejszości polskiej byłego województwa wołyńskiego II RP.

² „Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction. In consequence they structure incentives in human exchange, whether political, social, or economic. Institutional change shapes the way societies evolve through time and hence is the key to understanding historical change” [North, 1990, s. 3].

Polityka na czterech kółkach – chińska elektromobilność



 KRZYSZTOF KARWOWSKI

Samochody elektryczne (EV) produkcji chińskiej przebojem wdarły się na światowy rynek motoryzacyjny. Bogato wyposażone, ciche, a przede wszystkim znacznie tańsze od odpowiedników zachodnich, coraz częściej pojawiają się na polskich drogach.

Szlakiem przetartym przez brytyjsko-chińskiego MG oraz producenta autobusów Yutong kroczy szereg marek, a wśród nich giganci sektora. Południowo-chiński BYD, Geely z prowincji Zhejiang czy stołeczny BAIC Beijing pewnie rozbudowują nad Wisłą sieci salonów, bacznie obserwowani zarówno przez europejskie koncerny, jak i przez mniejszych konkurentów z ojczyzny: Obodę, Jaecoo, Hongqi czy NIO. Chińskie firmy kreują się na liderów elektromobilności. W 2023 r. ich roczny eksport przekroczył 4 miliony pojazdów, a w 2025 r. BYD wyprzedził dotychczasowego globalnego lidera – Teslę, i to pomimo chińskiego rodowodu wielu jej komponentów pochodzących z megafabryki Elona Muska w Szanghaju.

Agresywna chińska ekspansja oraz drastyczne obniżki cen aut budzą jednak poważne wątpliwości co do uczciwości motoryzacyjnej gry. Dzięki często niejawnym zachętom rządu centralnego i wsparciu władz prowincji chińscy producenci mogą oferować ceny, z którymi tradycyjnym markom z Niemiec czy Francji coraz trudniej wygrać. To zagrożenie nie dotyczy tylko wielkich koncernów, lecz także tysięcy ich, również polskich, podwykonawców. Sytuacja jest trudna również w samych Chinach. Tamtejszy rynek cierpi na tzw. nèijūǎn (内卷): inwolucję. Ten

pochodzący z biologii termin stosują sami Chińczycy, mówiąc o niekontrolowanej konkurencji korporacyjnej, nadprodukcji i patologii w handlu autami. Powstało zbyt wiele marek, które – walcząc ze sobą na śmierć i życie – zalewają rynek, na którym nie ma wystarczającej liczby kupców. Ta produkcja dla samej produkcji niszczy zyskowność, zmusza firmy do cięcia marż i desperackiego szukania klientów za granicą. Trwająca wojna celna, w której szereg państw na celownik wziął „elektryki z Chin”, spadające obroty w handlu z USA oraz stojący w miejscu popyt wewnętrzny jeszcze utrudniają próby uzdrowienia morderczej „obfitości producentów”.

Skąd jednak w samych Chinach zaskakujący i tak masowy, że aż pozerający własny sukces, rozwój branży EV? Impuls zapłonowy stanowiła głośna chińska polityka przemysłowa *Made in China 2025*, w której nowe pojazdy elektryczne znalazły się na szczycie partyjnych priorytetów. Za wskazaniami Pekinu poszły subsydia, dotacje, ulgi podatkowe, programy kształcenia na uczelniach, a także wielka kampania wynalazczości i ochrony własności intelektualnej. Chińska gospodarka, zdając sobie sprawę z niemożności konkurowania w segmencie aut spalinowych, postarała się o zbudowanie branży na nowo, na własnych, elektrycznych zasadach. Efekty tego wysiłku zbadał w ramach współpracy polsko-albańskiej pod kierownictwem dr hab. Anny Visvizi, prof. SGH, prodziekan Szkoły Doktorskiej*.

Badania patentów złożonych w Światowej Organizacji Własności Intelektualnej pokazały, że po 2015 r. Chiny osiągnęły deklasującą świat przewagę przede

wszystkim w źródłach energii. Podobnie stało się w zakresie systemów ładujących, w których co prawda przewodzi Unia Europejska, jednak jej innowacje rozproszone są po wszystkich państwach członkowskich, co utrudnia komercjalizację, z czym problemu nie ma ChRL. Ostatnią kluczową grupą patentów jest tzw. platforma, czyli system integracji napędu, zasilania i elektroniki samochodu z jego nadwoziem; tutaj Chiny zrównują się z USA pod względem liczby rejestracji patentowych. Korea i Japonia posiadają swoje pojedyncze wnioski na użytek własnej produkcji, a Europa niestety na tym polu praktycznie nie istnieje.

Dominacja chińskich EV to efekt strategicznej współpracy państwa z przemysłem oraz ogromnej przewagi technologicznej przede wszystkim w obszarze baterii. Tymczasem wewnętrzna inwolucja wypycha tanie, subsydiowane auta na rynki zagraniczne, uderzając w europejskie gospodarki i ich łańcuchy dostaw. Obydwa zjawiska stanowią geoeconomiczne wyzwanie również dla polskiego przemysłu. 

KRZYSZTOF KARWOWSKI, przewodniczący Samorządu Doktorantów, doktorant IV roku, Szkoła Doktorska SGH

DR HAB. ANNA VISVIZI, prof. SGH, kierownik Zakładu Międzynarodowej Polityki Ekonomicznej, Instytut Studiów Międzynarodowych, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

* Visvizi A., Karwowski K., Çekani V. (2026). *China, Twin Transition and Patents: The Case of Electric Vehicles (EVs)*. In: *Research and Innovation Forum 2025 Vol. 2. #RIIFORUM2025*. Springer Proceedings in Complexity. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-09062-1_9.



Zimowe raczej coś niż nic

 AGNIESZKA KAMIŃSKA



★ Parus major

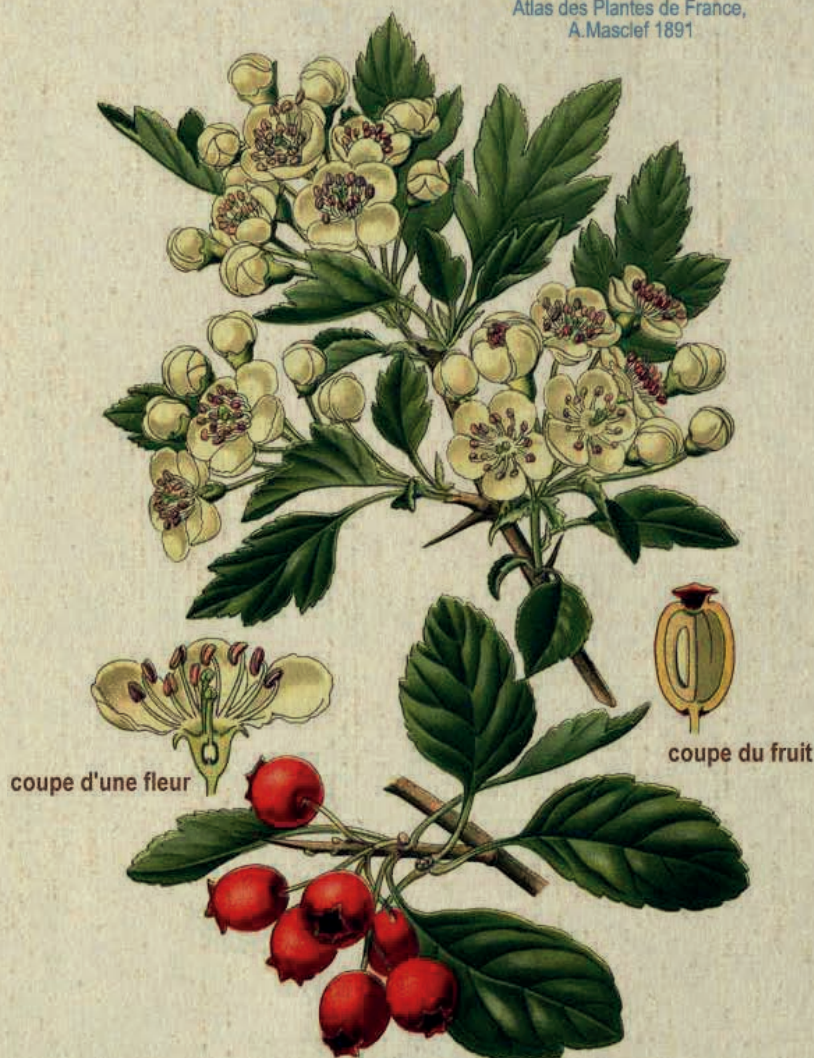
Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:A_Great_Titmouse_\(Parus_major\)_Perched_on_a_Branch_MET_DP800042.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:A_Great_Titmouse_(Parus_major)_Perched_on_a_Branch_MET_DP800042.jpg)

Wczesny styczeń 2026 roku, za oknem minus osiem, wkrótce będzie jeszcze zimniej, ale w końcu jest przecież zima. Za nami święta Bożego Narodzenia i nie tylko. Mędrcy wschodu przeszli ulicami miast, składając dary. Było barwnie, w niektórych miastach nawet bardzo, w innych trochę mniej, w niektórych królów nie widziano, ale ponoć dary złożono i pokłony też były. Pojawiła się zatem nadzieja wzmocnienia świata odrobiną pokory i rozpoczęliśmy Anno Domini 2026! Także ateści uzbrojeni w noworoczne postanowienia wkroczyli w kolejny rok.

Telewizor krzyczy Wenezuelą i gdzieś w zanzardzu zrozumienia rzeczywistości czai się ponownie

nieprzewidywalność, której pewnie nadużywam, ale przecież tak bardzo jest obecna, że warto ją oswajać. Zanurzam ręce w orkiszowej mące, aby poczuć ciepło bąbelkowych drożdży. Inspiracją do upieczenia noworocznego chleba był piękny album z kuchnią lemkowską, który dostałam. To właśnie on obudził we mnie na nowo temat różnorodności i prawa do tożsamości, w tym tej narodowej. Ale o tym za chwilę. Łacińskie pochodzenie słowa zima – *hiems* (stąd pewnie polskie pojęcie „hibernacja”) – każe nam na nowo zrozumieć, że jesteśmy tu i teraz w miejscu, w którym zimy od dawna istniały. Praindoeuropejskie *ghim* oznacza zimno, zimę i mróz, ale także chłód i ciemność. A przecież już trochę zapomnieliśmy o ich istnieniu, nie tylko z powodu możliwości wyjazdów do ciepłych krajów.

Atlas des Plantes de France,
A. Masclef 1891



Pl. 110. Aubépine épineuse. *Crataegus Oxyacantha* L.

↑ *Crataegus oxyacantha* L.
Źródło: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:110_Crataegus_oxyacantha_L.jpg

Malutki niebieski karmnik pęka w szwach od rozmiarów tłustej sójki zwyczajnej (łac. *Garrulus glandarius*), beczelnie obżerającej się słonecznikiem w tłuszczu. Od rana to właśnie ona nie pozwala dobić się do pokarmu zwinnym sikorkom bogatkom (łac. *Parus major*), które energicznie skaczą po okolicznych krzaczkach kosodrzewiny. Ich jaskrawe, oliwkowozielone grzbiety migają wśród bieli śniegu. Dyskretna feeria barw. Myli się ten, kto myśli, że sikorki dadzą sobie w kaszę dmuchać. O, co to, to nie. Ten familijny widok może wyglądać jeszcze inaczej. Jeśli temperatura spadnie, sikorki będą potrzebować więcej tłuszczu i mogą wtedy stać się bardziej drapieżne, atakując inne ptaki, nawet te

większe od siebie, nie darują nawet zaspanym nie-toperzom. W Polsce żyje ich (sikorek) aż sześć gatunków i wszystkie są pod ścisłą ochroną. Sikorki są ważne dla ekosystemów, pomagając w kontrolowaniu populacji owadów, zwłaszcza że tych ostatnich inwazyjnie przybywa. Pamiętam moje pierwsze zdziwienie, kiedy to wczesną wiosną powitałam pochód biedronek azjatyckich (łac. *Harmonia axyridis*), maszerujących dziarsko pod framugą okienną. Powoli przyzwyczajam się, choć dość niechętnie, do spotkań z wtykiem amerykańskim (łac. *Leptoglossus occidentalis*), który również woli zimy spędzać w drewnianym domu niż pod korą drzew. Ten kosmopolityczny gatunek jest groźnym szkodnikiem hodowli iglaków i nie tylko. Łatwo go rozpoznać, ponieważ w chwili zagrożenia wydziela charakterystyczny, brzydki, cytrynowo-kolendrowy zapach. Osobiście padam trupem od tego na dobre kilka minut, ot, siła owadzych feromonów.

Wróćmy jednak do sikorek – warto pamiętać, że te słodkie istotki potrafią zabijać inne ptaki dla pokarmu. Dlatego, wyprzedzając wypadki, po prostu je dokarmiam. Ostatnio pozazdrościłam ptakom różnorodności ziaren, które otrzymują, i à propos dmuchania w kaszę – za tą kaszą zatęskniłam.

Kasza pojawiła się i była zjadana na obszarze naszego kraju, jeszcze zanim słyszano o śladach polskiej państwowości. Syrenjusz, profesor Akademii Krakowskiej, pisał w XIV wieku o znaczeniu kaszy w ten sposób: „Ludzie starego wieku, póki chleba na używali, grysu z jęczmienia otłuczonego, samopszy i pszenicy używali, potem za znajomością chleba opuścili tę potrawę, dla chorych ją lekarzom zostawiwszy, którą potem kaszywem i kaszą nazwano”. Przeczytamy o tym w *Encyklopedii staropolskiej* Zygmunta Glogera¹. Najbardziej wtedy rozpowszechnione proso było podstawą do wyrabiania kaszy jaglanej, tradycyjnych jagiel. Kasza ta była łatwa w przechowywaniu, nadawała się do przyrządzania rozmaitych potraw zarówno mięsnych, jak i słodkich deserów. I nadal jest, choć o tym nie pamiętamy. Dużą popularnością cieszył się również zdobywający dziś na nowo popularność pęczak, uzyskiwany z jęczmienia. Inne odmiany – kasza gryczana, kasza manna i kasza owsiana – również były spożywane. Z tej ostatniej przygotowywano tzw. tłókno, rozdrabniając i gotując w wodzie. Jak napisano, danie to smakiem przypominało kawę zbożową.

A co w produkcji zbóż w Europie obecnie? „Otóż, w Unii Europejskiej w sezonie 2025/2026 ma odbić się po spadkach z poprzedniego roku, zwiększając się o około 4,1% względem średniej z ostatnich pięciu lat, co daje około 285 mln ton. Powierzchnia upraw zbóż wzrasta o około 2,4%, głównie za sprawą wzrostu arealu pszenicy miękkiej (+5%). Nieznacznie maleją powierzchnie upraw kukurydzy, jęczmienia oraz owsa (odpowiednio o 1,3%, 0,5% i 0,8%)”². Może szkoda, że maleją, ale pozostawiam to rolnikom.



Garrulus glandarius (L.)
Garrulus glandarius (L.)
Garrulus glandarius (L.)

Garrulus glandarius

Źródło: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Nederlandsche_vogelen_\(KB\)_-_Garrulus_glandarius_\(03va\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Nederlandsche_vogelen_(KB)_-_Garrulus_glandarius_(03va).jpg)

Kiedy przychodzi zima, my – ludzie – również potrzebujemy wzmocnienia. Tym razem chciałabym polecić zapomniane preparaty z głogu, który – zjadany przez ptaki – doskonale służy również człowiekowi. Głóg dwuszyjkowy (łac. *Crataegus oxyacantha* L.) to niewielki krzew z rodziny różowatych (łac. *Rosaceae*). Do celów leczniczych zbiera się jego rozkwitające kwiatostany, ale także w pełni dojrzałe owoce o ciemnoczerwonej barwie. Te zaś w smaku są nieco mdłe, ale pomieszczone z sokiem z cytryny nabierają charakteru. Odmian głogu jest zresztą kilka, ale nie wszystkie posiadają cudowne moce wzmacniające. Kwiatostany głogu działają głównie rozkurczowo na naczynia wieńcowe serca, zwiększając jego dotlenienie. Serce zwalnia, nabiera siły swoich skurczów, zmniejszając jednocześnie

ich częstotliwość. Taka mała hibernacja. Mają również właściwości uspokajające jelita, rozszerzające naczynia mózgowe, działają uspokajająco. Wyciągi z samych owoców posiadają nieco mniejszą moc działania³. Preparaty z głogu stosuje się nie tylko dla wzmocnienia serca, mogą okazać się pomocne również w nadciśnieniu, osłabieniu, po przebytych chorobach zakaźnych i przy ogólnym zmęczeniu.

Tegoroczna zima nasuwa, co oczywiste, skojarzenia z baśnią o Królowej Śniegu. Oto nadeszła Luna – władczyni nocy i zorzy polarnej, przynosząca chłód i mrok. Minie jeszcze kilka miesięcy, nim słońce wyzwoli nas od jej wpływu. Co starszym czytelnikom chłód przypomina typowe, tradycyjne polskie zimy, pełne śniegu, szaleństw na lodowiskach i nartach, z korytarzami ogromnych zasp. I jeszcze ten dermosan na twarzy (uwaga na lokowanie produktu), jednopalczaste rękawice z kożucha, szalik na skafander i palący mróz na policzkach. To są dobre wspomnienia.

Chłód i władanie zimy w styczniu i lutym dają się we znaki nie tylko ptakom, odczuwają je wszystkie żywe istoty. Co prawda odlamki lodowe ze stłuczonego zwierciadła trolli wpadają nam do oczu codziennie każdą porą roku, kiedy pozostajemy pysznie obojętni, zarozumiali, złośliwi, pełni mniej lub bardziej przeświadczenia o własnej nieśmiertelności. Kiedy sama Królowa Śniegu wywala nas aż do Kalaallit Nunaat.

No dobrze, dość moralizatorstwa. Zima jest potrzebna, ale nie potrzebujemy jej w naszych sercach, wszyscy zasadniczo to wiedzą. Pamiętajmy jednak, że kiedy ja sobie piszę o wtyku amerykańskim, dotkliwy chłód odczuwa cały zbombardowany Kijów. I tak to tutaj zostawię. Rozpoznawajmy, tak jak potrafimy – kto wróg, kto przyjaciel! Biegając mimo wszystko tą zimą do słońca.

Poniżej przepis na skromną, choć wykwiętą zupę z głogu:

„Trzy kwatery suszonego głogu zalać wodą, żeby głóg objęła, dodać bulkę i rozgotować na miarę, a następnie przetrzeć przez gęste sito, aby tylko luskę w niem zostały. Wziąć pół kwarty wina francuskiego⁴, dobrać wody, aby zupa nie była za mocna, włożyć ćwierć funta cukru⁵, trochę cynamonu i rozprosząć tem głóg, zagotowawszy wydać na stół z biszkopcikami”⁶. 

DR AGNIESZKA KAMIŃSKA, dyrektor Centrum Otwartej Edukacji

¹ Zobacz: <https://rme.cbr.net.pl/index.php/kultura-i-tradycje-ludowe/1127-dzieje-kaszy-w-polsce> (data dostępu: 18.01.2026).

² Zobacz: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/short-term-outlook-eu-agricultural-markets-resilience-amid-geopolitical-instabilities-and-climatic-2025-07-28_en?prefLang=pl&etrans=pl (data dostępu: 18.01.2026).

³ Por.: *Rosliny lecznicze i ich praktyczne zastosowanie*, Aleksander Ozarowski, Warszawa 1987, str. 163.

⁴ Kwarta to dawna miara objętości, która w Polsce historycznie wahała się, odpowiadając ok. 0,94–1,125 litra.

⁵ Nieco ponad pół szklanki cukru.

⁶ Na podstawie: *Praktyczny kucharz warszawski, Kuchnia w czasach Belle Epoque*, wybór Joanna Radziejewicz, zbiory Centralnej Biblioteki Rolniczej, Oddział NIKiDW w Puławach.

Dołącz do nas





Warszawski Maraton Fitness

 ALEKSANDRA STANDO

W listopadzie Gmach Główny SGH przeobraził się w pełnoprawną infrastrukturę sportową i stał się po raz pierwszy gospodarzem Warszawskiego Maratonu Fitness. Impreza, organizowana z ramienia Akademickiego Związku Sportowego Warszawa (AZS Warszawa), zgromadziła wielu sympatyków aktywności fizycznej. To kolejny element towarzyszący obchodom 120-lecia SGH, podkreślający różnorodność działań podejmowanych przez uczelniane organizacje.

23 listopada zajęcia sportowe odbywały się równolegle aż w pięciu miejscach budynku G. Sale gimnastyczne, siłownia oraz Sala Kolumnowa tętniły życiem, na Auli Spadochronowej pojawiła się zaś scena, z której to prowadzący dbali o zapewnienie produktywnego treningu. Zajęcia sportowe przeznaczone były dla każdego poziomu ćwiczących – zarówno podstawowego, jak i zaawansowanego. Uczestnicy, po uprzedniej rejestracji, mogli bezpłatnie skorzystać z całej gamy różnorodnych treningów, począwszy od stretchingu, pilatesu, zdrowego kręgosłupa czy jogi, aż po aerobik, latino,

tabatę i energetyczną zumbę. Na fanów siłowni czekał z kolei trening funkcjonalny. Bez najmniejszych przeszkód można było zidentyfikować swoje potrzeby i wybrać trening o określonej intensywności, odpowiedni dla danego organizmu.

Zajęcia odbywały się pod czujnym okiem doświadczonych instruktorów, m.in. pracowników Centrum Wychowania Fizycznego i Sportu: Anny Grzywacz, Katarzyny Wachowiak, Edyty Wołoszyn, Dariusza Polkowskiego i Krzysztofa Staniszewskiego. Debiut w nowej roli odnotowała także Sekcja Aerobiku Sportowego AZS SGH, która wspólnie z trener Anną Milińską-Tymendorf przeprowadziła zajęcia body shape.

Na biorących udział w wydarzeniu, oprócz adrenaliny i ćwiczenia fizycznej wytrzymałości, czekała także niemała dawka wiedzy. W ramach Warszawskiego Maratonu Fitness odbyły się bowiem dwa wykłady: dr. hab. Michała Bernardellego, prof. SGH, pt. „Sztuczna inteligencja w usługach sportu i aktywności fizycznej” oraz dr. Łukasza Skroka pt. „Sport – produkt rynkowy czy aktywność społeczna”. W koordynację wydarzenia zaangażowani byli członkowie Klubu Uczelnianego AZS SGH oraz środowiska AZS Warszawa, a całą drużynę czuwającą nad prawidłowym przebiegiem imprezy wspierali wolontariusze.

Listopadowa impreza fitness to dowód na to, że sport w SGH odgrywa niebagatelną rolę. Uczelnia nie tylko jest z powodzeniem reprezentowana przez studentów uczestniczących i osiągających sukcesy w zawodach akademickich, ale także popularyzuje aktywność fizyczną wśród lokalnej społeczności. Tegoroczny Warszawski Maraton Fitness pozwolił uczestnikom produktywnie i aktywnie spędzić niedzielę, dostarczając organizmowi endorfin, zapewniając jednocześnie rozrywkę dla duszy i trening ciała. Nie pozostaje nic innego, niż z niecierpliwością wyczekiwać kolejnej edycji. Miejmy nadzieję – do zobaczenia za rok. 

ALEKSANDRA STANDO, AZS SGH

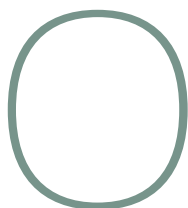


FOT. KAMILA CHODOR(2)



FOT. KRYSZTOF PIKARSKI

Turniej Piłki Nożnej o Puchar JM Rektora SGH

**MARTYNA CZŁONKOWSKA**

d wielu lat Turniej Piłki Nożnej o Puchar JM Rektora SGH zajmuje szczególne miejsce w kalendarzu sportowych wydarzeń Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Tegoroczna, już XXVII edycja rozgrywek po raz kolejny potwierdziła, że inicjatywa organizowana przez Sekcję Piłkarską AZS SGH to znacznie więcej niż tylko rywalizacja sportowa. To wydarzenie, które łączy środowisko akademickie, buduje więzi między pokoleniami zawodników i wpisuje się w tradycję uczelni, szczególnie ważną w jubileuszowym roku 120-lecia istnienia SGH.

Turniej, jak co roku, zgromadził na boiskach Dolnej Warszawianki liczne drużyny złożone ze studentów, absolwentów oraz sympatyków uczelni. Od wczesnych godzin porannych uczestnicy rywalizowali o prestiżowy puchar, a poziom sportowy oraz zaangażowanie zawodników sprawiły, że emocje towarzyszyły rozgrywkom aż do ostatnich minut. Układ tabeli zmieniał się dynamicznie, a losy miejsc na podium ważyły się do samego końca.

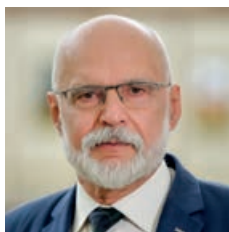
Szczególnym wymiarem turnieju pozostaje jego charakter charytatywny. Już od kilku edycji całkowity dochód z wpisowego przekazywany jest na rzecz fundacji wspierającej leczenie małej Martynki. Dzięki temu sportowa rywalizacja nabiera dodatkowego, niezwykle ważnego znaczenia, a uczestnicy mogą połączyć pasję do piłki nożnej z realnym wsparciem potrzebujących.

Po zakończeniu rozgrywek przyszedł czas na podsumowanie i wręczenie nagród. Na najwyższym stopniu podium stanęła drużyna Czarne Konie, która w decydujących momentach wykazała się największą skutecznością i grą zespołową. Drugie miejsce zajęła ekipa Przygoda z Piosenką, natomiast trzecie wywalczył zespół AZS Legends. Oprócz nagród drużynowych wyróżniono również zawodników indywidualnych, doceniając ich wkład w sportowy poziom turnieju oraz postawę *fair play*.

XXVII Turniej Piłki Nożnej o Puchar JM Rektora SGH po raz kolejny udowodnił, że sport akademicki może być przestrzenią integracji, rywalizacji i wspólnego działania na rzecz innych. Organizatorzy dziękują wszystkim drużynom, zawodnikom oraz kibicom za obecność i stworzenie wyjątkowej atmosfery. Z nadzieją można patrzeć na kolejne edycje wydarzenia, które na stałe wpisały się w sportową historię SGH. 📌

MARTYNA CZŁONKOWSKA, AZS SGH

Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce a kwestia akredytacji



 MAREK ROCKI

Pod koniec października 2025 r. przedstawiony został projekt „Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2035 r.”. Projektowi – prezentowanemu na stronie internetowej ministerstwa, ale też poddanemu konsultacjom, z których jedna odbyła się w SGH – towarzyszą jako odrębne dokumenty: diagnoza, analiza SWOT i koncepcja wskaźników realizacji celów strategicznych. Wśród wielu istotnych dla systemu szkolnictwa wyższego problemów wskazano m.in. na niewydolność systemu akredytacji¹.

W e wspomnianych dokumentach w tym kontekście pojawia się Polska Komisja Akredytacyjna (PKA) oraz środowiskowe komisje akredytacyjne. Dla przypomnienia, historia akredytacji środowiskowej zaczęła się już w 1993 r. od powołania komisji przez Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej FORUM² (por. Chmielecka 2015). Niedługo potem zaczęły być tworzone środowiskowe komisje akredytacyjne. Działały one w różnej formie prawnej, a powoływane były *de facto* przez konferencje rektorów poszczególnych branż: 1997 – uczelnie medyczne, 1998 – uniwersytety oraz uczelnie pedagogiczne, 1999 – AWF-y, 2000 – uczelnie ekonomiczne, 2001 – uczelnie rolnicze, techniczne, artystyczne. „Nasza” komisja funkcjonowała w ramach działalności Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych (FPAKE) powołanej przez Konferencję Rektorów Uczelni Ekonomicznych (KRUE). Warto dodać, że jako jedyna spośród komisji środowiskowych wyszła ona ze swą aktywnością poza grono uczelni-założycieli, to znaczy akredytację FPAKE uzyskało kilka uczelni niepublicznych. Działania komisji środowiskowych wygasły – poza komisją powołaną dla uczelni technicznych – po utworzeniu PKA.

Wśród wspomnianych wyżej wskaźników³ realizacji celów strategicznych jako proponowane działania-rekomendacje zapisano: „Uregulowanie

zasad działania komisji środowiskowych w ramach dziedzin lub dyscyplin, z uwzględnieniem ich umocowania w systemie zapewniania jakości zgodnym ze standardami europejskimi”. Jednocześnie jako miernik realizacji tego działania wskazano⁴: „Liczba aktywnych środowiskowych komisji akredytacyjnych działających w Polsce w ramach konferencji rektorów”. W powyższym zapisie tego nie sprecyzowano, ale – jak rozumiem – chodzi o ESG – „Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”⁵. Jak się w praktyce okazuje, kluczowy dla działania komisji akredytacyjnych jest standard 3.3.: „Agencje powinny być niezależne i działać w sposób autonomiczny. Powinny w pełni odpowiadać za swe działania i rezultaty tych działań, nie podlegając wpływowi osób trzecich”. Warto skomentować te standardy w kontekście doświadczeń komisji środowiskowych.

Jak pisał prof. Marek Wąsowicz w artykule *UKA 1997–2017. In memoriam*⁶, uniwersytecka komisja akredytacyjna (UKA) nie uzyskała członkostwa w ENQA⁷ (inaczej mówiąc, nie uzyskała pozytywnej oceny ENQA) z powodu braku niezależności. W raporcie z audytu przeprowadzonego w 2008 r. wskazano bowiem, że organizacyjna i merytoryczna zależność UKA od Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich jest zbyt duża, by uznać UKA za instytucję w pełni niezależną. Tak więc nie jest możliwe spełnienie oczekiwań autorów projektu Strategii, by komisje działające „w ramach konferencji rektorów” miały charakter zgodny ze standardami europejskimi. Co więcej, podobne oczekiwania co do instytucji oceniających jakość kształcenia ma National Committee on Foreign Medical Education and Accreditation (NCFMEA), czyli komisja wyodrębniona w Departamencie Edukacji USA, zajmująca się kształceniem na kierunku lekarskim. W tym przypadku chodzi także o oczekiwania zbieżne z europejskim standardem 3.2.: „Agencje powinny działać w oparciu o ustalone podstawy prawne i powinny być formalnie uznawane przez właściwe organy publicznie jako agencje zapewniania jakości”. To z tego powodu nie Komisja Akredytacyjna Uczelni Medycznych (KAUM) powołana przez Konferencję Rektorów Akademickich Uczelni Medycznych, ale PKA została poddana ocenie i uzyskała akceptację dla swych standardów. Oceny KAUM (niemające skutków prawnych, bo „rektorzy” nie mogą odebrać praw do kształcenia), tak jak oceny innych komisji środowiskowych, nie spełniały tego standardu, gdyż z natury rzeczy oceny komisji środowiskowych dokonywane są na wniosek uczelni zainteresowanej (w domyśle: oczekującej pozytywnej oceny).

Trzeba tu dodać, że ostatnia ocena ENQA z 2023 r. na niekorzyść PKA (co do jej autonomii) odczytała odwołanie przewodniczącego PKA przez ministra, a wcześniej (w 2018 r.) wskazano na brak

przejrzystych procedur powoływania członków PKA przez ministra. Tak więc, jeśli zastrzeżenia ENQA budzi zależność PKA od ministra, to o ileż silniejsze będą (były) zależności komisji środowiskowych od rektorów.

Istnieją jednak pola działań nieobjęte kompetencjami PKA, lecz ważne dla uczelni. Po pierwsze, ocena kompleksowa⁸ (w jej obecnym kształcie) nie obejmuje studiów podyplomowych, ważnych zarówno z punktu widzenia podnoszenia i poszerzania kwalifikacji osób z wykształceniem wyższym, jak i z punktu widzenia finansów wielu uczelni. Jak sądzę, także oferta szkół doktorskich w zakresie kształcenia powinna być objęta oceną PKA lub wyspecjalizowanych agencji (czytaj: komisji środowiskowych), a nie Komisji Ewaluacji Nauki (KEN). Z zakresu ocen KEN (por. rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 27 września 2021 r. w sprawie ewaluacji jakości kształcenia w szkole doktorskiej) jasno wynika, że chodzi o kształcenie, a przecież głównym polem działania KEN jest jakość działalności naukowej (obok sporządzania wykazu wydawnictw i czasopism). Warto tu przypomnieć, że wcześniejsza ocena instytucjonalna PKA (zniesiona w 2016 r.) obejmowała studia podyplomowe i doktoranckie. Po drugie, działania PKA (ocena *ex ante*) z natury rzeczy nie obejmują nowych kierunków tworzonych przez uczelnie autonomiczne⁹. Jednocześnie, jak wskazują analizy PKA, takie właśnie kierunki nie posiadają także oceny *ex post*. Tak więc wstępna ocena dokonywana przez komisję środowiskową mogłaby być pomocna w unikaniu błędów, o których świadczą dane z ogólnopolskiego systemu monitorowania ekonomicznych losów absolwentów (ELA)¹⁰.

Podsumowując, powołana (reaktywowana) przez KRUE środowiskowa komisja akredytacyjna, działająca w ramach FPAKE, może odegrać pozytywną rolę w podnoszeniu jakości kształcenia ekonomicznego. 

PROF. DR HAB. MAREK ROCKI, Zakład Badań nad Wzrostem Gospodarczym, Instytut Rozwoju Gospodarczego, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

* Artykuł ukazał się w zmienionej formie w czasopiśmie „Nauka” 1/2026.

¹ Rozumianego szeroko, to znaczy nie jako akredytacja *ex post* oznaczająca ocenę jakości kształcenia, lecz jako akredytacja *ex ante* oznaczająca opiniowanie wniosków o utworzenie kierunku studiów.

² Por. Chmielecka E. (2015), *Europejskie Standardy i Wskazówki Zapewniania jakości w szkolnictwie wyższym a polski model akredytacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2 (36).

³ W punkcie B.1.2.

⁴ Punkt B.1.2.3.

⁵ Por. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*; (2015), Brussels, Belgium.

⁶ „Forum Akademickie” 5/2017.

⁷ ENQA: European Association for Quality Assurance in Higher Education, dawniej: European Network for Quality Assurance in Higher Education (Europejska Sieć na rzecz Zapewniania Jakości w Szkolnictwie).

⁸ Przypomnijmy, że PKA prowadzi oceny programowe, czyli dotyczące poszczególnych kierunków studiów, a zgodnie z obecną ustawą ma prowadzić oceny kompleksowe dotyczące całych uczelni. Formalnie oceny kompleksowe powinny być prowadzone od dawna, ale rozporządzenie w ich sprawie wydano dopiero w tym roku.

⁹ Na podstawie art. 53, ust. 7 i 8 ustawy. Zgodnie z danymi PKA jest to 2714 kierunków.

¹⁰ Por. Rocki M., *Kierunki atypowe: szansa czy ślepa ścieżka? Humanities and Social Sciences*, vol. XXIII, 25 (2/2018), April–June 2018, DOI: 10.7862/rz.2018.hss.30, Rocki M., *Absolwenci kierunków atypowych na rynku pracy w pięć lat po ukończeniu studiów*, e-Mentor, 1/2024, DOI 10.15219/em103.1645.

Wiedza z pierwszej ręki

OD
PONAD

100 lat



Zarys dziejów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Konteksty – ludzie – dylematy

WOJCIECH MORAWSKI

Zgodnie z tytułem praca pisana jest z perspektywy dylematów, przed którymi stawiali ludzie decydujący o losach Szkoły. Ich decyzje uwikłane były w zewnętrzne konteksty. Dla Czytelników oczywiste są te, do których sięgają własną pamięcią. Dawniejsze jednak wymagały przypomnienia. Jeśli uświadomimy sobie, że osobista pamięć naszych obecnych studentów sięga mniej więcej 2015 roku, potrzeba takiego tła staje się oczywista. (...) Praca ma charakter popularny i nie rości sobie pretensji do rangi monografii naukowej.

(fragmenty wstępu)



Next tech w poszukiwaniu nowych wartości dla firm i konsumentów

REDAKCJA NAUKOWA
MAŁGORZATA BOMBOL,
ALICJA KATARZYNA
KRZEPICKA

Monografia, którą oddajemy w ręce czytelników, obejmuje szerokie spektrum aktualnych problemów dotyczących technologii w nawiązaniu do: człowieka, narzędzi, technologii a problemów gospodarki, technologii a rynku i marketingu, oraz technologii i jej szczególnych zastosowań, przed którymi stają organizacje funkcjonujące we współczesnym – jakże zmiennym i konkurencyjnym – otoczeniu rynkowym. (...) Każde z opracowań stanowi samodzielną całość i jest autorskim przedstawieniem danego problemu.

(fragmenty wstępu)



Wspomnienia o profesorze Januszu Beksiaku

HONORATA SOSNOWSKA

W 2024 roku przypadła 10. rocznica śmierci prof. Janusza Beksia. W związku z tym Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie postanowiło wydać tom wspomnień o Profesorze. (...) Prof. Janusz Beksia był pierwszym Dziekanem i jednym z głównych założycieli Kolegium. Był też jednym z najważniejszych współtwórców reformy naszej uczelni, która ze Szkoły Głównej Planowania i Statystyki stała się z powrotem Szkołą Główną Handlową. Obdarzony wyjątkową osobowością Profesor miał naturalny autorytet i umiejętność gromadzenia wokół siebie ludzi zajmujących się tymi samymi co On sprawami.

(fragmenty wstępu)



Zachowania ukraińskich migrantów ekonomicznych i uchodźców jako konsumentów na rynku towarów i usług

ANNA DĄBROWSKA,
MARTA PACHOCKA,
LIUDMYLA SHULHINA

Opracowanie, poza walorem innowacyjnym, ma także walor aplikacyjny. Może być cennym źródłem informacji zarówno dla przedstawicieli administracji samorządowych w kształtowaniu lokalnych polityk publicznych wobec tej grupy mieszkańców, jak i dla organizacji oraz placówek handlowych i usługowych w planowaniu ich strategii marketingowej i zakupowo-sprzedażowej. Społeczność ukraińska stała się integralnym elementem konsumentów realizujących swoje potrzeby na rynku polskim. Stąd rozpoznanie ich potrzeb, preferencji, stopnia zaspokojenia potrzeb podstawowych i potrzeb wyższego rzędu na rynku dóbr spożywczych, nieżywnościowych i usług pozwoli lepiej budować strategię planowania oferty, polityki cenowej, dystrybucji czy promocji.

(fragment wstępu)



Meandry zrównoważonej konsumpcji

REDAKCJA NAUKOWA
ANNA DĄBROWSKA,
BOGDAN MRÓZ

Orientacja konsumentów na ekologię, sprawiedliwość i odpowiedzialność jako dyskurs i przedmiot badań ma charakter interdyscyplinarny. Dowodzi to także ważności tego zagadnienia. 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.

(fragmenty wstępu)



Współczesna globalizacja a rozwój gospodarczy chińskiej republiki ludowej. Uwarunkowania instytucjonalne

TOMASZ PRZYBYCIŃSKI

Celem pracy jest prezentacja związków między współczesną globalizacją a bardzo szybkim rozwojem gospodarczym ChRL, który został zapoczątkowany pod koniec lat 70. XX w. (...) Praca sprzyja zrozumieniu trajektorii rozwojowych i długookresowych przemian ekonomicznych. W szczególności monografia wyjaśnia kształt współczesnej globalizacji, ekspansję ekonomiczną ChRL oraz przesunięcie centrum aktywności gospodarki światowej w kierunku Azji.

(fragmenty wstępu)

Zapraszamy do naszej księgarni stacjonarnej w godzinach 10.00–16.00,
Ofcyna Wydawnicza SGH,
al. Niepodległości 162 (budynek główny, parter).

Oferta Ofcyny Wydawniczej SGH

➔ [HTTPS://SKLEP.SGH.WAW.PL/](https://sklep.sgh.waw.pl/)

AKADEMIA budimex

**NIE CZEKAM
-JA DZIAŁAM!**



**Praktyki to pierwszy krok
do kariery – zrób go z nami!**



@KarieraBudimex



@KarieraBudimex



@KarieraBudimex



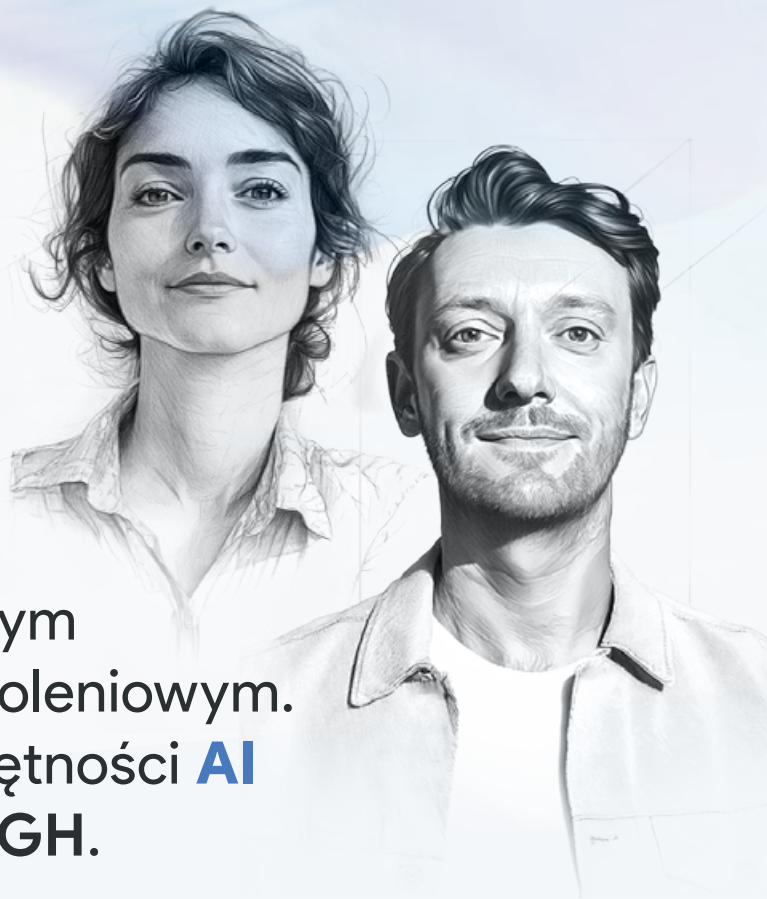
budimex

Umiejętności Jutra **AI** 3.0

Dołącz
do liderów
i liderów **AI**.

Rozwiń swoją karierę
ze sztuczną inteligencją.

Weź udział w **5**-tygodniowym
bezpłatnym programie szkoleniowym.
Zdobądź praktyczne umiejętności **AI**
oraz **certyfiakat Google i SGH**.



Rekrutacja do
28.04

Start programu
04.05

Zaaplikuj na:
umiejnoscijutra.pl

Organizator



Partner edukacyjny

