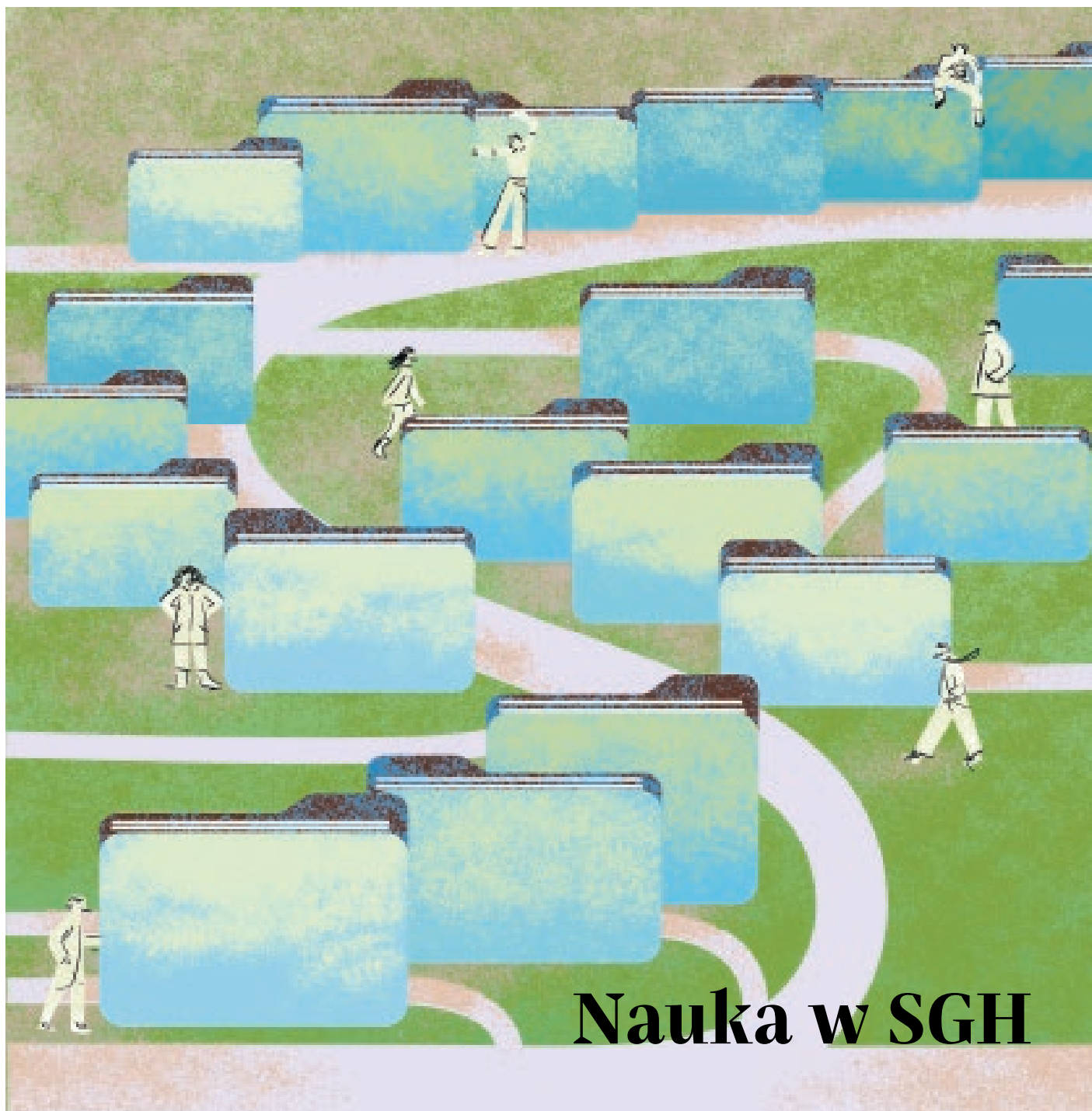




Nauka w SGH

SGH
120

AI i jej (nie)regulowanie
prof. A Zybala

→ STR. 48

Raport o dobrostanie
warszawskich
doktorantów

→ STR. 90

Prof. Janina Jóźwiak –
rektor przełomu

→ STR. 96

Jeden oddech
na miarę rekordu –
wywiad z prof. Janą
Pieriegud

→ STR. 108



**MECENAS SPORTU,
KULTURY I NAUKI**

Szanowni Państwo, na dorocznym spotkaniu specjalistów od komunikacji, w tym komunikacji nauki – międzynarodowej konferencji EUPRIO, która w tym roku odbyła się we francuskim Metz – wraz z kolegami z kilku uniwersytetów Europy przygotowaliśmy i zaprezentowaliśmy raport pt. *Relacje z mediami z myślą o przyszłości: budowanie zaufania w dobie sztucznej inteligencji i kryzysów*. Wynika z niego, że relacje z mediami w europejskim szkolnictwie wyższym cechuje niestabilność. Otoczenie, w którym są budowane, podlega ciągłym przemianom i jest obecnie kształtowane przez dynamikę platform internetowych, zmieniające się zachowania odbiorców, presję ekonomiczną wywieraną na dziennikarstwo oraz rosnącą rolę AI. Raport jest próbą odpowiedzi na pytanie, jak te zmiany wpływają na sposób, w jaki uczelnie nawiązują i utrzymują relacje z mediami, oraz w jaki sposób przedstawiciele tego sektora reagują na te zmiany – czy to świadomie, czy też z konieczności.

Naukowcy SGH doskonale rozumieją, jak ważna jest współpraca z mediami – nie tylko przy ważnych konferencjach naukowych, kongresach gospodarczych czy oficjalnych wydarzeniach na uczelni, ale także na co dzień, gdy chcą komunikować wyniki swych badań lub gdy dziennikarze potrzebują ich komentarzy do opisanie i wytłumaczenia rzeczywistości. To swoistego rodzaju symbioza, której wagę zdają się rozumieć tak jedni, jak i drudzy.

Chociaż tematyka badań prowadzonych w SGH jest od jakiegoś czasu poruszana w każdym wydaniu Gazety SGH, w letnim numerze uczyniliśmy zeń temat główny. Dział rozpoczyna dr Anna Janowska kluczowym tekstem o Strategii otwartej nauki w SGH. Uczelnia aktualizuje *Politykę otwartego dostępu* i *Politykę zarządzania danymi badawczymi*, co jest odpowiedzią – jak pisze dr Janowska – „na najważniejsze wyzwanie współczesnej nauki: w erze AI to dane badawcze, ich jakość i replikowalność, a nie sam tekst publikacji, decydują o wiarygodności badań”. Nie sposób pominąć tekstu pt. *Kroniki bólu i cierpienia z odrobinką miłości*, będącego podsumowaniem *Kronik opieki długoterminowej* – badania nawiązującego do tradycji prof. Ludwika Krzywickiego.

Najważniejsze są tu oczywiście zebrane świadectwa osób udzielających wsparcia i opieki lub czekających na pomoc, ale artykuł czworga badaczy SGH tnie rzeczywistość do kości niczym skalpel i z pewnością nie pozostawi nikogo obojętnym. Ostrą jak brzytwa jest także analiza prof. Elżbiety Mączyńskiej o prawie trywialności, które – jak pisze – „ujawniło się ze szczególną siłą w nader redukcjonistycznym dyskursie wokół kryzysu publicznego sektora ochrony zdrowia. W dyskursie tym kwestie objawów nieprawidłowości wyparły refleksję nad ich przyczynami, nad systemowym ich podłożem”.

O nowatorskich metodach dydaktycznych w SGH piszą dr hab. Joanna Żukowska i dr Tomasz Pilewicz. SGH po raz kolejny promuje innowacje edukacyjne, realizując serię wizytacji w ramach projektu „Regionalna Inicjatywa Doskonałości – Zadanie 4: Nowatorskie metody dydaktyczne”. „Do aspektów wyróżniających zajęcia należy całkowita rezygnacja z biernego modelu nauczania na rzecz interakcji, pracy zespołowej i metod warsztatowych, co zostało określone przez wizytatorów jako standard godny naśladowania” – wskazują autorzy tekstu. W ramach RID przedstawiamy też na łamach Gazety SGH sylwetki wybitnych badaczek związanych z SGH, których osiągnięcia naukowe mają wpływ na naszą rzeczywistość. Tym razem prezentujemy dr Martę Pachocką z Katedry Studiów Politycznych w Instytucie Studiów Międzynarodowych Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH.

Zachęcam także do lektury wywiadów prof. Tomasza Szapiro z ukraińskimi badaczkami o Akademickiej Ukrainie – jednym z obszarów aktywności w ramach projektu Centrum Studiów Ukraińskich w SGH zainicjowanego decyzją rektora Piotra Wachowiaka w grudniu 2023 r.

Nauka zajmuje też sporo miejsca w działach „Meritum” oraz „Konferencje, debaty, spotkania”. Polecam szczególnie tekst prof. Andrzeja Zybały na temat regulowania systemów AI, przy czym należy wiedzieć, że główna linia podziału biegnie między podejściem widocznym w Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych. Prof. Elżbieta Marciszewska i Maciej Myśliwiec piszą o idei Międzynarodowego Centrum Ekosystemu Kosmicznego, które zamierza powołać do



życia pięć polskich uczelni (SGH, UJ, AGH, PŁ i AWF Warszawa), dr Monika Zajkowska – o współpracy SGH z Uniwersytetem Minnesoty, relacji, która kształtowała oblicze polskiej edukacji menedżerskiej po 1989 r., dr Marek Dietl – o dorocznej międzynarodowej konferencji na temat ekonomii stosowanej (ICOAE), a prorektor ds. nauki dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak – o czwartej międzynarodowej konferencji poświęconej systemom emerytalnym typu NDC – Non-Financial Defined Contribution.

Kwestie nauki domyka niezbyt optymistyczny raport przygotowany przez Warszawskie Forum Doktorantów, którego Samorząd Doktorantów SGH jest aktywnym członkiem. W raporcie podjęto próbę zbadania sytuacji materialno-bytowej studentów szkół doktorskich w stolicy. Mimo ostatnich inicjatyw MNiSW warunki, w jakich funkcjonują doktoranci – a Warszawa ma ich najwięcej w Polsce – są wciąż dalekie od oczekiwań. Oby publikowana przez nas diagnoza służyła poprawie sytuacji doktorantów, którzy bez odpowiednich warunków bytowych nie będą mogli efektywnie zaangażować się w zaawansowane badania naukowe. 📌

Karolina Cygonek
redaktor naczelna wraz z zespołem

KOMUNIKACJA NAUKI

- 5 Ekonomia w Polsce wciąż czeka na swego Stanisława Lema → MARIUSZ SIELSKI

LUDZIE I WYDARZENIA

- 6 Profesor Jan Werner doktorem honorowym SGH
- 12 Odświeżenie popiersia Stanisława Wojciechowskiego – prezydenta z SGH → KAROLINA CYGONEK
- 14 Odnowienie dyplomu doktorskiego profesor Marii Romanowskiej
- 18 W 120-lecie najstarszej uczelni biznesu i ekonomii w Polsce → KAROLINA CYGONEK
- 22 Vivat academia, vivat professores, vivat alumni! → JUSTYNA KOZERA
- 24 Garden Party → ZUZANNA PŁASZEWSKA
- 25 Gala Mistrzów Dydaktyki → SAMORZĄD STUDENTÓW SGH
- 26 Dzień Artystyczny → KAROLINA CYGONEK

TEMAT NUMERU

- 28 Strategia otwartej nauki w SGH: nowa odsłona → ANNA A. JANOWSKA
- 30 Kroniki bólu i cierpienia z odrobiną miłości → PAWEŁ KUBICKI, ANDRZEJ KLIMCZUK, ZOFIA SZWEDA-LEWANDOWSKA, JOANNA FELCZAK
- 34 Rozmowy o Akademickiej Ukrainie → TOMASZ SZAPIRO
- 40 Innowacja, AI i przedsiębiorczość w sercu Budapesztu → JOANNA ŻUKOWSKA, MIKOŁAJ PINDELSKI, PATRYK DZIURSKI

RID – NOWA CODZIENNOŚĆ

- 42 Akademicka dydaktyka jutra, czyli nowatorskie metody dydaktyczne → JOANNA ŻUKOWSKA, TOMASZ PILEWICZ
- 44 Naukowcy RID: Marta Pachocka

MERITUM

- 46 Wymiary przestrzeni tworzących gospodarkę. Ekonomia XXI wieku jako nauka o relacjach społecznych → EVELINA FLORCZAK

- 48 Sztuczna inteligencja i jej (nie) regulowanie: walka różnych podejść → ANDRZEJ ZYBAŁA
- 52 MPA SGH dla sektora publicznego – dlaczego to studia potrzebne tu i teraz? → SYLWIA MORAWSKA

KONFERENCJE, DEBATY, SPOTKANIA

- 54 Ekonomia stosowana – ICOAE 2026 → MAREK DIETL
- 56 Rok po misji IGNIS → ELŻBIETA MARCISZEWSKA, MACIEJ MYŚLIWIEC, KAROLINA CYGONEK
- 60 Warszawa–Hawana. Debata o transformacji, reformach i politycznej przyszłości Kuby → MARTA BRYZEK
- 66 Pół wieku transatlantyckiego partnerstwa. Międzynarodowa edukacja na rzecz zrównoważonej transformacji → MONIKA ZAJKOWSKA
- 72 Emerytury w turbulentnym świecie. SGH gospodarzem 4. konferencji NDC → AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK
- 76 Forum Gmin na 5! → PAWEŁ BARTOSZCZUK
- 78 Między stabilnością a odpornością → MONIKA BANASZEWSKA, PAWEŁ FELIS, MARTA KLUZEK, ELŻBIETA MALINOWSKA-MISIĄG, EDYTA MAŁECKA-ZIEMBIŃSKA

WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

- 82 CIVICA CONNECT – sport, integracja i inkluzja w sercu Europy → MAŁGORZATA CHROMY
- 86 KRASP-Elsevier → IRYNA DEHTIAROWA, PAWEŁ WYROZĘBSKI
- 88 CEMBA w świecie, który nie daje drugiej szansy ...chyba że ją sobie weźmiesz → IZABELLA GIELNICKA

DOKTORANCI

- 90 Pomiedzy innowacją a walką o przetrwanie. Raport WFD o realnym dobrostanie warszawskich doktorantów → MAŁGORZATA DRABKO, KRZYSZTOF KARWOWSKI, MICHAŁ WINCZEK

STUDENCI

- 94 Współpraca między organizacjami studenckimi – szkolenie dla liderów → MAŁGORZATA GŁOGOWSKA

PATRON ROKU

- 96 Janina Józwiak – rektor przełomu → ELŻBIETA ADAMOWICZ

CO W EKONOMII PISZCZY – MACZYŃSKA

- 100 Spękany świat. Prawo trywialności → ELŻBIETA MACZYŃSKA

CHIŃSKI IMPULS

- 105 Władza w znakach spisana – GGI i slogany chińskiej polityki → KRZYSZTOF KARWOWSKI

KRUCHA PLANETA

- 104 Zalety lessowych wawozów, czyli jak dobrze latem pojechać do wód → AGNIESZKA KAMIŃSKA

SPORT

- 106 Więcej niż mecz → ALEKSANDRA STANDO
- 107 Taniec, gimnastyka i muzyka → ALEKSANDRA STANDO
- 108 Jeden oddech na miarę rekordu → ALEKSANDRA STANDO

HISTORIA

- 110 Trzej oryginalni studenci WSH → KATARZYNA ESHUN

KSIĄŻKI (112)

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:

Małgorzata Chromy (współpraca międzynarodowa)
Piotr Czajkowski (współpraca z biznesem)

Elżbieta Maczyńska (Co w ekonomii piszczy – Maczyńska)
Agnieszka Kamińska (Krucha planeta)
Krzysztof Karwowski (Chiński impuls)
Justyna Kozera (absolwenci)
Mariusz Sielski (komunikacja nauki)

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:
 RZECZYOBRAZOWE

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.



Ekonomia w Polsce wciąż czeka na swego Stanisława Lema

 **MARIUSZ SIELSKI**

Też, że XIX stulecie było przełomowe, jeżeli chodzi o rozwój nauki i utrwalenie w społeczeństwach europejskich przeświadczenia, iż jej osiągnięcia są warunkiem dalszego rozkwitu cywilizacji, nie budzi kontrowersji. O tym, że był to również złoty wiek dla komunikacji nauki, świadczą liczne wówczas wykłady otwarte, publikowane w gazetach i magazynach popularyzatorskie artykuły oraz wyrastające jak grzyby po deszczu kursy dla młodych mężczyzn i – coraz częściej – kobiet, które miały im pomóc w zdobyciu specjalistycznego wykształcenia¹. O tym, że był to okres przełomu, świadczy również wyraźny ślad, jaki moment narodzin epoki naukowej pozostawił w literaturze pięknej.

O tym, że była to złota epoka w komunikacji nauki, „przesądziły pogłębiające się zróżnicowanie gałęzi nauki i rozkwit kultury naukowej w społeczeństwie” – piszą w książce *Science Communication. The Basics* (2025) Massimiano Bucchi i Brian Trench². „Wśród przyczyn tego zjawiska warto wymienić: narastający rozwój działalności badawczej, jej stopniową instytucjonalizację w postaci odrębnych przestrzeni społecznych i fizycznych (instytuty, laboratoria, uniwersytety, biblioteki), społeczne uznanie, postępującą sekularyzację społeczeństw oraz szczególną atrakcyjność treści naukowych dla szerszej, wykształconej publiczności”. Bucchi, wykładowca Uniwersytetu Trydenckiego, gdzie prowadzi wykłady i kieruje programem studiów z zakresu komunikacji nauki, rozwija od dekady w pracach publikowanych samodzielnie i wspólnie ze swym irlandzkim kolegą Brianem Trenchem teorię komunikacji nauki jako „społecznej rozmowy o nauce (social conversation around science)”. Koncepcja ta jest obecnie dość szeroko wykorzystywana w pracach dotyczących praktyki i modeli

komunikacyjnych w nauce. W opublikowanym na łamach „Frontiers in Communication” w 2022 r. artykule o społecznych reprezentacjach zmian klimatycznych³ Antoinette Mary Fage-Butler z duńskiego Uniwersytetu w Aarhus wskazała na kluczowy aspekt przesądający o użyteczności pojęcia „społeczna rozmowa o nauce”: „W takim podejściu konceptualnym komunikacja nauki nie jest postrzegana wąsko jako wiedza rozpowszechniana w społeczeństwie przez ekspertów, ale raczej chodzi w niej o postrzeganie nauki jako czegoś oczywistego w różnorodnych i społecznie zróżnicowanych, a przez to nader ożywionych, debatach na tematy naukowe”.

Z pracy Bucchiego i Trencha wynika, że konstytutywnymi elementami społecznej debaty wokół nauki są: naukowe postrzeganie świata, postulat rozwoju gospodarki w oparciu o wiedzę i dane statystyczne, a także przeświadczenie, że tłumaczenie zjawisk, jakie zachodzą w społeczeństwie pod naporem uprzemysłowienia i w dobie postindustrialnej, nie jest możliwe bez wykorzystania narzędzi socjologii.

Zmiany, o których tu mowa, zbiegły się w czasie z rozkwitem działalności wydawniczej we wszystkich krajach Europy i Ameryki Północnej. W drugiej połowie XIX wieku wydawano w ogromnych nakładach dzieła literackie, ale także naukowe i popularnonaukowe. Te ostatnio często profilowano pod kątem zainteresowań i potrzeb określonych odbiorców w zależności od wieku, płci, profesji i statusu społecznego.

Od razu warto zaznaczyć, że przepaść dzieląca „dwie kultury”, o której pisał w latach 50. Charles Percy Snow, nie była wtedy jeszcze zbyt głęboka. Świat literatury (*Artes Liberales* w terminologii uniwersyteckiej) pozostawał w bezpośrednim kontakcie z naukami ścisłymi. Pisarze właśnie w nauce

szukali inspiracji, często sięgali do jej ostatnich osiągnięć, by tłumaczyć świat swym czytelnikom.

To nie przypadek, że Herbert George Wells, uważany za ojca literatury science fiction, autor takich powieści, jak *Wojna światów*, *Wehikul czasu* i *Wyspa doktora Moreau*, zaczynał swą karierę jako biolog. „Wells jest doskonałym przykładem popularnego wśród czytelników pisarza, dla którego inspiracją jest nie tyle treść, co naukowe podejście i wpływ rozwoju technologicznego w dziedzinie biologii i fizyki na codzienne życie” – piszą Bucchi i Trench⁴. Zanim rozpoczęła się jego światowa kariera pisarska, Wells zasłynął serią artykułów, jakie opublikował w 1894 r. na łamach „Nature”. Bronił w nich tezy o konieczności możliwie szerokiej popularyzacji osiągnięć nauki.

Po raczej nieudanych próbach dramatopisarskich syn powszechnie szanowanego adwokata w Nantes, absolwent prawa na paryskiej Sorbonie Juliusz Verne odnalazł się dzięki współpracy z wydawcą Pierre'em-Jules'em Hetzelem w nowelistyce czerpiącej z osiągnięć nauki. *Podróż do wnętrza Ziemi*, *20 000 mil podmorskiej żeglugi*, *W 80 dni dookoła świata* czy *Tajemnicza wyspa* – tych kilka tytułów wystarczy, by uświadomić sobie wkład Verne'a w popularyzację nauki na całym świecie i jego wpływ na rozwój gatunku science fiction. Na polskim gruncie jedynymi pisarzami, których dorobek wpisuje się w nurt wyznaczony przez Juliusza Verne'a, a recepcja daje się jakkolwiek porównać, są Juliusz Żuławski ze swą „Trylogią Księżycową” (1903) i oczywiście Stanisław Lem.

Ani Żuławski, ani Lem nie inspirowali się bezpośrednio ekonomią i nie wpłynęli też na jej rozwój. Nie oznacza to, że nauki ekonomiczne nie stały się, przynajmniej częściowo, inspiracją dla innych dzieł literackich. W latach 1897–1898 na łamach „Kuriera Codziennego” Władysław Reymont publikował w odcinkach swą wielowątkową sagę o narodzinach przemysłowej Łodzi. Wydana w dwóch tomach w 1899 r. w Warszawie w wydawnictwie Gebethner i Wolff powieść *Ziemia obiecana* okazała się niezwykle opowieścią o rewolucji przemysłowej zachodzącej w Kongresówce, wykorzystującej swe korzystne usytuowanie geograficzne w Cesarstwie Rosyjskim. Powieść Reymonta często porównuje się do powieści napisanej w jidysz przez Izraela Jehoszuę Singera *Bracia Aszkenazy* (1935)⁵, która

przedstawia rozwój wczesnego kapitalizmu w Łodzi z późniejszym upadkiem jej znaczenia gospodarczego i narastającymi konfliktami społecznymi z perspektywy społeczności żydowskiej. Obie powieści cieszą się zasłużoną sławą dzieł wybitnych literacko i wniosły niemały wkład w popularyzację wiedzy o rozwoju przemysłu na ziemiach polskich, czym zajmuje się naukowo historia gospodarcza.

Dziełem literackim, które w największym stopniu spełniło rolę pomostu między wiedzą ekonomiczną a literaturą, jest wydana w 1924 r. powieść Janusza Korczaka *Bankructwo Małego Dżeka*. Żadne dzieło literackie napisane w języku polskim nie może równać się z tą 200-stronicową książeczką, jeśli chodzi o popularyzację idei przedsiębiorczości. Nie było dziełem przypadku, że obchodzony w 100-lecie reformy walutowej Władysław Grabskiego Rok Edukacji Ekonomicznej, ustanowiony w 2024 r., odwoływał się też do wydanej przed 100 laty powieści Korczaka.

„Opowiadając historię kilkunastoletniego Dżeka, Janusz Korczak przybliża dziecięcemu odbiorcy podstawowe pojęcia handlowe i gospodarcze. Po jej lekturze młody czytelnik będzie rozumiał, co to kapitał, rabat, reklama, rachunek, księga handlowa, kredyt, kalkulacja, ryzyko, hurt, strata, wydatki administracyjne, koniunktura, bank, urząd podatkowy, notariusz, kasa pożyczkowa, sprzedaż na raty, gwarancja, pasywa, dłużnik, wierzyciel, asekuracja (dzisiaj powiemy: „ubezpieczenie” – przyp. aut.), majątek, fracht, zobowiązanie, budżet. Wiedza ta jest przekazywana nie poprzez definicyjne ujęcia, ale poprzez opis praktycznych, niekiedy dotkliwych, a nawet bolesnych doświadczeń rówieśnika. Historia

Dżeka jest pouczająca, ponieważ pokazuje, jakie umiejętności i cechy są potrzebne w działaniu gospodarczym” – napisał we wstępie do wydania opowieści Korczaka w 2012 r. prof. Jerzy Hausner⁶. Słowa te potwierdzają opinię, że książka wciąż zachowuje aktualność mimo realiów, które odeszły w niepamięć, bo świat Dżeka pochłonęła światowa wojna, Szoah i stalinizm.

Powieść napisana przez Korczaka z myślą o wychowankach sierocińca, których pragnął uczyć zaradności, jest zarazem przykładem dialogu, o którym pisali cytowani na wstępie Bucchi i Trench, definiując „społeczną rozmowę o nauce”. Rozmowa zakłada równoprawny i wzajemnie inspirujący wkład partnerów dialogu. *Bankructwo Małego Dżeka* było w latach 60. i 70. inspiracją dla PRL-owskiego systemu szkolnictwa. W placówkach edukacyjnych działały prowadzone przez uczniów sklepiki i szkolne kasy oszczędnościowe. Cel – rozwój przedsiębiorczości i uświadomienie na konieczność oszczędzania.

Wśród przykładów wzajemnej inspiracji Bucchi i Trench wymieniają opowiadanie *Ja, robot* Isaaca Asimova. W latach 50. „student chemii na Uniwersytecie Columbia po raz pierwszy użył określenia robotyka, dzięki czemu pojęcie to weszło do słownika naukowego”. Wśród polskich pisarzy taką siłą oddziaływania miało jedynie pisarstwo Lema, znane na świecie m.in. dzięki filmowi „Solaris”. Ekonomia w twórczości autora *Cyberiady* nie wpisuje się niestety w główny nurt i pojawia się pobocznie. Na swojego Lema ekonomia w Polsce wciąż jeszcze czeka... 

MARIUSZ SIELSKI, rzecznik SGH

¹ Za przykład niech posłużą Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego. Ich inauguracja 13 października 1906 r. dała asumpt do tegorocznych obchodów 120-lecia SGH.

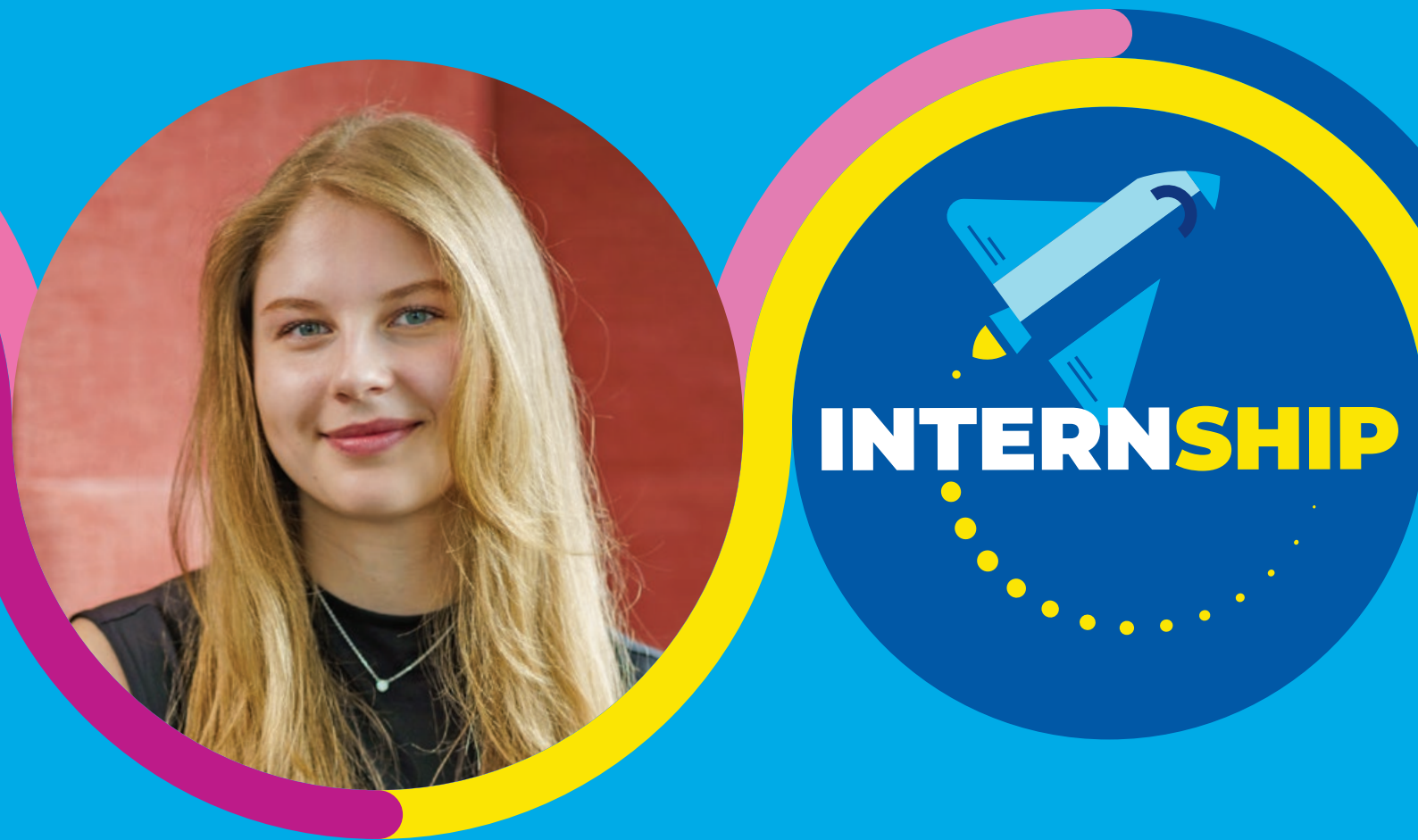
² Bucchi M., Trench B., *Science Communication. The Basics*, Routledge, 2025, s. 24.

³ *A Value-Based Approach to Knowledge in Public Representations of Climate Change*; <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2022.978670/full>.

⁴ Bucchi M., Trench B., tamże, s. 31.

⁵ Brata laureata Nagrody Nobla Isaaca Bashevisa Singera.

⁶ Korczak J., *Bankructwo Małego Dżeka*, WAB, 2012.



Rocket Start Your Career with P&G

Apply for our InternSHIP and TraineeSHIP





FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Profesor Jan Werner doktorem honorowym SGH

2 lipca 2026 r. podczas uroczystego posiedzenia Senatu SGH profesor Jan Werner z Uniwersytetu Minnesoty (USA) odebrał dyplom doktora honorowego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, przyznany mu za „wybitne osiągnięcia naukowe w dziedzinie ekonomii i finansów oraz zasługi dla rozwoju współpracy akademickiej”. Wydarzenie odbyło się w roku jubileuszu 120-lecia SGH.

↑ Dyplom wręczył rektor Piotr Wachowiak, a wcześniej jego treść odczytała dziekan Kolegium Analiz Ekonomicznych dr hab. Beata Czarnacka-Chrobot, prof. SGH. Laudację na cześć profesora wygłosił prof. dr hab. Krzysztof Makarski (relacja w Gazecie SGH – życie uczelni)

WYKŁAD DHC SGH PROF. JANA WERNERA

Bańki spekulacyjne na rynkach finansowych: teoria i przykłady

Przyjmuję to wyróżnienie z głęboką wdzięcznością i poczuciem zaszczytu. Jest coś szczególnego w otrzymaniu uznania w kraju ojczystym za pracę naukową prowadzoną w dużej mierze poza krajem. Choć moja kariera akademicka rozwijała się za granicą, zawsze byłem blisko związany z polskim środowiskiem akademickim i uważałem za przywilej, ale także za obywatelski obowiązek, przyczynianie się do jego rozwoju. Wspieranie utalentowanych ekonomistów i młodych badaczy zainteresowanych ekonomią było dla mnie przez wszystkie te lata szczególnie ważne.

Moja pierwsza myśl przy tej okazji kieruje się ku mojemu mentorowi z University of Minnesota, profesorowi Leonidowi Hurwiczowi, którego miałem zaszczyt uważać nie tylko za mentora, ale także za przyjaciela. Podobnie jak ja Leo dorastał w Warszawie, choć w dramatycznie odmiennych realiach drugiej wojny światowej. W 1994 r. otrzymał doktorat honoris causa Szkoły Głównej Handlowej. W trakcie swojej niezwyklej kariery akademickiej, zwieńczonej Nagrodą Nobla w dziedzinie ekonomii w 2007 r., otrzymał liczne wyróżnienia honorowe od uniwersytetów na całym świecie. Często jednak podkreślał, że wyróżnienie przyznane mu przez SGH miało dla niego szczególnie osobiste znaczenie. Dlatego też jest dla mnie wielkim zaszczytem móc, choćby w tak niewielkim stopniu, podążać śladami Leo.

Chciałbym również poświęcić kilka uwag pamięci mojego dziadka, Wacława Szuriga – ekonomisty i absolwenta Szkoły Głównej Handlowej, z którą przez całe życie pozostawał blisko związany. Należał do jednego z pierwszych roczników absolwentów uczelni, ukończył bowiem studia w 1920 r., w początkowym okresie kształtowania się niepodległego państwa polskiego. W późniejszych latach stał się cenionym komentatorem gospodarczym okresu międzywojennego, publikującym m.in. w „Polsce Gospodarczej”, zyskując uznanie szczególnie dzięki umiejętności jasnego i przystępnego wyjaśniania złożonych zagadnień ekonomicznych szerokiemu gronu odbiorców. Jedną z jego największych życiowych pasji była Organizacja Absolwentów SGH, której przez blisko 50 lat przewodniczył jako prezes. Jego zamiłowanie do wiedzy, zaangażowanie publiczne oraz trwałe przywiązanie do SGH miały na mnie głęboki wpływ już od najmłodszych lat.

Dzisiejsze wyróżnienie dedykuję jego pamięci.

Pozwolę sobie przy tej okazji na refleksję o moich wieloletnich związkach akademickich ze

Szkołą Główną Handlową. Jednym z najważniejszych doświadczeń była seria wykładów, które prowadziłem w latach 1999–2010 dla studentów SGH oraz Uniwersytetu Warszawskiego w ramach programu Międzyuczelnianego Ośrodka Kształcenia Doktorantów (MOKD). Miałem wówczas szczęście pracować z wyjątkowo utalentowanymi i dociekliwymi studentami, których autentyczna pasja do ekonomii była niezwykle inspirująca.

Patrząc dziś na opisy tych kursów, dostrzegam, że ich prowadzenie uczyniło mnie znacznie lepszym ekonomistą. Tematyka zajęć zmieniała się z roku na rok i obejmowała szerokie spektrum dziedzin – od teorii równowagi ogólnej i ekonomii publicznej po ekonomię finansową oraz teorię mechanizmów. Przygotowywanie i prowadzenie tych kursów zmuszało mnie do ciągłego przemyślenia podstawowych pytań oraz konfrontowania się z nowymi ideami i perspektywami.

Jedną z największych satysfakcji nauczyciela akademickiego jest obserwowanie, jak dawni studenci rozwijają się i odnoszą sukcesy. Wielu uczestników tych wykładów kontynuowało później studia doktoranckie w Stanach Zjednoczonych – zwłaszcza na University of Minnesota – a także na czołowych uczelniach europejskich oraz na SGH i Uniwersytecie Warszawskim. Dziś wielu z nich zajmuje ważne stanowiska na uniwersytetach, w bankach centralnych i instytucjach badawczych. Ich osiągnięcia pozostają dla mnie trwałym źródłem dumy i inspiracji.

Satysfakcja z tego, że mogłem – choćby w skromnym stopniu – przyczynić się do rozwoju znakomitych karier wielu młodych ekonomistów, z czasem ustąpiła miejsca przekonaniu, że powinni oni mieć również możliwość prezentowania swoich badań oraz umacniania więzi z polskim środowiskiem akademickim. Realizacja tej idei wymagała znacznego wysiłku i wytrwałości, ale dzięki życzliwemu wsparciu kilku bliskich współpracowników i przyjaciół udało mi się zainicjować cykl letnich warsztatów z makroekonomii i finansów, który jest kontynuowany do dziś. Przez dziewięć lat konferencje te odbywały się w Narodowym Banku Polskim, a w ostatnich latach są kontynuowane w Szkole Głównej Handlowej we współpracy z GRAPE. Z biegiem czasu warsztaty te stały się uznanym i trwałym punktem międzynarodowego kalendarza konferencji z zakresu makroekonomii, przyciągając czołowych badaczy z zagranicy, a także coraz liczniejsze i silne grono uczestników z polskiego środowiska akademickiego. Szczególną

satisfakcję sprawia mi obserwowanie, jak inicjatywa ta przyczyniła się do włączenia młodszych polskich ekonomistów w międzynarodowe środowisko badawcze.

Należy również wspomnieć o drugim cyklu konferencyjnym, do którego miałem zaszczyt wnieść swój wkład: „Workshop on Mechanism Design Theory”, organizowanym co dwa lata w Szkole Głównej Handlowej oraz w Centrum Banacha Polskiej Akademii Nauk, poświęconym pamięci Leonida Hurwicza. Warsztaty te stały się ważnym międzynarodowym forum badań nad teorią mechanizmów i stanowią kontynuację tradycji intelektualnej, do której profesor Hurwicz wniósł fundamentalny wkład.

Zanim przejdę do głównego tematu mojego wykładu, chciałbym podzielić się kilkoma obserwacjami o tym, jak polska transformacja gospodarcza była postrzegana przez ekonomistów w Stanach Zjednoczonych i innych krajach. Z mojego doświadczenia wynika, że dominuje tu duży podziw – nie tylko dla udanej, choć często bolesnej, wczesnej fazy transformacji, ale w jeszcze większym stopniu dla imponującej siły i trwałości wzrostu gospodarczego Polski w ostatnich latach oraz jej szybkiego zbliżania się do poziomu najbardziej rozwiniętych gospodarek. W szczególności często podkreśla się przedsiębiorczość Polaków, która odegrała kluczową rolę w tym procesie. Wspominam o tym dlatego, że edukacja – zarówno w naukach ekonomicznych, jak i w innych dziedzinach – odegrała istotną rolę w kształtowaniu i podtrzymywaniu takich postaw na przestrzeni lat.

Rozwój Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie należy do ważnych instytucjonalnych osiągnięć polskiej transformacji gospodarczej. Giełda osiągnęła wiodącą pozycję w regionie, a jej kapitalizacja rynkowa znacząco przewyższa kapitalizację giełd w krajach sąsiednich, co odzwierciedla skalę i siłę polskiej gospodarki. Uważam jednak, że dalszy rozwój rynku kapitałowego pozostaje wciąż niedokończonym elementem tego sukcesu. Pomimo rosnącej dojrzałości instytucjonalnej i coraz większego stopnia zaawansowania rynku finansowego rynek akcji nadal odgrywa ograniczoną rolę w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw. W szczególności liczba ofert publicznych (IPO) pozostaje stosunkowo niewielka jak na gospodarkę o skali i dynamice Polski.

Ta obserwacja w naturalny sposób prowadzi do pytań, które od dawna znajdują się w centrum moich zainteresowań badawczych: w jaki sposób rynki finansowe przyczyniają się do efektywnej alokacji zasobów, jak kształtują się ceny aktywów oraz dlaczego czasami oddalają się od swoich fundamentalnych wartości. W tym kontekście takie zjawiska, jak zachowania spekulacyjne i bańki cenowe, stają się szczególnie interesujące i – dodam – bardziej ekscytujące niż inne tematy ekonomii finansowej, zwłaszcza gdy omawia się je podczas publicznego wykładu. Są one szczególnie interesujące, ponieważ łączą teorię ekonomiczną, empiryczne zagadki i okresowe wybuchy rynkowej euforii, które trudno zignorować, a czasem jeszcze trudniej wyjaśnić.

Do klasycznych historycznych przykładów baniek spekulacyjnych należą holenderska tulipomania z XVII wieku i bańka South Sea Company z początku XVIII wieku. Nowszą historią rynków finansowych dostarczyła wielu kolejnych przykładów, z których najbardziej znanym jest prawdopodobnie bańka internetowa dot-com z lat 1999–2001. Napędzane powszechną fascynacją internetem ceny akcji spółek internetowych wzrosły w ciągu dwóch lat – między początkiem 1998 r. a 2000 r. – niemal dziesięciokrotnie. Szczyt bańki przypadł na 10 marca 2000 r., po czym nastąpiło jej gwałtowne pęknięcie, a ceny

FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH



↑ Panu profesorowi na uroczystości towarzyszyła małżonka Martyna, przyjaciele i znajomi

powróciły do poziomów porównywalnych z tymi z 1998 r. Wiele spółek zbankrutowało.

Powszechnie przyjmuje się, że bańka internetowa dot-com była klasyczną bańką spekulacyjną. Kluczową rolę w powstawaniu takich baniek odgrywają dwa czynniki: różnicowanie oczekiwań inwestorów oraz ograniczenia krótkiej sprzedaży. Jak podkreślał Miller (1977), rynki, na których uczestnicy kierują się odmiennymi oczekiwaniami, mogą funkcjonować zupełnie inaczej niż rynki, na których oczekiwania są jednorodne. Różnica ta staje się szczególnie istotna wtedy, gdy ograniczenia krótkiej sprzedaży są wiążące. W takich warunkach ceny nie są wyznaczone przez ocenę wartości inwestora marginalnego, lecz przez ocenę wartości najbardziej optymistycznych uczestników rynku. Inwestorzy o optymistycznych oczekiwaniach nabywają dostępną podaż papieru wartościowego, podczas gdy bardziej pesymistyczni inwestorzy chcieliby zajmować krótkie pozycje, lecz uniemożliwiają im to ograniczenia krótkiej sprzedaży. W rezultacie ceny aktywów odzwierciedlają oceny wartości najbardziej optymistycznych inwestorów, podczas gdy pesymiści pozostają dosłownie poza rynkiem.

Oczekiwania inwestorów zmieniają się w czasie pod wpływem nowych informacji oraz aktualizacji oczekiwań. Grupa najbardziej optymistycznych uczestników rynku może zmieniać się z jednego okresu handlu na kolejny. Jeśli tak się dzieje, dotychczasowi optymiści sprzedają papiery wartościowe nowym, jeszcze bardziej optymistycznym inwestorom. W ten sposób powstaje handel spekulacyjny: inwestorzy nabywają papiery wartościowe w oczekiwaniu, że będą mogli sprzedać je w przyszłości po wyższej cenie. Sama możliwość odsprzedaży tworzy premię z odsprzedaży, powodując, że ceny rynkowe przewyższają oceny wartości, które obowiązywałyby, gdyby papiery wartościowe były utrzymywane bezterminowo. Ten dodatkowy składnik ceny jest często określany jako bańka spekulacyjna.

Na rynkach z ograniczoną możliwością krótkiej sprzedaży i zmieniającymi się oczekiwaniami inwestorów ceny są zatem wyznaczone nie tylko przez oceny wartości najbardziej

optymistycznych uczestników rynku, lecz mogą przewyższać nawet te oceny wartości z powodu istnienia bańki spekulacyjnej.

Bańka internetowa dot-com nosiła wszystkie cechy klasycznej bańki spekulacyjnej (zob. Ofek i Richardson, 2003). Wartość obrotu akcjami spółek internetowych w okresie od stycznia 1998 r. do lutego 2000 r. stanowiła niemal 40% całkowitego obrotu akcjami w Stanach Zjednoczonych, czyli prawie dwukrotnie więcej niż przed 1997 r. Średnia wartość obrotu przypadająca na jedną spółkę była trzykrotnie wyższa dla spółek internetowych niż dla porównywalnych spółek spoza sektora internetowego. Krótka sprzedaż była ograniczona przez okresy lock-up na nowo emitowanych akcjach w ofertach IPO, które stanowiły znaczącą część spółek internetowych. Oferty IPO w istotnym stopniu przyczyniły się do nadzwyczajnego wzrostu cen akcji tych spółek – średni wzrost ceny w pierwszym dniu notowań wynosił aż 89%. Krótkie pozycje, mierzone jako odsetek akcji pozostających w obrocie, które zostały sprzedane na krótko, były dwukrotnie wyższe w przypadku spółek internetowych niż spółek spoza tego sektora.

Oczekiwania inwestorów były również silnie zróżnicowane, m.in. ze względu na wyjątkowo wysoki udział inwestorów indywidualnych w porównaniu z instytucjami finansowymi. Przykładowo w marcu 2000 r. mediana udziału inwestorów instytucjonalnych wśród posiadaczy akcji spółek internetowych wynosiła 25% wobec 40% w przypadku spółek spoza sektora internetowego. Inwestorzy instytucjonalni byli głównymi nabywcami akcji w okresie wzrostów od stycznia 1998 r. do marca 2000 r., lecz po osiągnięciu szczytu notowań zaczęli wycofywać się z rynku, podczas gdy dominującymi nabywcami stali się inwestorzy indywidualni.

Jak dokładnie działa mechanizm handlu spekulacyjnego i powstawania baniek spekulacyjnych? Przejdźmy teraz do prostego formalnego modelu.

MODEL HANDLU SPEKULACYJNEGO I BANIEK SPEKULACYJNYCH

W każdym okresie czasu, w każdym stanie świata dostępny jest do obrotu jeden papier wartościowy. Dywidenda tego papieru wartościowego w okresie t , oznaczona przez d_t , jest zmienną losową na przestrzeni stanów, mierzalną względem $\mathcal{F}_t$, które opisuje publicznie dostępną informację w okresie t . Horyzont czasowy może być skończony lub nieskończony. Cena papieru wartościowego *ex dividend* w okresie t , oznaczona przez p_t , jest zmienną losową mierzalną względem $\mathcal{F}_t$. Krótka sprzedaż tego papieru wartościowego jest niedozwolona¹. W każdym okresie dostępny jest również jednookresowy papier wartościowy wolny od ryzyka. W modelu występuje I inwestorów. Każdy inwestor i jest neutralny względem ryzyka i dyskontuje przyszłą konsumpcję współczynnikiem dyskontowym $\beta < 1$, wspólnym dla wszystkich inwestorów. Oczekiwania inwestora i są opisane przez miarę prawdopodobieństwa P^i , a przez E_i oznaczamy wartość oczekiwaną względem tej miary.

Równowaga konkurencyjna na rynku aktywów obejmuje ceny aktywów oraz takie alokacje konsumpcji i portfeli inwestorów, że plany konsumpcji i decyzje dotyczące portfela są optymalne przy danych ograniczeniach budżetowych oraz ograniczeniu krótkiej sprzedaży, a rynki się równoważą².

Kluczowa własność tego prostego modelu polega na tym, że ceny równowagi ryzykownego papieru wartościowego muszą spełniać zależność

$$p_t = \max_i \beta E_i[p_{t+1} + d_{t+1} | \mathcal{F}_t], \quad (1)$$

dla każdego $t < T$. Inwestor (lub inwestorzy), którego jednookresowe warunkowe oczekiwanie maksymalizuje prawą stronę powyższego równania, utrzymuje papier wartościowy w portfelu w okresie t . Pozostali uczestnicy rynku, mający niższe oczekiwania warunkowe, chcieliby sprzedać ten papier krótko, lecz wiążące ograniczenie sprzedaży im to uniemożliwia, w rezultacie czego utrzymują zerowe pozycje. Inwestora, którego oczekiwania maksymalizują prawą stronę tego równania, nazywamy krótkookresowym optymistą w okresie t .

Wartość fundamentalna papieru wartościowego według oczekiwań inwestora i jest zdyskontowaną sumą oczekiwanych przyszłych dywidend, warunkową względem informacji dostępnej w okresie t , to znaczy

$$V_t^i = \sum_{\tau=t+1}^T \beta^{\tau-t} E_i[d_\tau | \mathcal{F}_t],$$

dla $t < T$. Ze względu na neutralność inwestorów względem ryzyka wartość fundamentalna odzwierciedla maksymalną cenę, jaką inwestor byłby skłonny zapłacić za papier wartościowy, gdyby był zobowiązany utrzymywać je bezterminowo.

Mówimy, że w okresie występuje bańka spekulacyjna, jeśli

$$p_t > \max_i V_t^i. \quad (2)$$

Innymi słowy, cena rynkowa przewyższa nawet najwyższą fundamentalną wartość wśród inwestorów. Jeśli w okresie występuje bańka spekulacyjna, to krótkookresowy optymistą, który nabywa papier wartościowy, płaci cenę przewyższającą jego fundamentalną ocenę wartości, jaką przypisywałby temu papierowi wartościowemu, gdyby był zobowiązany utrzymywać go bezterminowo. Oznacza to, że kupuje papier wartościowy z zamiarem jego późniejszej odsprzedaży. Obecność bańki spekulacyjnej oznacza tym samym istnienie handlu spekulacyjnego.

Dokładny mechanizm powstawania handlu spekulacyjnego wynika z równania (1). Handel pojawia się wtedy, gdy zmienia się skład grupy krótkookresowych optymistów, to znaczy inwestorów, których oczekiwania maksymalizują prawą stronę równania (1). Ci, którzy przestają być optymistami, sprzedają ten papier wartościowy do wysokości dopuszczalnej przy obojętnym ograniczeniu krótkiej sprzedaży, podczas gdy nowi optymiści go nabywają.

Takie zmiany w krótkookresowym optymizmie są nie tylko koniecznym, ale również wystarczającym warunkiem istnienia baniek spekulacyjnych i handlu spekulacyjnego. Krótkookresowy optymizm jest jednak endogeniczną cechą równowagi, ponieważ zależy od cen aktywów. Dlatego warto wprowadzić długookresowe pojęcie optymizmu i pesymizmu inwestorów, które odgrywa istotną rolę w dalszej analizie.

Mówimy, że inwestor jest długookresowym optymistą w okresie t , jeśli wartość fundamentalna jego papieru wartościowego przewyższa oceny wartości wszystkich pozostałych inwestorów, to znaczy

$$V_t^i = \max_j V_t^j. \quad (3)$$



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

W przeciwieństwie do krótkookresowego optymizmu długookresowy optymizm odzwierciedla oczekiwania dotyczące długookresowych korzyści z utrzymywania papieru wartościowego i stanowi egzogeniczną cechę oczekiwań inwestora.

W jednej z najnowszych prac pokazując (Werner, 2026), że wystarczającym warunkiem istnienia bańek spekulacyjnych w równowadze jest warunek *valuation switching* (zmiennosc relatywnych wartości fundamentalnych). Warunek ten oznacza, że jeśli inwestor i jest długookresowym optymistą w okresie t , tak że spełniony jest warunek (3), to istnieje pewien przyszły okres $\tau > t$, w którym rolę długookresowego optymisty przejmuje inny inwestor k , czyli $V_t^k > V_t^i$. Wystarczy, aby taka zmiana zachodziła z dodatnim prawdopodobieństwem. Takie zmiany długookresowego optymizmu stanowią wystarczający warunek zmian krótkookresowego optymizmu, a tym samym powstawania bańek spekulacyjnych i handlu spekulacyjnego.

Heterogeniczność oczekiwań wśród uczestników rynków finansowych jest zjawiskiem powszechnym. Literatura teoretyczna dotycząca handlu spekulacyjnego i bańek spekulacyjnych podkreśla dwa główne podejścia do modelowania oczekiwań. Pierwsze podejście opiera się na modelach bayesowskiego (lub niebayesowskiego) uczenia statystycznego dotyczącego rozkładu dywidend papieru wartościowego w ujęciu parametrycznym. W modelach tych heterogeniczność oczekiwań wynika z różnic w rozkładach *a priori* parametrów, a *valuation switching* naturalnie pojawia się wraz z upływem czasu³.

W drugim podejściu heterogeniczność oczekiwań pojawia się wtedy, gdy inwestorzy aktualizują wspólny rozkład *a priori* dotyczący dywidend w odpowiedzi na publiczne informacje

napływające w czasie, różniąc się jednocześnie w swoich poglądach na zależność między sygnałami informacyjnymi a wyceną papieru wartościowego. W tym ujęciu heterogeniczność oczekiwań oraz *valuation switching* wynikają z różnic w intensywności reakcji inwestorów na napływające sygnały. Różnice te mogą odzwierciedlać nadmierną pewność siebie lub niedostateczną pewność co do precyzji tych sygnałów. Hong, Scheinkman i Xiong (2006) wykorzystali to podejście oparte na zróżnicowanej interpretacji informacji, aby wyjaśnić wzrost i załamanie bańki internetowej dot-com.

Przejdźmy teraz do prostego ilustracyjnego przykładu bańki spekulacyjnej opartego na bayesowskim uczeniu się, który może być znany z podstawowego kursu statystyki bayesowskiej.

PRZYKŁAD

Załóżmy, że horyzont czasowy jest nieskończony, a dywidendy papieru wartościowego stanowią ciąg niezależnych i identycznych rozłożonych zmiennych losowych, przyjmujących w każdym okresie wartości 0 lub 1. Prawdopodobieństwo wysokiej dywidendy, równej 1, wynosi $\theta \in [0,1]$ i jest traktowane jako parametr rozkładu. Jeden inwestor (lub grupa inwestorów) zakłada jednostajny rozkład *a priori* parametru θ na przedziale $[0,1]$ parametrów (o gęstości $f(\theta) \equiv 1$). Drugi inwestor zna prawdziwą wartość parametru rozkładu, przykładowo $\theta_0 = 1/2$. Pierwszego inwestora można traktować jako inwestora indywidualnego, który kształtuje swoje oczekiwania na podstawie obserwowanych danych, podczas gdy drugi reprezentuje doświadczonego inwestora instytucjonalnego dysponującego trafniejszymi oczekiwaniami.

Po zaobserwowaniu k wysokich dywidend do okresu t prawdopodobieństwo wysokiej dywidendy dla pierwszego inwestora wynosi $v_1(t, k) = \frac{k+1}{t+2}$, podczas gdy dla drugiego inwestora pozostaje równe $v_2(t, k) = \frac{1}{2}$. Odpowiadające temu wartości fundamentalne papieru wartościowego w okresie t mają postać $V^i(t, k) = \frac{\beta}{1-\beta} v_i(t, k)$ dla $i = 1, 2$. Łatwo zauważyć, że w tym przykładzie występuje *valuation switching*. Dla dowolnego (t, k) istnieją przyszłe historie (τ', k') , gdzie $\tau' \geq t$ oraz $k' \geq k$, takie że $v_1(\tau', k') < \frac{1}{2}$ jak również historie (τ'', k'') , gdzie $\tau'' \geq t$ oraz $k'' \geq k$, dla których $\frac{1}{2} < v_1(\tau'', k'')$. A zatem tożsamość długookresowego optymisty zmienia się w czasie, co oznacza, że w równowadze w każdym okresie występuje bańka spekulacyjna.

DALSZE EMPIRYCZNE PRZYKŁADY BANIEK SPEKULACYJNYCH

Innym dobrze udokumentowanym przykładem bańki spekulacyjnej jest chińska bańka warrantów, szczegółowo opisana przez Xionga i Yu (2011). W latach 2005–2006 osiemnaście chińskich spółek wyemitowało warrantów sprzedawczych notowane na giełdach w Szanghaju i Shenzhen. Wkrótce po emisji nastąpiła hossa na rynku akcji, a warrant – których termin zapadalności wynosił od 6 do 24 miesięcy – stały się praktycznie bezwartościowe. Mimo to nadal były przedmiotem obrotu po relatywnie wysokich cenach, przy zdumiewająco wysokiej wartości obrotów i intensywności handlu. Wskaźnik obrotu dla niektórych warrantów był ponad 300 razy wyższy niż dla akcji notowanych na NYSE. Xiong i Yu (2011) argumentują, że inwestorzy znacząco różnili się w ocenach prawdopodobieństwa, iż warrant będą miały niezerową wartość w momencie zapadalności. Krótka sprzedaż tych instrumentów była całkowicie zakazana. Korzystając z danych z rachunków maklerskich, autorzy dokumentują wyjątkowo wysoką intensywność obrotu oraz istotne różnice w zachowaniach transakcyjnych inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych.

Niedawnym i szeroko komentowanym przykładem był *short squeeze* na akcjach GameStop w 2021 r., przedstawiony również w filmie *Dumb Money*. Epizod ten różnił się od tradycyjnych baniek spekulacyjnych tym, że optymistyczny sentyment był w znacznej części koordynowany za pośrednictwem mediów społecznościowych, z wyraźnym celem wyparcia inwestorów zajmujących krótkie pozycje z rynku. Niemniej jednak ekonomiczny mechanizm był blisko związany ze standardowymi modelami baniek spekulacyjnych. Optymistycznie nastawieni inwestorzy przeszli dostępną podaż akcji, podczas gdy pesymiści musieli ponosić gwałtownie rosnące koszty utrzymywania krótkich pozycji i ostatecznie zostali zmuszeni do odkupowania akcji po szybko rosnących cenach. Po raz kolejny to optymizm zdominował proces kształtowania cen rynkowych.

Podobny epizod miał miejsce na rynkach europejskich podczas *short squeeze* na akcjach Volkswagena w 2008 r., który na krótko uczynił Volkswagena spółką o najwyższej kapitalizacji rynkowej na świecie. Również ten przypadek pokazał, jak ograniczenia krótkiej sprzedaży oraz ograniczona podaż akcji mogą prowadzić do skrajnych ruchów cenowych oderwanych od fundamentów.

Można wskazać wiele innych epizodów gwałtownego wzrostu cen aktywów, które noszą cechy bańki spekulacyjnej, lecz są mniej jednoznaczne niż przypadki bańki internetowej dot-com czy chińskiej bańki warrantów, ponieważ wzrostom cen nie towarzyszyły późniejsze gwałtowne załamania. Przykładowo spektakularny wzrost ceny akcji Tesli o 600% w 2020 r. towarzyszył

szeroko komentowanemu zróżnicowaniu oczekiwań, wysokiej wartości obrotu oraz dużemu poziomowi krótkich pozycji.

W ostatnim czasie pojawiły się również opinie o rodzącej się „bańce AI”, często porównywanej do epizodu dot-com oraz rzekomego przewartościowania spółek związanych ze sztuczną inteligencją. Skala inwestycji w te akcje jest ogromna, co sugeruje, że ceny w dużej mierze odzwierciedlają oceny wartości optymistycznych inwestorów, a rynek jest przez nich zdominowany. Jednocześnie nie ma przekonujących dowodów na szeroko rozpowszechnioną krótką sprzedaż lub inne formy pesymistycznej spekulacji w tych papierach wartościowych. Brak silnej obecności pesymistów osłabia argument za interpretowaniem obecnej dynamiki cen jako bańki spekulacyjnej. Na ostateczną ocenę jest jeszcze za wcześnie; wiele będzie zależeć od dalszego rozwoju sytuacji rynkowej.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Doświadczenia związane z epizodem bańki internetowej dot-com oraz innymi historycznymi przypadkami sugerują, że różnice w oczekiwań inwestorów oraz w interpretacji informacji mogą prowadzić do gwałtownych wzrostów cen aktywów. W szerszym ujęciu wskazuje to, że bańki spekulacyjne mogą pojawiać się w sposób naturalny na rynkach, na których inwestorzy różnią się w swoich oczekiwań, a ograniczenia transakcyjne utrudniają pesymistom pełne uczestnictwo w rynku.

Koncepcja handlu spekulacyjnego pojawia się już u Keynesa (1936), który porównywał rynki finansowe do „konkursu piękności”, w którym inwestorzy próbują przewidzieć oczekiwania innych uczestników rynku, zamiast koncentrować się na fundamentach. Podobnie Miller (1977) podkreślał, że przy heterogenicznych oczekiwań i ograniczeniach krótkiej sprzedaży ceny odzwierciedlają wyceny najbardziej optymistycznych inwestorów, a nie przeciętną ocenę rynku. Analiza przedstawiona w tym wykładzie pokazuje, w jaki sposób zmieniający się w czasie optymizm inwestorów prowadzi do handlu spekulacyjnego i może podtrzymywać odchylenia cen od wartości fundamentalnych. 

Bibliografia

- Hong, H., Scheinkman, J., Xiong, W. (2006). Asset Float and Speculative Bubbles, „*Journal of Finance*”, vol. 61, s. 1073–1117.
- Keynes, J.M. (1936). *General Theory of Employment, Interest and Money*, Macmillan, London.
- LeRoy, S., Werner, J. (2014). *Principles of Financial Economics*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Miller, E.M. (1977). Risk, Uncertainty, and Divergence of Opinion, „*The Journal of Finance*”, vol. 32(4), s. 1151–1168.
- Ofek, E., Richardson, M. (2004). DotCom Mania: The Rise and Fall of Internet Stock Prices, „*The Journal of Finance*”, vol. 43, s. 1113–1137.
- Werner, J. (2022). Speculative Trade under Ambiguity, „*Journal of Economic Theory*”, vol. 199.
- Werner, J. (2026). *Understanding Speculative Bubbles: Insights from Theory and Empirical Research*, University of Minnesota (maszynopis).
- Xiong, W., Yu, J. (2011). The Chinese Warrants Bubble, „*American Economic Review*”, vol. 101, s. 2723–2753.

¹ Ograniczenia na krótką sprzedaż często mają bardziej złożony charakter. Krótka sprzedaż wymaga znalezienia brokera skłonnego do pożyczania akcji oraz wniesienia znacznego zabezpieczenia. Pomijamy te istotne aspekty.

² Szczegółowy opis bardziej ogólnego modelu równowagi na rynkach papierów wartościowych można znaleźć w pracy LeRoy i Wernera (2014).

³ W modelu uczenia bayesowskiego *valuation switching* jest ściśle związane z porządkiem *monotone likelihood ratio* rozkładów *a priori* (zob. Werner, 2026).



Odślonięcie popiersia Stanisława Wojciechowskiego – prezydenta z SGH

15 maja 2026 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie odbyła się uroczystość w związku ze 100-leciem zrzeczenia się urzędu prezydenta RP przez Stanisława Wojciechowskiego, profesora Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie w latach 1919–1939. Jego popiersie odśłoniła marszałek Senatu RP Małgorzata Kidawa-Błońska, prawnuczka Stanisława Wojciechowskiego, i rektor SGH Piotr Wachowiak.

Na zdjęciu od lewej: prorektor ds. dydaktyki i studentów Andrzej Zawistowski, rzecznik SGH Mariusz Sielski, marszałek Senatu RP Małgorzata Kidawa-Błońska, rektor Piotr Wachowiak

 **KAROLINA CYGONEK**

Na uroczystości były obecne władze rektorsko-kanclerskie SGH, wykładowcy i studenci, a także rektor Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie prof. dr hab. Błażej Ostoja Lniski, twórca popiersia prof. Piotr Siwczuk oraz twórca muralu „Prezydent z SGH” Tytus Brzozowski (mural powstały na budynku M SGH odsłonięto 22 grudnia 2022 r. z okazji 100. rocznicy objęcia najwyższego urzędu w państwie przez Stanisława Wojciechowskiego).

„Jest to dla mnie bardzo wzruszające, że SGH dba o pamięć mojego pradziadka prof. Stanisława Wojciechowskiego, zwłaszcza w tak mądry sposób. Bo to nie tylko popiersie, nie tylko mural, ale także wiedza, którą przekazuje się studentom, za co chciałam szczególnie podziękować” – mówiła pani marszałek.

Jak podkreśliła, „w życiu każdego człowieka przychodzi taki czas, że trzeba podjąć decyzję, odważną decyzję, ale zawsze trzeba kierować się prawością, odwagą i uczciwością”. Kidawa-Błońska wskazała, że wtedy Polska była „o włos od tragedii”, zamach stanu trwał kilka godzin, na szczęście nie doszło do wojny domowej.

Rektor Wachowiak wręczył marszałek Kidawie-Błońskiej medal wydany z okazji jubileuszu 120-lecia SGH oraz litografię autorstwa prof. Ostoi Lniskiego, która przedstawia głowę sowy, detal architektoniczny jednego z budynków kampusu SGH.

Tło historycznych wydarzeń z maja 1926 r. nakreślił podczas ceremonii prorektor ds. dydaktyki i studentów dr hab. Andrzej Zawistowski, prof. SGH, z Zakładu Historii Szkoły w Katedrze Historii Gospodarczej i Społecznej, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH. 

„Pani Marszałek, Magnificencje,
Szanowni Państwo,

rzeczywiście, wydarzenia maja 1926 r. odcisnęły się mocno na historii bardzo młodego państwa, II Rzeczypospolitej. Nie miała ona jeszcze dziesięciu lat, gdy wstrząsnął nią zamach stanu – a było to kolejne dramatyczne wydarzenie. Przypomnę, że państwo miało już za sobą ponaddwuletnią wojnę oraz śmierć pierwszego prezydenta Rzeczypospolitej (Gabriela Narutowicza – red.), gdy wojna domowa wisiała na włosku. I wówczas, w 1922 r., wybór prezydenta Stanisława Wojciechowskiego tę sytuację uspokoił. Bardzo dobra współpraca z ówczesnym premierem gen. Władysławem Sikorskim doprowadziła do opanowania sytuacji.

Pan prezydent Stanisław Wojciechowski był prezydentem bardzo szanowanym przez polityków. Po pierwsze, był bardzo koncyliacyjny, po drugie, zupełnie nie brał pod uwagę partykularnych interesów obozu politycznego, z którego się wywodził. On był rzeczywiście prezydentem wszystkich Polaków. Mimo to prezydent był bardzo aktywny, o czym czasami zapomina się, wspominając politykę lat 1922–1926. Wszyscy znamy reformy walutowe i skarbowe Władysława Grabskiego. Ale nie wszyscy wiemy, że w przygotowaniu tych reform bardzo silnie uczestniczył prezydent Stanisław Wojciechowski. Był on jednak »w drugiej linii«, dlatego dzisiaj zupełnie nie jest z nimi kojarzony.

Czasy prezydentury Stanisława Wojciechowskiego nie były łatwe. W tych czterech niepełnych latach zmieniło się aż czterech premierów. I z każdym z nich prezydent starał się współpracować. Podobnie było w 1926 r., kiedy to 10 maja władzę objął, po raz trzeci na tym stanowisku, premier Wincenty Witos. Kandydat ten nie był pierwszym wyborem Stanisława Wojciechowskiego – był to siódmy wybór prezydenta. Żaden z sześciu wcześniejszych kandydatów nie sformował rządu. Wybór Wincetego Witosy był jednak bardzo kontrowersyjny. Nie dlatego, że był on przywódcą chłopskim. Nie dlatego, że był premierem Polski w czasach, kiedy odepchnięto nawałę bolszewicką w 1920 r. To wszystko mu pamiętano. Ale pamiętano też Witosowi rządy roku 1923, hiperinflację, załamanie gospodarcze, wreszcie krwawą rozprawę z protestującymi w Drohobyczu i w Krakowie, kiedy od kul Wojska Polskiego padli zabici. Lewica i centrum nie chcieli Witosy, nie chciał Witosy marszałek Józef Piłsudski, który wycofał się do Sulejówka po 1923 r. Stamtąd komentował w prasie, czasami bardzo niewybrednie, to, co dzieje się na scenie politycznej. Wybór Witosy to był ten moment, w którym Piłsudski postanowił działać. Ale jego pierwszy pomysł był bardzo prosty: »Pojadę do prezydenta i mu powiem, żeby zdymisjonował Witosy«. Do tego nie doszło, prezydenta nie było w Warszawie, kiedy przyjechał Piłsudski. Wówczas wszystko potoczyło się w sposób lawinowy.

12 maja 1926 r. wojsko Piłsudskiego ruszyło na Warszawę. O 17.00 na Moście Poniatowskiego spotkali się Józef Piłsudski i Stanisław Wojciechowski. I był to moment dramatyczny, filmowy wręcz. Naprzeciwko siebie stanęli prezydent i marszałek, ale jednocześnie dwóch dawnych przyjaciół z PPS-u, którzy zamknięci w konspiracyjnym lokalu drukowali »Robotnika«. Byli wówczas dla siebie najbliższymi, używając partyjnego określenia, towarzyszami.

W maju 1926 r. Piłsudski nie chciał obalać prezydenta Wojciechowskiego, on chciał doprowadzić tylko do dymisji premiera Witosy. I wtedy właśnie Wojciechowski stanął przed Piłsudskim jako reprezentant Rzeczypospolitej. Jako ten, który odpowiada za prawo, za konstytucję, za wojsko, za rząd. To nie była obrona rządu, którego Stanisław Wojciechowski był zwolennikiem. To była obrona rządu Rzeczypospolitej.

Piłsudski nie ustąpił. Rozpoczęły się walki. Prawie 400 osób w tych walkach zginęło. I to była już wojna domowa. Co prawda tylko w Warszawie, ale już wojna domowa. Do Warszawy zbliżały się wierne prezydentowi wojskowe pułki z Poznania. Widać było, że zamach stanu doprowadzi do czegoś więcej niż tylko do lokalnych walk w stolicy. W tej sytuacji 14 maja Stanisław Wojciechowski podejmuje decyzję o dymisji.

To była decyzja wypływająca z głębokiej troski o kraj, bowiem wojskowy zamach stanu Piłsudskiego nie był najgorszym, co mogło wówczas Polskę spotkać. W roku 1926 Związek Sowiecki pozbierał się już po wojnie domowej, nabiera tempa w rozwoju i zaczyna rozważać ekspansję – przede wszystkim na dawne tereny rosyjskie. Rok 1926 to też moment, w którym Niemcy wychodzą z międzynarodowej izolacji. Uzyskują od Zachodu gwarancję swoich granic na Zachodzie i wolną rękę co do granic na Wschodzie. Polsce groziła więc nie tylko wojna domowa, ale też chaos, który mógł skutkować rozbiorem państwa. Decyzja Stanisława Wojciechowskiego o dymisji oznaczała koniec walki i stabilność władzy. Wojciechowski przegrał politycznie, ale uchronił stabilność państwa.

A dlaczego spotykamy się 15 maja? Na dokumentach o rezygnacji ze stanowiska prezydenta widnieje data 14 maja. Natomiast dopiero po godzinie 24.00 pojawił się w Wilanowie marszałek Sejmu Maciej Rataj. To na jego ręce prezydent złożył odpowiedni dokument i dopiero w tym momencie Maciej Rataj przejął obowiązki prezydenta. Było już po północy, był to już 15 maja”. 



FOT. PIOTR POTANOWICZ, SGH

Odnowienie dyplomu doktorskiego profesor Marii Romanowskiej

† Na zdjęciu od lewej: prof. dr hab. Maria Aluchna, prof. dr hab. Maria Romanowska, rektor i prof. SGH dr hab. Piotr Wachowiak, prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, UE we Wrocławiu, dziekan Kolegium Zarządzania i Finansów dr hab. Joanna Wielgórska-Leszczyńska, prof. SGH, prof. dr hab. Wojciech Paprocki

29 czerwca 2026 r. podczas uroczystego posiedzenia Senatu SGH odnowiono dyplom doktorski prof. dr hab. Marii Romanowskiej. W ceremonii wzięli udział naukowcy i dydaktycy oraz krewni i przyjaciele jubilatki.

Zgodnie z tradycją akademicką dyplom doktorski może zostać odnowiony osobie, która uzyskała stopień doktora co najmniej 30 lat wcześniej. W przypadku prof. Romanowskiej od obrony doktoratu minęło pół wieku. 16 czerwca 1976 r. Rada Wydziału Handlu Wewnętrznego SGPiS nadała jej stopień doktora nauk ekonomicznych na podstawie pracy doktorskiej pt. *Wpływ funkcjonowania systemu informacji na podejmowanie decyzji handlowych*. Laudację wygłosił promotor odnowienia doktoratu prof. dr hab. Wojciech Paprocki (relacja w Gazecie SGH – życie uczelni). Poniżej zamieszczamy w całości okolicznościowy wykład prof. Romanowskiej.

WYKŁAD PROF. MARII ROMANOWSKIEJ:

Świadomość strategiczna menedżerów

Nauki o zarządzaniu mają ponad 120 lat. W tym czasie rozwiązały wiele problemów praktyki biznesowej. Podobnie jak medycyna potrafi badać i leczyć ludzi, tak nauki o zarządzaniu potrafią obserwować, badać i leczyć organizacje. Rozwój nauk o zarządzaniu od początku był napędzany misją wspierania praktyków w rozwiązywaniu trudnych problemów w zarządzaniu, których nie można analizować tylko w oparciu o doświadczenie, rutynę i intuicję.

Są dwa obszary zarządzania, gdzie wpływ nauki na rzeczywistość organizacyjną jest ograniczony – zachowanie ludzi w organizacji i zarządzanie strategiczne. W przypadku sfery zarządzania źródłem trudności jest natura ludzka – nieprzewidywalność, emocjonalność i mechanizm zachowań grupowych. W swoim wystąpieniu skupię się na obszarze strategii.

W przypadku zarządzania strategicznego źródłem trudności jest niemożność zrozumienia złożonych powiązań organizacji z otoczeniem i nieumiejętność przewidywania zdarzeń gwałtownych i niespodziewanych. W burzliwym i złożonym otoczeniu decydent gubi się, nie rozumie przyczyn zmian, a jego dotychczasowe doświadczenia nie mogą być wykorzystywane w prognozowaniu przyszłości.

Tworzenie strategii w warunkach niepewności jest procesem intelektualnie trudnym i stresującym. Stresująca jest niemożność i konieczność ciągłego kontestowania swoich wcześniejszych wyborów. Decydent nie może skupić się na jednej wybranej alternatywie strategii, często musi wycofywać się z już rozpoczętych działań, podejmować doraźne projekty wyrównujące opóźnienia, wreszcie dokonywać zwrotów w planie rozwoju, jeżeli w otoczeniu nastąpiły nagłe zmiany. Ma świadomość, że może nie doczekać efektów swojej decyzji, bowiem przy częstych korektach strategii efekty opóźniają się i rozpraszają – a czas sprawowania funkcji politycznej czy menedżerskiej jest ograniczony. I wreszcie realizacja własnej wizji strategicznej wymaga często wejścia w konflikty z osobami i grupami, których interesy nie będą wystarczająco uwzględnione w strategii.

Na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat nauki o zarządzaniu wypracowały, a menedżerowie przetestowali wiele koncepcji i narzędzi pozwalających zarządzać strategicznie firmą w trudnych i zmiennych warunkach. Pojawia się pytanie, w jakim stopniu ten ogromny dorobek teorii zarządzania strategicznego wpłynął na świadomość menedżerów i ich sposób zarządzania. Czy



FOT. PIOTR POTAPOWICZ SGH

„Najbardziej ambitnym, zalecanym przez specjalistów podejściem do budowania strategii jest podjęcie wysiłku opracowania strategii rozwoju firmy w perspektywie wieloletniej, tzw. wielkiej strategii, i wykorzystanie do tego celu „skrzynki narzędziowej” zawierającej ogromną liczbę metod analizy, planowania i kontroli strategicznej.

menedżerowie korzystają z tej bogatej oferty, jakie stosują podejścia do podejmowania trudnych decyzji strategicznych? W swoim krótkim wystąpieniu spróbuję odpowiedzieć na te pytania.

Ogólnie mówiąc, menedżerowie mają do wyboru trzy podejścia do budowania strategii. Najprostszy pomysł jest rezygnacja z naukowych zaleceń dotyczących planowania strategicznego i skupienie się na doskonaleniu projektów, funkcji i procesów bez wytyczania długookresowych celów rozwojowych. W tym podejściu strategia rzadko jest sformalizowana, często istnieje tylko w głowie menedżera jako luźny pomysł na zarabianie pieniędzy. Decyzje strategiczne w małych firmach są podejmowane w podobny sposób jak decyzje osobiste, np. zakupowe – zgodnie z opisaną przez Herberta Simona zasadą ograniczonej racjonalności – pierwszy wariant strategii, który decydent uzna za wystarczająco dobry, jest przyjmowany jako ostateczne rozwiązanie. To postępowanie uniemożliwia optymalizację decyzji, ale jest łatwe, szybkie

i tanie, a w przypadku wysokich kompetencji decydenta może być wystarczająco dobre.

Lepszym, choć wciąż niedoskonałym pomysłem na strategię, który nazywam budowaniem „małej strategii”, jest ograniczenie perspektywy strategicznej do kilku lat i zastąpienie długookresowych celów strategicznych modelem biznesu i strategią konkurencyjności w dotychczasowym obszarze. W tym podejściu do formułowania strategii możliwe jest pogodzenie ograniczeń informacyjnych z koniecznością wytyczania celów strategicznych, o ile skala zmian w otoczeniu nie stawia pod znakiem zapytania sensu kontynuowania naszej dotychczasowej działalności.

Przy podejściu pierwszym i drugim wystarczającym zabezpieczeniem przed ryzykiem dezaktualizacji strategii może być stosowanie bezpiecznych strategii, takich jak: dywersyfikacja branżowa, produktowa i rynkowa, szeroki zakres integracji pionowej, mnożenie źródeł zaopatrzenia i działanie w sieciach. Bezpieczne strategie mogą być dobrym substytutem zaawansowanych metod zarządzania strategicznego, ponieważ w sytuacjach kryzysu ograniczają straty i dają więcej czasu na dostosowanie się do zmian bez potrzeby przeformułowania całej strategii firmy. Ale bezpieczne strategie wymagają dużych nakładów, a to dla małych i średnich firm jest problemem.

Najbardziej ambitnym, zalecanym przez specjalistów podejściem do budowania strategii jest podjęcie wysiłku opracowania strategii rozwoju firmy w perspektywie wieloletniej, tzw. wielkiej strategii, i wykorzystania do tego celu „skrzynki narzędziowej” zawierającej ogromną liczbę metod analizy, planowania i kontroli strategicznej. Przy tym podejściu zaleca się budowę wiązki planów strategicznych. Podstawą do ich budowy jest zbiór scenariuszy zmian w otoczeniu o różnym stopniu optymizmu i prawdopodobieństwa, które powinny być stale aktualizowane. Wybrany wariant odpowiadający zmianom o największym prawdopodobieństwie stale się aktualizuje i uszczegóławia w miarę spełniania się prognoz scenariuszowych. Przy dużych zmianach otoczenia plan jest poprawiany lub porzucany na rzecz wariantu lepiej dostosowanego do aktualnych prognoz. To model postępowania kosztowny i wymagający wysokich kompetencji decydentów, ale zbliżający nas do doskonałości.

W tym miejscu postaram się odpowiedzieć na pytanie, które z tych podejść ma dominujące, a które rosnące znaczenie oraz jaki realny wpływ wywarła teoria zarządzania strategicznego na świadomość strategiczną menedżerów i praktykę podejmowania decyzji strategicznych.

Firmy konsultingowe wyspecjalizowane w doradztwie strategicznym, takie jak McKinsey, Arthur D. Little czy Boston Consulting Group, a także tysiące badaczy na całym świecie od kilkudziesięciu lat śledzą zmiany działań przedsiębiorstw

w zakresie metod zarządzania strategicznego i ich efektów – wyniki tych obserwacji są średnio optymistyczne. W największym skrócie obecny stan praktyki zarządzania strategicznego można określić następująco:

Po pierwsze, zdecydowana większość przedsiębiorstw w jakimś zakresie tworzy plany strategiczne i stara się je zrealizować, a sposób zarządzania strategicznego zależy od wielkości i złożoności firmy. W przypadku małych i średnich, a te stanowią dominującą grupę przedsiębiorstw, częściej mamy do czynienia z modelem pierwszym, czyli brakiem strategii lub jej formułowaniem wyłącznie w oparciu o intuicję i doświadczenie, oraz z modelem drugim, czyli wycinkowym stosowaniem narzędzi i koncepcji zarządzania strategicznego. Menedżerowie małych firm najczęściej wykorzystują metody łatwe i sprawdzone, takie jak: analiza SWOT, model pięciu sił Portera, macierz BCG, zrównoważona karta wyników. Poziom świadomości strategicznej menedżerów w małych firmach jest na tyle wysoki, że pozwala na efektywne funkcjonowanie w okresach stabilnych i średnio burzliwych, ale w okresach gwałtownych i dużych zmian nie pozwala na skuteczne przezwyciężanie zagrożeń i wykorzystanie szans rozwojowych.

W dużych firmach proces formułowania strategii jest często wymagany i sformalizowany standardem, istnieją komórki planowania strategicznego, są stosowane bardziej rozwinięte metody analizy, planowania i kontroli strategicznej i dostosowane do potrzeb systemy informatyczne. W podejmowaniu szczególnie trudnych decyzji menedżerowie wspomagani są przez firmy doradcze. W dużych przedsiębiorstwach najczęściej stosowane jest podejście drugie lub w ograniczonym zakresie podejście trzecie pozwalające na wydłużenie horyzontu planowania i elastyczne dostosowanie strategii do sytuacji zewnętrznej.

Po drugie, powszechności deklarowania przez menedżerów posiadania strategii nie towarzyszy wysoki poziom tego procesu, najczęściej trud tworzenia strategii podejmuje się raz na kilka lat, a potem w razie potrzeby aktualizuje się ten sam wariant strategii. Wyjątkiem jest budowanie kilku wariantów strategii, w wielu firmach nawet posiadanie planu B jest rzadkością. Myślenie w kategoriach „słabych sygnałów” i możliwych katastrof jest większości firm nieznane. W ostatnich latach wraz ze wzrostem kwalifikacji kadry menedżerskiej rośnie poziom profesjonalizacji zarządzania również w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Po trzecie, menedżerowie wykorzystują w przygotowaniu strategii ogólnie dostępne dane, rzadko budują własne systemy monitorowania otoczenia i wczesnego ostrzegania, stąd ich reakcja na gwałtowne zmiany jest prawie zawsze spóźniona. Źródłem wiedzy o zarządzaniu strategicznym są dla menedżerów w pierwszej kolejności własne doświadczenia i obserwacja działań konkurentów,



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

w drugiej kolejności – doradztwo firm konsultingowych, lektura popularnych książek i poradników biznesowych oraz kształcenie menedżerskie, szczególnie na poziomie MBA. Wiedza z badań naukowych bezpośrednio nie ma wpływu na decyzje menedżerów, ale pośrednio wpływa na nie poprzez system kształcenia i książki popularnonaukowe.

Diagnozy wskazują na dwie główne bariery hamujące postęp w zakresie zarządzania strategicznego – jest to bariera kompetencyjna i bariera informacyjna. Bariera kompetencyjna dotyczy poziomu kwalifikacji strategicznych decydentów. W literaturze można znaleźć długą listę cech i umiejętności, jakie powinien posiadać strateg nazywany niekiedy, dla podkreślenia jego specyficznej roli, „myślicielem strategicznym”. Najważniejszą cechą stratega jest zdolność myślenia i działania w perspektywie strategicznej, czyli holistyczne widzenie przedsiębiorstwa w otoczeniu i w długiej perspektywie czasowej, wizjonerska otwartość na zmiany, wysoki poziom inteligencji, zdolność uczenia się, umiejętność rozwiązywania złożonych problemów o charakterze paradoksów i dylematów, umiejętność współpracy, odwaga i konsekwencja w działaniu. Część z tych kompetencji to cechy wrodzone, część jest efektem kształcenia i doświadczenia. Odpowiedzialność za istnienie bariery kompetencyjnej ponoszą instytucje kształcące menedżerów oraz polityka awansowa prowadzona w organizacji.

Bariera informacyjna wynika z wysokiego kosztu pozyskania informacji, a także z niewiedzy stratega, jakie informacje są mu potrzebne. Skomplikowane i kosztowne informatyczne systemy informowania kierownictwa, które powstawały

właśnie dla potrzeb planowania strategicznego, z różnych przyczyn nie do końca spełniają swoje zadanie. Są potrzebnym, ale niewystarczającym narzędziem wsparcia dla strategów. Szansą ograniczenia bariery informacyjnej jest szybko postępujące upowszechnienie sztucznej inteligencji w procesie podejmowania decyzji kierowniczych. Możliwości sztucznej inteligencji w zakresie modelowania danych na dużą skalę, analityki predykcyjnej i uczenia maszynowego stwarzają nowe możliwości wykorzystywania tych systemów we wszystkich etapach zarządzania strategicznego. Sztuczna inteligencja pozwala na wychwytywanie „słabych sygnałów” i stałe aktualizowanie scenariuszy zmian w otoczeniu, jest też pomocna w budowaniu wariantów planu i kontroli strategicznej. Badania opinii menedżerów pokazują, że są oni otwarci na zastosowanie sztucznej inteligencji w procesie zarządzania strategicznego, dostrzegając tu szansę na podniesienie jakości decyzji i eliminację popełnianych przez siebie błędów.

Nadzieję na przełamanie barier w doskonaleniu praktyki zarządzania strategicznego niesie zmiana świadomości strategicznej menedżerów, która jest skutkiem trudnej historii ostatnich dwóch dekad – stresów i wielkich strat związanych z kryzysami gospodarczymi, pandemią, wojnami, a teraz z kolejnym kryzysem naftowym. Po tych trudnych latach pozostanie przekonanie, że kryzysów nie da się uniknąć, a najlepszą ochroną przed nimi jest mądre zarządzanie strategiczne. 

PROF. DR HAB. **MARIA ROMANOWSKA**, profesor emerytowana SGH

ŚWIĘTO SGH 2026

TRADYCJA, KTÓRA TWORZY JUTRO

SGH

120

1906-2026



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

* Część druga Święta SGH została poświęcona wręczaniu dyplomów osobom, które uzyskały stopień naukowy doktora habilitowanego i doktora

W 120-lecie najstarszej uczelni biznesu i ekonomii w Polsce

 KAROLINA CYGONEK

17 czerwca 2026 r. w auli głównej SGH odbyło się uroczyste posiedzenie Senatu z okazji Święta SGH. Tegoroczne obchody miały wyjątkowy charakter, ponieważ zbiegły się z jubileuszem uczelni.

Święto zgromadziło społeczność akademicką, absolwentów, partnerów oraz wielu znamienitych gości z kraju i zagranicy. Uroczystość rozpoczęła Chór SGH wykonaniem hymnu państwowego i „Ody do radości”. Rektor Piotr Wachowiak podkreślił rolę SGH jako uczelni łączącej tradycję z nowoczesnością, opartej na wartościach: profesjonalizmie, współpracy, uczciwości, prawdzie i szacunku.

Podczas wydarzenia przypomniano wkład SGH w rozwój nauki, gospodarki i administracji publicznej. Szczególne miejsce poświęcono pamięci prof. Janiny Józwiak – Patronki Roku 2026 w SGH.

Ważnym punktem obchodów było wręczenie Medali 120-lecia SGH osobom i instytucjom szczególnie wspierającym uczelnię oraz odznak „Zasłużony dla Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” wybitnym pracownikom i współpracownikom. Medal 120-lecia SGH otrzymali: prof. dr hab. n. med. dr h.c. multi Henryk Skarżyński, prof. dr hab. n. tech. dr h.c. multi Michał Kleiber, architekt i twórca murali Tytus Brzozowski, olimpijczyk Robert Korzeniowski, a także instytucje: Szkoła Podstawowa im. Janiny Józwiak w Cieślach i Fundacja Humanosh im. Sławy i Izydora Wołosiańskich.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH (3)

Odnaki „Zasłużony dla Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” – przyznawane szczególnie zasłużonym pracownikom oraz emerytowanym pracownikom naszej uczelni – otrzymali: prof. dr hab. Juliusz Gardawski, prof. dr hab. Marek Góra, prof. dr hab. Janina Ickiewicz, prof. dr hab. Elżbieta Kawecka-Wyrzykowska, prof. dr hab. Jan Klimek, prof. dr hab. Krzysztof Marecki, prof. dr hab. Leokadia Oręziak, prof. dr hab. Michał Trocki, dr hab. prof. SGH Andrzej Kobyliński, dr hab. em. prof. SGH Ireneusz Rutkowski, dr Roman Dębicki, dr Joanna Marczakowska-Proczka, dr Barbara Trzcińska, Hanna Burzyńska, Ewa

† O rektor Janinie Józwiak rozmawiają: prof. dr hab. Irena Kotowska, rzecznik SGH Mariusz Sielski, prof. dr hab. Elżbieta Adamowicz

† Świeżo upieczony doktor Kamil Flig

† Zarówno podczas pierwszej, jak i drugiej części uroczystości rektorowi na scenie pomagał zaawansowany robot SPOT z Centrum Doskonałości Sztucznej Inteligencji AGH o imieniu AZOR (Autonomiczny Zaawansowany Obiekt Robotyczny)



Kacperska-Wróbel, Jerzy Kozłowski, Małgorzata Madej oraz Małgorzata Popielicka.

Odnaki nadaje rektor SGH na wniosek dziekanów kolegów, kanclerza, a także rad samorządów: studentów i doktorantów. Stanowią one wyraz uznania za działalność zawodową i społeczną, zasługi na rzecz SGH oraz wieloletnią pracę na rzecz uczelni. Odznakę wraz z certyfikatem jej nadania wręczył rektor Piotr Wachowiak. Do czerwca 2026 r. wyróżnienie to otrzymało 87 osób.

Tymczasem minister kultury i dziedzictwa narodowego przyznała odznakę honorową „Zasłużony dla Kultury Polskiej” Janowi

Makólskiemu-Toho, który swoją pasją, talentem i zaangażowaniem wyróżnia się w tworzeniu i upowszechnianiu kultury. Odznaczony od lat jest związany z Zespołem Pieśni i Tańca SGH; jest jego wieloletnim kierownikiem artystycznym i instruktorem.

Uroczystość zakończył występ Chóru SGH, który podkreślił podniosły i jubileuszowy charakter święta. Część druga Święta SGH została poświęcona wręczaniu dyplomów osobom, które uzyskały stopień naukowy doktora habilitowanego i doktora. Ważnym punktem uroczystości była ceremonia uhonorowania absolwentów wyróżnieniami Ambasador SGH i Lider SGH.

Wieczorem odbył się koncert Kuby Badacha „Tribute to Andrzej Zaucha. Obecny” (na zdjęciu). W wydarzeniu udział wzięli pracownicy i władze uczelni, otoczenie biznesowe, w tym przedstawiciele Klubu Partnerów SGH oraz mecenas i sponsorzy jubileuszu. Gościem honorowym był minister nauki i szkolnictwa wyższego Marcin Kulasek.

Szczegółowa trzyczęściowa relacja ze Święta SGH w Gazecie SGH – życie uczelni (online).

Jubileusz 120-lecia SGH został objęty honorowym patronatem marszałek Senatu RP Małgorzaty Kidawy-Błońskiej. Sponsorem uroczystości była Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA. Mecenasem jubileuszu 120-lecia SGH – ORLEN SA, partnerami strategicznymi – Grupa PZU i Erste Bank Polska, a partnerem instytucjonalnym – Polski Fundusz Rozwoju. 





FOT. PIOTR POTANOWICZ, SGH

Wystąpienie rektora Piotra Wachowiaka

Szanowni Państwo, obchodzone dziś przez nas Święto Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie jest wyjątkowe i jako takie ma szansę na zawsze pozostać w naszej pamięci. Wpisuje się bowiem w obchody 120-lecia SGH – uczelni, w której zgodnie z hasłem tych obchodów „tradycja tworzy jutro”.

Jaka jest nasza Alma Mater?

SGH to najstarsza i jedna z najbardziej prestiżowych szkół w Europie. Jest wiodącą, opiniotwórczą uczelnią, łączącą najlepsze cechy uniwersytetu ekonomicznego i szkoły biznesu. Czerpie z tradycji akademickiej i najnowszych osiągnięć nauki, integruje interdyscyplinarne badania prowadzone w środowisku krajowym i międzynarodowym z praktyką gospodarczą oraz kształtuje liderów odpowiedzialnych społecznie i zdolnych do podejmowania wyzwań przyszłości, a także jest nowoczesną uczelnią, otwartą na współpracę z otoczeniem. Ma międzynarodowe akredytacje, by wymienić tylko potrójną koronę, na jaką składają się akredytacje AACSB, EQUIS i AMBA. Zajmuje czołowe miejsca w takich rankingach jak Perspektywy, a ostatnio również Financial Times Master in Finance.

SGH, będąc niezależną i wrażliwą społecznie uczelnią, kształtuje obywatelskie oraz etyczne postawy poprzez swoją

działalność dydaktyczną, badawczą i opiniotwórczą. W naszych turbulentnych czasach coraz większe znaczenie mają wartości – według których żyjemy i zgodnie z którymi definiujemy nasze relacje z otoczeniem. Najważniejsze wartości SGH to: prawda, uczciwość, szacunek, profesjonalizm, współpraca. Prawda to szczere i odważne postępowanie w zgodzie z faktami oraz z zachowaniem obiektywizmu. Uczciwość oznacza transparentne i sprawiedliwe postępowanie zgodne z powszechnie przyjętymi w społeczeństwie zasadami. Szacunek rozumiany jest jako życzliwe, godne i równe traktowanie oraz zachowywanie poufności. Profesjonalizm, czwarta z wartości SGH, jest rozumiany jako oparte na ciągłym rozwoju, wysokiej jakości odpowiedzialne działanie. Współpraca to budowanie dobrych relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym wsparciu. 120-lecie naszej Alma Mater skłania nas, by spojrzeć wstecz, ale warto prześledzić dzieje naszej uczelni właśnie pod kątem tych wartości. Zanim zostały one zapisane w Kodeksie etyki SGH przyjętym w 2018 r., były one już częścią naszego dziedzictwa. Częścią najcenniejszą, którą będziemy chcieli przekazać następnym pokoleniom.

W tym uroczystym dniu wracam myślą do moich poprzedników – rektorów, nauczycieli akademickich oraz pracowników

administracji akademickiej. Z wielką wdzięcznością i szacunkiem myślę o założycielu Szkoły, Augustcie Zielińskim, ale także o pierwszym rektorze SGH Bolesławie Miklaszewskim. Gdyby nie współpraca wielu ludzi dobrej woli SGH nigdy by nie powstała, a wspaniały kampus, który dziś cieszy nasze oczy, może również by nie powstał. Gdyby nie duch współpracy i wola walki o niepodległość Polski schowana za fasadą Miejskiej Szkoły Handlowej konspiracyjna SGH kierowana przez prof. Edwarda Lipińskiego nigdy by nie przetrwała. Profesor Edward Lipiński przyczynił się również do powstania KOR oraz zmian ustrojowych. Dzięki rektorowi Andrzejowi Grodkowi została uratowana Biblioteka SGH. Gdyby nie współpraca naukowców z kręgu prof. Leszka Balcerowicza proces polskiej transformacji ustrojowej mógł przebiegać w inny, mniej udany sposób. Trzeba wyraźnie powiedzieć, że dzięki reformie prof. Leszka Balcerowicza nasza gospodarka obecnie może się rozwijać i siedzieć z dumą przy stole G20.

I wreszcie, gdyby nie współpraca kadry naukowej i administracyjnej w dziele reformy uczelni z lat 90. ubiegłego wieku sukcesy, o których wspominałem na początku, mogłyby pozostać nieosiągalne. Twarzą procesu reformowania SGH jest dla nas rektor Aleksander Müller oraz oczywiście rektor Janina Józwiak, której dziesięciolecie śmierci obchodzimy w tym roku. Rok ten, przypomnę, upływa pod jej patronatem. W dorobku naukowym, ale także w pamięci, jakie pozostawiła po sobie pani prof. Janina Józwiak, bez trudu odnajdziemy przykłady przywiązania do wartości, które uznaliśmy za fundament dalszego rozwoju naszej uczelni. Pani rektor opracowała również w latach 80. niezależny system głosowania.

Należy również podkreślić wkład naszej społeczności podczas przygotowania Polski do wejścia do Unii Europejskiej i funkcjonowania w UE, której matką ze strony SGH jest prof. dr hab. Elżbieta Kawecka-Wyrzykowska.

Jesteśmy bardzo dumni, że drugim prezydentem Rzeczypospolitej Polskiej był nasz profesor Stanisław Wojciechowski, który 100 lat temu dzięki swojej rezygnacji z funkcji prezydenta uratował Polskę przed wojną domową.

W tym jubileuszowym roku życzę, by następne dekady przyniosły naszej Alma Mater sukcesy i osiągnięcia na miarę naszych wielkich poprzedników.

Wszystkiego dobrego z okazji Święta SGH. 



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Vivat academia, vivant professores, vivant alumni!

JUSTYNA KOZERA

Przez 120 lat istnienia uczelnia wypuściła w świat ponad 130 tys. absolwentów. Wśród nich mamy wiele znanych postaci życia publicznego: premierów, komisarzy europejskich, prezesów Narodowego Banku Polskiego i Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, prezydentów Warszawy i Polski, wielu ministrów i szefów najważniejszych instytucji finansowych. Kilkuset naszych absolwentów zostało prezesami spółek, członkami zarządów polskich i międzynarodowych korporacji, pracownikami banków. Nasi absolwenci

20 czerwca 2026 r. na kampusie SGH spotkało się ponad 450 absolwentów uczelni, by wspólnie świętować obchody 120-lecia SGH podczas jubileuszowego Zjazdu absolwentów. Wydarzenie, które trwało od południa do późnych godzin nocnych, zainaugurowano uroczystością w auli głównej.

to eksperci i specjaliści, przedsiębiorcy i startupowcy, formalni i nieformalni liderzy i liderki życia gospodarczego i społecznego.

Podczas uroczystości wręczono medale 120-lecia absolwentom, którzy dzięki swym wybitnym osiągnięciom zawodowym oraz zaangażowaniu na rzecz uczelni w sposób szczególny zapisali się w jej dziejach.

Wśród nich znaleźli się: • Dominika Bettman, przewodniczącą Rady Uczelni, b. dyrektor zarządzająca Microsoftu i Siemensu w Polsce; • Paweł Dziekoński, wiceprezes zarządu FAKRO sp. z o.o.; • Iva Georgijew, Deloitte Central Europe Board Chair, SheXO Club Leader, laureatka listy „Forbes Women” 50 po 50; • Mykoła Hranowski (Mykoła Hranovskij), pierwszy sekretarz ambasady Ukrainy w Polsce; • Mariusz Jaszczuk, wiceprezes zarządu PFRSA ds. finansów i rozwoju, Polski Fundusz Rozwoju; • Krystian Kamyk, dyrektor zarządzający regionem Europy Środkowo-Wschodniej w Kearney; • prof. dr hab. Grzegorz Kołodko; • prof. dr hab. Alojzy Z. Nowak, rektor Uniwersytetu Warszawskiego; • Ireneusz Sitariski, wiceprezes zarządu ds. Downstream ORLEN SA; • Agnieszka Wachnicka, wiceprezeska Związku Banków Polskich.

Troje absolwentów oprócz medalu otrzymało również okolicznościową litografię wykonaną przez rektora Akademii Sztuk Pięknych. Byli to Tomasz Siemoniak – minister, członek Rady Ministrów, koordynator służb specjalnych, prezes Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie Tomasz Bardziłowski oraz prezes Totalizatora Sportowego Beata Stelmach. Kilka słów do zgromadzonych gości skierował Mariusz Jaszczuk, wiceprezes zarządu PFRSA ds. finansów i rozwoju, przedstawiciel partnera instytucjonalnego jubileuszu – Polskiego Funduszu Rozwoju.

Medal 120-lecia został wręczony także najstarszemu gościowi naszego zjazdu – Ludwikowi Drekiemu, absolwentowi uczelni z 1954 r. Podczas tej części zjazdu dyplom honorowego Ambasadora SGH odebrał także nasz absolwent Janusz Kizieniewicz, wiceminister finansów Litwy.

W czasie uroczystej części otwierającej Zjazd absolwentów SGH tytułem Arcymistrza Dydaktyki nagrodzono także wybitnych nauczycieli akademickich, którzy byli wielokrotnymi laureatami rankingu TOP TEN: 10 najlepszych wykładowców wybieranych przez studentów.

Pamiątkowe medale zostały wręczone przez prorektora ds. rozwoju dr hab. Dorotę Niedziółkę, prof. SGH, oraz Krystiana



Kamyka, dyrektora zarządzającego regionem Europy Środkowo-Wschodniej w Kearney, który był partnerem zjazdu absolwentów. Firma Kearney jest aktywnie zaangażowana w proces dydaktyczny w naszej uczelni i współtworzy jeden z przedmiotów o nazwie organisational transformation with Kearney: from strategy to success (CEMS).

Tytuły w kategorii studia stacjonarne otrzymali: • dr hab. Rafał Mrówka, prof. SGH z Katedry Teorii Zarządzania KZiF, dyrektor programowy studiów MBA SGH; • dr Jacek Wójcik, Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej KAE; • dr hab. Izabela Zawislińska, prof. SGH, Katedra Administracji Publicznej KES; • dr Józef Biskup, współpracownik KGS; • dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH, rektor SGH, dyrektor Instytutu Zarządzania KZiF; • dr hab. Waldemar Rogowski, prof. SGH, dyrektor Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji KNoP; • dr hab. Tomasz Berent, prof. SGH, Instytut Międzynarodowej Polityki Gospodarczej KGS; • prof. dr hab. Wojciech Morawski, Katedra Historii Gospodarczej i Społecznej; • dr hab. Andrzej Zawistowski, prof. SGH, prorektor ds. dydaktyki i studentów KES; • dr hab. Gabriel Główna, prof. SGH, dziekan KNoP; • prof. dr hab. Joachim Osiński, były dziekan KNoP; • prof. dr hab. Małgorzata Rószkiewicz; • dr hab. Adam Ambroziak, prof. SGH, kierownik Katedry Integracji i Prawa Europejskiego KGS.

Wśród Arcymistrzów Dydaktyki znalazł się również zmarły w 2024 r. prof. Piotr Płoszajski.

W kategorii studia niestacjonarne wyróżnienie otrzymali: • prof. dr hab. Joachim Osiński; • prof. dr hab. Jacek Grzywacz, Zakład Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa KNoP; • dr hab. Izabela Zawislińska, prof. SGH; • dr hab. Tomasz Przybyciński, prof. SGH, Instytut Rozwoju Gospodarczego KAE; • dr hab. Emil Ślęzak, prof. SGH, kierownik Zakładu Bankowości Detalicznej i Korporacyjnej KES; • dr Edyta Łazarowicz (w czasach plebiscytu pod nazwiskiem Jezierska), Instytut Rachunkowości KZiF; • dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH; • dr Jacek Wójcik; • dr Robert Jagiełło; • prof. dr hab. Małgorzata Zaleska, dyrektor Instytutu Bankowości KES; • prof. dr hab. Jan Klimek, Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego KNoP.

W części wieczornej uczestnicy zjazdu mogli wysłuchać Tomasz Bielski Jazz Orchestra oraz potańczyć w rytm tej wspaniałej muzyki. W programie koncertu znalazły się największe polskie i światowe hity muzyki rozrywkowej, standardy jazzowe i muzyka taneczna. Wielu gości na tę część uroczystości przybyło w strojach w stylu lat 20. i 30.

Jubileuszowy Zjazd absolwentów SGH, który z pewnością na długo pozostanie w pamięci uczestniczących w nim osób, towarzyszył obchodom 120-lecia uczelni odbywającego się pod hasłem „120 lat SGH. Tradycja, która tworzy jutro”.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH (2)

FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH (2)



Garden Party

 ZUZANNA PŁASZEWSKA

W Garden Party uczestniczyło około 800 osób – studentów, doktorantów, absolwentów, nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych SGH, a także przedstawicieli otoczenia biznesowego, w tym wieloletnich partnerów uczelni należących do Klubu Partnerów SGH.

Dużym zainteresowaniem cieszyła się specjalna strefa Klubu Partnerów SGH, w której swoje aktywności przygotowały firmy Orlen, Kearney, Arche, Budimex oraz sponsor wydarzenia – Bank Millennium.

W trakcie wydarzenia odbył się Turniej Szachowy o Puchar Rektora SGH, w którym udział wzięło ponad 50 uczestników. Zwieńczeniem spotkania był jazzowy dancing z muzyką na żywo zespołu Blue Bird z gościnnym udziałem Antoniego Zimna oraz plenerowy pokaz filmu „Nietykalni”, który stanowił spokojne zakończenie dnia i wspólny punkt programu dla wielu jego uczestników.

21 czerwca 2026 r. w Ogrodach Rektorskich odbyło się Garden Party w ramach obchodów jubileuszu 120-lecia SGH. Spotkanie, zorganizowane przez Centrum Współpracy z Biznesem przy udziale prorektor ds. rozwoju Doroty Niedziółki, było okazją do integracji społeczności akademickiej oraz środowiska współpracującego z uczelnią.

Garden Party wyróżniało się na tle innych inicjatyw jubileuszowych otwartym i integracyjnym charakterem. O ile oficjalne obchody 120-lecia obejmują liczne wydarzenia o formalnym charakterze, Garden Party stworzyło przestrzeń sprzyjającą bezpośrednim spotkaniom i swobodnym rozmowom, otwartą dla całej społeczności SGH. 

ZUZANNA PŁASZEWSKA, Centrum Współpracy z Biznesem



Gala Mistrzów Dydaktyki

 SAMORZĄD STUDENTÓW SGH

20 maja 2026 r. w SGH po raz pierwszy przyznano laury Mistrzom Dydaktyki w trzech kategoriach: Mistrzowie Inspiracji, Mistrzowie Słowa, Mistrzowie Innowacji, a także nagrody specjalne. Plebiscyt – wspólna inicjatywa Samorządu Studentów SGH i władz uczelni – ma na celu wyróżnienie nauczycieli akademickich, którzy wykazują się szczególną pasją, wiedzą oraz podejściem do studentów.

Mistrzem Inspiracji został dr Paweł Węgrzyn z Katedry Geografii Ekonomicznej KNoP, a wicemistrzem dr Czesław Martysz, kierownik Zakładu Finansów Przedsiębiorstwa w Instytucie Finansów KZiF.

Mistrzowie Inspiracji to laur przyznawany dydaktykom, którzy z pasją odkrywają i rozwijają talenty studentów, stając się mentorami na drodze do sukcesu.

W kategorii Mistrzowie Słowa nagrodę otrzymało troje naukowców: mistrzem został dr hab. Krzysztof Kozłowski, prof. SGH, dyrektor Instytutu Studiów Międzynarodowych KES, a wicemistrzami prof. dr hab. Katarzyna Górak-Sosnowska, kierowniczka Zakładu Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej KES, i dr Piotr Maszczyk, kierownik Zakładu Makroekonomii i Ekonomii Sektora Publicznego KGŚ.

Mistrzowie Słowa to nagroda dla dydaktyków, którzy władają językiem

w sposób wyjątkowy, zamieniając każdy wykład w pasjonującą opowieść.

W kategorii Mistrzowie Innowacji najwyższy laur otrzymała dr Justyna Winnicka z Zakładu Ekonomii Matematycznej w KAE, wicemistrzynią została dr hab. Dorota Raczkiewicz, prof. SGH z Zakładu Demografii w Instytucie Statystyki i Demografii KAE.

Nagroda Mistrzowie Innowacji przyznawana jest wizjonerom edukacji, którzy wyznaczają nowe standardy w nauce akademickiej. Trafia do osób, które nie boją się wyjść poza schemat tradycyjnego wykładu. Studenci doceniają dydaktyków potrafiących połączyć merytoryczną wiedzę z nowoczesnymi narzędziami, przekształcając salę dydaktyczną w laboratorium nowych idei, gdzie kreatywność idzie w parze ze skutecznością przekazu.

Ustanowione w plebiscycie nagrody specjalne mają honorować pracowników SGH, których pozawykładowa aktywność ma kluczowe znaczenie dla rozwoju studentów oraz jakości dydaktyki w SGH. Kapituła przyznała nagrody specjalne trojgu pracowników: dr. Jackowi Lewickiemu, dyrektorowi Ośrodka Rozwoju Studiów Ekonomicznych, dr Renacie Nowickiej, zastępcy dyrektora Centrum Nauki Języków Obcych, oraz dr. hab. Mikołajowi Pindelskiemu, prof. SGH z Katedry Teorii Zarządzania KZiF. 

Plebiscyt i gale Mistrzów Dydaktyki przygotował Samorząd Studentów SGH



✦ Występ Zespołu Pieśni i Tańca SGH

Dzień Artystyczny

 KAROLINA CYGONEK

Podczas Dnia Artystycznego, zorganizowanego w ramach 120-lecia SGH, zaprezentował się Teatr Scena Główna Handlowa, Chór SGH, Zespół Pieśni i Tańca SGH oraz zespół instrumentalno-wokalny White Collars. Na wieczornej gali rektor SGH Piotr Wachowiak wręczył Medale 120-lecia osobom zasłużonym dla kultury uczelni: kierownicze i menedżerze ZPiT Annie Markowskiej i dyrektorowi Chóru SGH dr. Tomaszowi Hynkowi.

W ciągu dnia Aula Spadochronowa przeistoczyła się w jedną wielką scenę, na której występowali po kolei nasi artyści. Najpierw przez 20 minut Zespół Pieśni i Tańca SGH w repertuarze ludowym z piosenką „Lipka”, tańcami i przyśpiewkami ziemi rzeszowskiej oraz wspólną polką. Tuż po tanecznych w Auli Spadochronowej pojawili się aktorzy z Teatru Scena Główna Handlowa (na zdjęciu obok) z materiałem z Kabaretu Starszych Panów, twórczością Juliana Tuwina, Konstantego Ildefonsa Gałczyńskiego i Wojciecha Młynarskiego. Zespół White Collars, wykonujący głównie covery, zagrał utwory zespołów Green Day, The Cranberries, The Animals czy polskiego Myslovitz.

W Księgarni Oficyny Wydawniczej SGH każdy zespół artystyczny miał swe stoisko, przy którym można było zapoznać się z programem.

21 maja 2026 r. uczelnia na jeden dzień zamieniła się w scenę, na której swoje talenty artystyczne mogli prezentować adepci tradycyjnych sztuk pięknych – muzyki i tańca – a także teatru.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ SGH(2)

Przy lemoniadzie goście rozmawiali z artystami na różne tematy. Zespół Pieśni i Tańca SGH przygotował warsztaty z makijażu scenicznego. Aktorzy mówili o działalności teatru, gdzie można obejrzeć spektakle, jak się zapisać, a członkowie White Collars (zdjęcie obok) opowiadali o tym, jak przygotować się do występu scenicznego.

Program wieczornej gali, którą prowadziła Anna Markowska i student SGH Igor Demianiuk, przewidywał dłuższy repertuar każdego wykonawcy. Na początek artyści ZPiT zaproponowali tańce Górnego Śląska i „Koliberek” oraz piosenki ludowe „Na wiślańskim polu”, „Jak jo se zaśpiwom”.

Teatr Scena Główna Handlowa przedstawił fragmenty Kabaretu Starszych Panów, w tym utwory Jeremiego Przybory „Pani Monika” czy „Kaziu, zakochaj się”, a także teksty z repertuaru „Teatrzyku zielona gęś” czy Włodzimierza Wysockiego „Szkolenie sowieckiego kowala przed wyjazdem na Zachód”.

Następnie znów z impetem na scenę wkroczyli tancerze z ZPiT, żywiołowo wykonując dwa, a właściwie trzy tańce narodowe – krakowiaka i kujawiaka połączonego z oberkiem – oraz pieśń ludową z regionu krakowskiego „Hosadynę”. Po tym na 40 minut scenę opanował Chór SGH pod dyktando Tomasza Hynka (na zdjęciu poniżej). Usłyszeliśmy Missę Paschalis Grzegorza Gerwazego Gorczyckiego, Glorię Patri oraz Magnificat estońskiego kompozytora Urmasa Sisaska. Występy Dnia Artystycznego zwieńczył White Collars z repertuarem m.in. Mysłowicz, Maanam, Lady Pank, Carlosa Santany, Raya Charlesa, Boney M czy Maneskin. Uroczystość, która trwała do późnych godzin nocnych, była otwarta dla wszystkich zainteresowanych.



Wydarzenia roku jubileuszowego, przebiegającego pod hasłem „120 lat SGH. Tradycja, która tworzy jutro”, łączą w sobie różne aktywności oraz działania cementujące społeczność SGH, osoby z nią związane i jej życzliwe, a także okolicznościową symbolikę. Od inauguracji w dniu 8 października, przez cały rok akademicki 2025/2026, aż do zakończenia obchodów w grudniu 2026 r. w SGH odbywa się szereg uroczystości oficjalnych, wydarzeń naukowych, studenckich, kulturalnych, sportowych i partnerskich, które podkreślą, że SGH to nowoczesna i dynamicznie rozwijająca się uczelnia, otwarta na wyzwania współczesnego świata.

Mecenasem jubileuszu jest ORLEN SA. Partnerami strategicznymi są PZU i Erste Bank Polska, a partnerem instytucjonalnym Polski Fundusz Rozwoju. 



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH (2)

Strategia otwartej nauki w SGH: nowa odsłona

 ANNA A. JANOWSKA



W 2017 r., w dwa lata po tym, jak Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego opublikowało dokument pt. *Kierunki rozwoju otwartego dostępu do publikacji i wyników badań naukowych w Polsce*, SGH jako pierwsza uczelnia w Polsce przyjęła *Politykę otwartego dostępu*. Inne uczelnie, np. UAM w Poznaniu czy UJ, miały już wówczas otwarte repozytoria publikacji naukowych, ale to SGH jako pierwsza zdecydowała się na formalny dokument, który zachęcał do otwierania publikacji naukowych i danych badawczych. Rok później, czyli w 2018 r., oficjalnie wystartował COR SGH, czyli Cyfrowe Otwarte Repozytorium. Dziś – w świecie nauki zdominowanym przez sztuczną inteligencję, zmieniające się wymagania grantodawców i globalne standardy FAIR – uczelnia aktualizuje swoje podejście. Powstaje nowa wersja *Polityki otwartego dostępu*, a także *Polityka zarządzania danymi badawczymi*. To odpowiedź na najważniejsze wyzwanie współczesnej nauki: w erze AI to dane badawcze, ich jakość i replikowalność, a nie sam tekst publikacji, decydują o wiarygodności badań.

NOWE WYZWANIA DOTYCZĄCE OTWARTEJ NAUKI

Pierwszy wyraźny zwrot w polskiej polityce otwartej nauki nastąpił w 2020 r., kiedy Narodowe Centrum Nauki (NCN) wprowadziło *Politykę*

otwartego dostępu. Od tego momentu badacze realizujący projekty finansowane przez NCN zostali zobowiązani do udostępniania wyników badań w otwartym dostępie (Open Access). Równolegle, wzorując się na zasadach stosowanych w grantach Horyzontu 2020 i ERC, NCN zaczęło wymagać otwierania danych badawczych zgodnie z zasadą „as open as possible, as closed as necessary” (tak otwarte, jak to tylko możliwe, tak zamknięte, jak to konieczne). Najpierw pojawił się obowiązek przygotowania planu zarządzania danymi, później – konieczność deponowania ich w otwartym repozytorium po zakończeniu projektu.

W 2025 r. polityka NCN dojrzała do kolejnej zmiany: preferencją stała się zielona droga Open Access, czyli autoarchiwizacja preprintów w otwartych repozytoriach. Jednocześnie NCN zaznaczyło, że w przypadku czasopism subskrypcyjnych i hybrydowych, dla których możliwe jest bezpłatne udostępnienie wersji manuskryptu w ramach zielonej drogi, ponoszenie kosztów opłaty za Open Access (Article Processing Charge – APC) nie jest rekomendowane. Udostępnianie danych powiązanych z publikacjami pozostało działaniem obowiązkowym, a nacisk przesunął się na cały cykl zarządzania danymi. To właśnie ta zmiana – traktowanie danych nie jako „produktu pośredniego”, lecz kluczowego zasobu wymagającego planowania – stała się istotnym etapem ewolucji polskiej polityki otwartej nauki.

ZMIANA PARADYGMATU

Dlaczego dane zaczęły być aż tak bardzo istotne? Otóż, po pierwsze, są dziś równie wartościowe co ropa naftowa. Dotyczy to także danych badawczych: ich wytworzenie lub pozyskanie jest drogie, grantodawcy dbają więc o to, by dane, które już istnieją, mogły być ponownie wykorzystane. Po drugie, dzięki generatywnej sztucznej inteligencji tworzenie tekstów naukowych stało się o wiele łatwiejsze i szybsze. Ich rzetelność bywa więc czasami podawana w wątpliwość. Z danymi jest inaczej.

To one właśnie stają się dziś najważniejszym punktem odniesienia w badaniach naukowych: pozwalają zweryfikować wyniki, powtórzyć analizy, sprawdzić, czy wnioski są zasadne.

SGH świadomie wpisuje się w tę zmianę paradygmatu. W dawnym Dziale Nauki, czyli obecnie Centrum Wspierania i Otwierania Nauki (CWON), trwają właśnie prace nad *Polityką zarządzania danymi badawczymi*. Będzie jej towarzyszyć instrukcja dla naukowców, jak zarządzać danymi w projekcie, opis zasad FAIR (zgodnie z którymi dane powinny być *findable* – możliwe do odnalezienia, *accessible* – dostępne, *interoperable* – interoperacyjne, a także *resusable* – możliwe do ponownego wykorzystania) oraz wytyczne dotyczące sporządzania planów zarządzania danymi i przygotowywania sprawozdań dla instytucji finansujących badania.

Dokumenty te mają nie tylko uporządkować zasady, ale też realnie wesprzeć badaczy w codziennej pracy. Polityka definiuje, czym są dane badawcze, kto jest ich dysponentem, jak długo powinny być przechowywane, w jaki sposób należy je udostępniać i jakie ograniczenia – etyczne, prawne czy związane z ochroną danych osobowych – trzeba brać pod uwagę. Instrukcja schodzi poziom niżej: pokazuje już konkretnie, jak zaplanować strukturę folderów, jak nazywać pliki, jak zarządzać kolejnymi wersjami, jak przygotować metadane i dokumentację (szczególnie obowiązkowy plik README.txt) oraz jak dobrać formaty danych, żeby były czytelne zarówno dla ludzi, jak i dla maszyn.

Kluczowym elementem jest Plan Zarządzania Danymi Badawczymi (PZD/DMP). SGH będzie wymagać, aby plan był przygotowywany na początku projektu, konsultowany z osobą odpowiedzialną za otwartą naukę w CWON lub data stewardem, a następnie aktualizowany w miarę rozwoju badań. Chodzi o to, żeby zarządzanie danymi nie było improwizacją, lecz świadomym procesem: od momentu wytworzenia danych, przez ich opracowanie, aż po udostępnienie i archiwizację. W dokumentach podkreśla się, że PZD ma „zapewnić kompletność, dokładność i wiarygodność danych” oraz „zminimalizować ryzyko utraty danych lub naruszenia bezpieczeństwa”. Choć brzmi to technicznie, w praktyce oznacza tylko tyle: badacz ma mieć pewność, że po kilku latach będzie mógł odnaleźć swoje dane, zrozumieć, co dokładnie zawierają, i ponownie je wykorzystać lub udostępnić innym badaczom.

Częścią wspólną *Polityki zarządzania danymi badawczymi* i *Polityki otwartego dostępu*, której nowa wersja jest również przygotowywana w CWON, jest kwestia udostępniania danych badawczych w otwartych repozytoriach po zakończeniu realizowania projektu badawczego. Jednak *Polityka otwartego dostępu* dotyczy przede wszystkim publikacji naukowych. Zawiera zalecenia odnośnie

do publikowania w modelu Open Access, szczególnie zgodnie z tzw. zieloną drogą, i ewentualnego opłacania APC za otwieranie dostępu do publikacji w czasopiśmie subskrypcyjnym.

W *Polityce otwartego dostępu* zaleca się także przekształcenie czasopism wydawanych w SGH w czasopisma otwarte, najlepiej w modelu diamentowym. Warto tutaj przypomnieć redaktorom większości tych czasopism, że nie wystarczy udostępnić PDF-ów artykułów z poszczególnych numerów czasopisma na stronie lub nawet na platformie OJS (econjournals.sgh.waw.pl), aby mówić o Open Access. Należy spełnić kilka innych ważnych wymogów*.

Kolejnym zagadnieniem, które ma znaleźć swoje miejsce w *Polityce otwartego dostępu* i które jest obecne w politykach innych polskich uczelni, jest możliwość udostępnienia w modelu Open Access monografii wydawanych w Oficynie Wydawniczej SGH, po odpowiednim okresie embargo. Współpraca w tej kwestii między oficyną a CWON jest bardzo ważna.

Równolegle SGH rozwija infrastrukturę, która ma być wsparciem dla obu polityk. Trwa migracja repozytorium publikacji naukowych COR SGH do nowego systemu CRIS, w ramach którego powstanie też repozytorium danych badawczych przeznaczone do ich długoterminowej archiwizacji. Oznacza to, że dane nie będą już rozproszone po prywatnych dyskach, pendrive'ach czy przypadkowych folderach w chmurze, lecz trafią do systemu, który zapewni im bezpieczeństwo, stabilność i możliwość ponownego wykorzystania.

Przez ostatnie kilka lat otwarta nauka przeszła więc długą drogę. Dziś trudno wyobrazić sobie poważny projekt badawczy finansowany ze środków publicznych, który nie zakłada rozpowszechnienia wyników w otwartym dostępie. Komisja Europejska, NCN, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) i inni grantodawcy wymagają Open Access, planów zarządzania danymi, repozytoriów otwartych danych, licencji Creative Commons oraz zgodności z zasadami FAIR. SGH, chcąc nie chcąc, musi nadążać za tymi trendami, zwłaszcza w odniesieniu do danych badawczych, które stają się najcenniejszym zasobem nauki. I to na nich SGH świadomie opiera swoją strategię na kolejne lata – tak aby badania prowadzone na uczelni były nie tylko interesujące, ale też wiarygodne, przejrzyste i naprawdę otwarte. 

DR ANNA ANETTA JANOWSKA, zastępca dyrektora
Centrum Wspierania i Otwierania Nauki

* tutaj pomocą służy CWON



Kroniki bólu i cierpienia z odrobiną miłości

 PAWEŁ KUBICKI, ANDRZEJ KLIMCZUK, ZOFIA SZWEDA-LEWANDOWSKA,
JOANNA FELCZAK

Mam wrażenie, że Pamiętniki Bezrobotnych będą dla wielu takim zgrzytem. Ale niechaj idą w świat, choćby miały wywoływać takie ciężkie wrażenie, niechaj budzą sumienia ludzkie! (...) Dlatego Pamiętniki Bezrobotnych są nie tylko opowieścią mającą ocknąć sumienia ludzkie, ale także książką dla ludzi dbałych o przyszłość, dla polityków, dla mężów stanu, aby wiedzieli, co tam w głębi narasta w duszach ludzkich. Niekiedy wyrazy tego narastania są mocno naiwne, niemal dziecinne, nieraz nawet zakrawają na niepowiązany bełkot, na odruch emocjonalny w jednym wykrzykniku zawarty, ale swoją drogą są wyrazami czegoś, co chociaż nie zawsze dorzeczne, staje się przecież wyznaniem tysięcy”.

Tak pisał Ludwik Krzywicki we wprowadzeniu do *Pamiętników bezrobotnych* z 1933 r. i cytat ten świetnie oddaje jeden z głównych powodów realizacji konkursu na „Kroniki opieki długoterminowej”, czyli dzienniki i pamiętniki osób wspieranych i wspierających. Jest to próba pokazania – nie tyle przez statystyki, liczby i dane, ile przez ludzkie historie – losu, który czeka większość czytających ten tekst. Czy to z perspektywy osoby udzielającej wsparcia i opieki, czy też czekającej na wsparcie.

Kroniki to także odwołanie się do hasła 120-lecia SGH, czyli „tradycji, która tworzy jutro”, bowiem od prawie 100 lat w Instytucie Gospodarstwa Społecznego (IGS) kontynuujemy dokonania Krzywickiego i wykorzystujemy metodę biograficzną do próby oddziaływania na politykę społeczną i dotarcia do „ludzi dbałych o przyszłość”. Mamy też świadomość, że próby te, mimo ogromnej systemowej potrzeby opieki długoterminowej, są działalnością nieco utopijną. Tu również wpisujemy się w tradycję, tym razem obecnego dyrektora IGS-u prof. Piotra Błędowskiego, który w tym roku obchodził 70. urodziny i prawie całe swoje życie zawodowe działał – dodajmy, że bezskutecznie

– na rzecz wprowadzenia do Polski ubezpieczenia pielęgnacyjnego.

Zanim przejdziemy jednak do kronik, kilka słów przypomnienia tradycji IGS-u oraz formalnych ram konkursu. Został on ogłoszony 12 września 2025 r. przez Międzykolegialne Centrum Badań nad Rodzinami i Generacjami SGH oraz IGS SGH, pod patronatem Marzeny Okły-Drewnowicz, pełniącej funkcję sekretarza stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz pełnomocnika rządu do spraw polityki senioralnej. Partnerami merytorycznymi przedsięwzięcia były Fundacja TZMO „Razem Zmieniamy Świat”, inicjator projektu „Damy Radę”, wspierający opiekunów rodzinnych i jednocześnie sponsor konkursu, oraz Koalicja „Na pomoc niesamodzielnym”.

Inicjatywa organizacji konkursu na kroniki stanowi kontynuację 100-letniej tradycji badań biograficznych prowadzonych przez IGS, powołany w 1920 r. i kierowany do 1941 r. przez prof. Krzywickiego. To pod jego kierunkiem w okresie międzywojennym wypracowano w Polsce metodę pamiętnikarską służącą dokumentowaniu kondycji warstw społecznych uprzednio milczących lub niewidocznych dla statystyki publicznej. Cykl klasycznych konkursów IGS objął pamiętniki bezrobotnych, pamiętniki chłopów oraz pamiętniki emigrantów, a publikacje wydane na ich kanwie stały się trwałym wkładem polskiej socjologii w międzynarodowy dorobek metody dokumentów osobistych¹.

Tradycja ta powróciła w ostatnim dziesięcioleciu wraz z trzecią edycją konkursu na pamiętniki bezrobotnych w latach 2017–2018, kontynuowanego następnie przez konkurs „Życie codzienne w czasach koronawirusa” (2020–2021) oraz konkurs „Inflacja w życiu codziennym Polaków” (2022–2023), zorganizowany we





RZECZYOBRAZKOWE

współpracy z Max Planck Partner Group for the Sociology of Economic Life przy Instytucie Filozofii i Socjologii PAN.

„Kroniki opieki długoterminowej” stanowią kolejne ogniwo tego ciągu, zorientowane tym razem na kwestię, która – ze względu na zmianę demograficzną i wyczerpywanie się rodzinnych zasobów opiekuńczych – stanowi jedno z głównych wyzwań polskiej polityki społecznej trzeciej dekady XXI wieku. Rozstrzygnięcie konkursu nastąpiło w dniu 19 marca 2026 r., kiedy to jury konkursu pod przewodnictwem prof. dr. hab. Piotra Błędowskiego dokonało wyboru nagrodzonych tekstów spośród 70 zgłoszonych prac.

Poniżej prezentujemy subiektywny wybór cytatów z nagrodzonych prac, które zostaną wydane nakładem Oficyny Wydawniczej SGH na początku 2027 r. Nie ukrywamy, że dobór cytatów został dokonany zgodnie z postulatami prof. Krzywickiego, czyli ma zgrzytać i boleć. Staraliśmy się też oddać głos autorkom i autorom, stąd ograniczyliśmy komentarz do niezbędnego minimum. Mamy też świadomość, że opowiadanie o własnych doświadczeniach opieki często bolało też ich autorów, którzy mierzyli się z tematem, i stąd właśnie ta relatywnie niewielka liczba prac.

Opowieść o opiece wyłaniającej się z kronik chcielibyśmy zacząć od przywołania początku tekstu zdobywczyny pierwszego miejsca, która tak oto zaczęła swoją historię:

„Ciężko mi to wszystko pisać. Jeszcze zanim usiadłam przed komputerem, zanim zaczęłam stukać w klawiaturę, próbowałam całą tę historię poukładać w głowie. Czy opowiedzieć to bardziej chronologicznie (skoro pamiętnik), czy może raczej uporządkować w coś na kształt zagadnień? I gdyby ta forma była najistotniejsza, to może jeszcze nie byłoby tak trudno się z tym zmierzyć. Ale nie do końca o formę tu chodzi, najważniejsze są intencje – i ta wciąż nawracająca myśl: czy moja historia związana z opieką nad najbliższą osobą, czy moje wokół tego tematu refleksje w jakikolwiek sposób mogą komuś pomóc? Chciałabym wierzyć, że tak, choć im bardziej o tym myślę, tym mocniej dostrzegam, że może to nie tyle opowieść o opiece nad tatą z chorobą Alzheimera i z parkinsonem, ile o mnie samej; o mnie próbującej ocalić siebie. I – znów wróć do formy – ostatecznie chyba nie tyle spójna opowieść, ile tych kilka najmocniejszych mgnień z ostatnich siedmiu lat, przez które szłam razem z tatą”.

Aleksandra Przybylska

Wątek walki o samą siebie i przetrwanie w sytuacji opieki jest tym, który regularnie powraca, w szczególności w odniesieniu do osób świadczących opiekę przez wiele lat. Mowa tu wprost o zatracaniu

samej siebie, ale i o walce, by „złapać oddech” i przeżyć kolejny dzień:

„Bycie przez trzydzieści jeden lat adwokatem, pielęgniarką, psychologiem, rehabilitantem to bardzo wyczerpujące, a ja chciałabym być tylko mamą. A zniknęłam jako kobieta, która ma marzenia, potrzeby. Jestem tylko i aż opiekunem ciężko chorego człowieka, który nie potrafi o siebie zadbać ani nie zawalczy o swoje potrzeby”.

Urszula Błachacz

„Zrobiłam wczoraj coś okropnego. Poważnie. Zostawiłam dziecko świeżo po operacji z tatą, z dziadkami i wyszłam z domu, nie oglądając się za siebie. Trochę jakbym uciekała od własnego życia. Pojechałam na wydarzenie, które spadło mi z nieba w najtrudniejszym momencie. Intensywność wyrzutów sumienia była tak silna, że słyszałam jedynie bicie własnego serca, ale z drugiej strony czułam, że muszę. Muszę, bo się uduszę. (...) Ja, matka dziecka niepełnosprawnego, walcząca z PTSD każdego dnia. Im bliżej byłam teatru, tym głośniej przebiegało się to wewnętrzne ja: ratuj siebie, robisz dobrze, też jesteś ważna. Jesteś potrzebna, silna! Pojedziesz tam i zresetujesz licznik złych emocji, otworzysz kolejne pokłady siły... Wrócisz do domu i ona nadal tam będzie!”.

Monika i Artur Sobolewscy

„Opiekunka wymagająca opieki to figura, której system nie przewidział. Bo system zakłada, że: opiekun jest zdrow, opiekun jest silny, opiekun jest »na swoim miejscu«. A jeśli nie jest, to nadal ma działać, tylko ciszej. W tej pozycji nie ma gdzie upaść, bo każdy upadek oznacza, że ktoś inny upadnie razem z tobą. Dlatego ta opiekunka nie prosi o pomoc. Ona pisze. I to jest jedyny moment, w którym przestaje być warstwą i znów staje się sobą”.

Dorota Bartyzel-Dukaczewska

„Boję się, że ugrzęznę tu aż do śmierci. Nie mojej raczej, z oczywistych względów, nie da się zatrzymać czasu. W końcu mama ma swoje lata. Czuję, że nie mam przed sobą wielu perspektyw. Że jestem niczym. Ten dom to trumna. Powrót tu był właściwie jedyną sensowną opcją, ale też jedną z najgorszych możliwych”.

Anna Skwierzyńska

Ten ostatni cytat, gdzie opieka jest jedyną sensowną, ale i najgorszą opcją na życie, płynnie przenosi nas do umierania – tematu równie oczywistego co pomijanego, o którym nie wypada mówić w towarzystwie, a który jest codziennością w świecie opieki długoterminowej:

„Mam poczucie, że przygotowuję się od prawie 2 lat na śmierć babci – chyba jestem pogodzona z tym, że pewnego dnia jej nie będzie. Wiem, że ta śmierć będzie się wiązała dla mnie przede wszystkim z ulgą i długo, długo nic, jakkolwiek okropnie to nie brzmi. Moją babcię można zniechęcić, można się z nią pokłócić, można nie lubić tego, co jej głowa z nią robi, i to przysłania chwilowo to, że w gruncie rzeczy jest ci jej szkoda i żal. Zawsze to jakaś dynamika, a nie tylko w dół i w dół. Myślę czasem o tym, że możliwe, że z czasem będzie trzeba pomyśleć np. o ZOL-u. Mama patrzy na to tak jak ja – z ogromnym wahaniem i wątpliwościami. No i ze świadomością, że babcia nie będzie chciała tam być. Babcia nie jest ubezwłasnowolniona, co w gruncie rzeczy komplikuje całą sytuację”.

Wiktoria Paul

„Latte czy Americano? – zapytałam Panią Śmierć. Ile lat mi to zajęło? – nie wiem. Gdzie ją spotykałam? – pierwszy raz, gdy Agatka była jeszcze w brzuchu, później na OIOM-ach, przed czerwoną linią na blokach operacyjnych, na salach i korytarzach szpitalnych, w pokojach lekarskich, podpisując zgody na operacje, ale nie tylko. Spotykałam ją nocą przy łóżku Agaty w bezpiecznym domu, na spacerze, leżąc w sypialni czy w wannie. Ile razy ją spotkałam? – Spotkałam?! Spotykam. Ona jest obok mnie cały czas. Jak cień”.

Monika i Artur Sobolewscy

„Otóż jestem w sytuacji, kiedy muszę podjąć decyzję, jak umrzeć. Nie mówię o samobójstwie, tylko o świadomym umieraniu. Na co się zdecydować, bo żaden z wyborów nie jest szybki ani nie gwarantuje braku cierpienia. Mam do wyboru. Umrzeć z głodu, tj. brak PEG-a. Nie mam jak pić, jeść i umieram z wycieńczenia. Druga możliwość: umieram na niewydolność oddechową. Mięśnie nie pracują, nie mam jak wziąć oddechu i się duszę. Trzecia możliwość to mam PEG-a i tracheo, maszyna za mnie oddycha, skazuję się na żywotność na czas nieokreślony (...). Co wybrać? Jakie to mniejsze zło, gdy chcę żyć, ale czynnie, nie biernie”.

Michalina Żuławska „Misia”

jakichś wrogów, to nie życzyłabym nikomu takiej diagnozy. Jest ciężko, żeby nie powiedzieć trudno. Każdy przypadek jest inny, ale jedno wiem na pewno – to najgorsza choroba, jaka może się przydarzyć”.

Anna Skwierzyńska

Zamiast podsumowania pozostawiamy Państwa z cytatem, który pokazuje kolejną stronę opieki, o której się zazwyczaj nie mówi, czyli nieco – kolokwialnie rzecz ujmując i przywołując wprost autorkę – stronę „gównianą”. Dlatego, jeśli w waszym otoczeniu znajduje się ktoś świadczący opiekę albo wymagający opieki bądź staną państwo przed decyzją mogącą pomóc w organizacji systemu opieki długoterminowej, to zachęcamy do działania. Pomogą państwo nie tylko milionom Polek i Polaków, ale też z dużym prawdopodobieństwem przede wszystkim sobie:

„Miłość nie lubi gówna. Cokolwiek by nie mówić, nikt nie lubi gówna, ale nie każdy o tym mówi. Chociaż lepsze jest własne niż cudze. Zwłaszcza jeżeli trzeba je sprzątać. Nienawidzę gówna. Robi mi się niedobrze, kiedy mam umyć mamę albo kiedy ma „wypadek”. Gdy jest opiekunka, ona to robi, ale i tak chce mi się wymiotować na samą myśl. Jeżeli ktoś jest zbyt wrażliwy, to niech w miejsce gówna wpisze sobie ekskrementy albo da emoji. Gówno to gówno. Tyle w temacie na dziś”.

Anna Skwierzyńska 

DR HAB. PAWEŁ KUBICKI, prof. SGH, kierownik Katedry Polityki Społecznej, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

DR ANDRZEJ KLIMCZUK, Katedra Polityki Społecznej, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

DR ZOFIA SZWEDA-LEWANDOWSKA, Katedra Polityki Społecznej, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

DR JOANNA FELCZAK, Katedra Polityki Społecznej, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

Jeśli już jesteśmy przy tematach, o których nie należy mówić, to także sama choroba otępienna (demencja) jest czymś, do czego trudno się przyznać, a jeszcze trudniej z nią żyć:

„Łapię się na tym, że jeżeli ktoś zapyta, na co choruje mama, to ze wstydem przyznaję, że to alzheimer. Na szczęście nie muszę wielu osobom o tym mówić. Lepiej chorować na raka. Mieć raka i szybko umrzeć. To ma większy sens i zrozumienie. Więcej godności. Gdybym miała

¹ Por. Ł. Postuszny, P. Kubicki, *Pamiętniki bezrobotnych w zbiorach Instytutu Gospodarstwa Społecznego: historia, charakterystyka i potencjał badawczy*, „Kultura i Społeczeństwo”, 1/2019, s. 95–104; L. Krzywicki (red.), *Pamiętniki bezrobotnych*, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Warszawa 1933; L. Krzywicki (red.), *Pamiętniki chłopów*, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Warszawa 1935; L. Krzywicki (red.), *Pamiętniki emigrantów. Francja*, Instytut Gospodarstwa Społecznego, Warszawa 1939.

Rozmowy o Akademickiej Ukrainie

 TOMASZ SZAPIRO



Akademicka Ukraina to jeden z obszarów aktywności w ramach projektu Centrum Studiów Ukraińskich w SGH zainicjowanego decyzją rektora Piotra Wachowia-
ka w grudniu 2023 r. Centrum opracowuje naukowe analizy dotyczące uwarunkowań relacji Polski i Ukrainy. Efektem tych analiz są publikacje i rekomendacje dla współpracy ukierunkowane na gospodarkę, naukę i kwestie społeczne oraz wystąpienia o granty. Współpracownicy mieszkają w różnych miastach, ale pracują zespołowo wirtualnie, hybrydowo i stacjonarnie na spotkaniach w sprawach organizacyjnych (konferencje, periodyk naukowy) w ramach kontaktów z ambasadą Ukrainy i ukraińskimi organizacjami emigranckimi oraz w trybie warsztatowym raz w miesiącu w Warszawie. Efekty tych prac są uwidocznione na internetowej stronie Centrum.

Opracowania uczonych z Polski i Ukrainy są redagowane samodzielnie i w formie streszczeń prezentowane w internecie w trzech wersjach językowych – po polsku, ukraińsku i angielsku. Następnie teksty te są zgłaszane na konferencje i do publikacji. Centrum jest obecne w Polsce i Ukrainie na konferencjach i wykładach na zaproszenie organizatorów. Audytoria łącznie w czasie projektu liczyły ok. 800 słuchaczy. W prezentacjach i tekstach zawsze przywoływana jest nasza uczelnia. Współpracownicy centrum prowadzą też zdalnie badania lub zajęcia w Ukrainie (głównie w Kijowie) oraz w Warszawie i poza nią (m.in. w Krakowie, Poznaniu, Zielonej Górze). W czasie projektu zespół podwoił liczebność – dzisiaj to już 15 osób.

Bardzo ważną okolicznością dla aktywności centrum jest ścisła współpraca z Fundacją „Ukraińska Diaspora Naukowa w Polsce”. Wiążą nas

projekty i unie personalne. Fundacja ma unikatową wiedzę o społecznej i ekonomicznej specyfice Akademickiej Ukrainy i jej kontekstów. Wspiera Centrum dostępem do uczonych w Ukrainie i poza jej granicami. Centrum dla Fundacji to zaplecze badań w obszarze infrastruktury materialnej i intelektualnej. Synergicznie korzystamy z naszych kontaktów i aktywności.

Intensywna praca naukowa połączona z zadaniami organizacyjnymi sprawia, że jak wszyscy nie doceniamy syntezy codziennych obserwacji i nie znajdujemy czasu na pogłębioną refleksję. Dlatego postanowiliśmy przeprowadzić dwie rozmowy poświęcone naszym aktywnościom. Tematami są dzisiejsze funkcjonowanie ukraińskiego świata akademickiego oraz sens i praktyka akademickich relacji międzynarodowych jako wyraz troski o jutro.

Rozmówcami są nasze naukowe koleżanki Wiktoria Huroczkina (Viktoriia Hurochkina) i Wiktoria Janowska (Viktoriia Yanovska) oraz niżej podpisany. Od 2024 r. panie profesor biorą intensywny udział w projektach Centrum Studiów Ukraińskich w SGH, a Fundacją „Ukraińska Diaspora Naukowa w Polsce” kierują od 2023 r. W Ukrainie dr hab. Wiktoria Huroczkina, profesor Uniwersytetu Zielonogórskiego od 2022 r., w latach 2024–2025 pełniła funkcję prorektorki ds. nauki i współpracy zagranicznej w Kijowskim Instytucie Biznesu i Technologii. Natomiast dr hab. Wiktoria Janowska pracuje w Katedrze Biznesu Międzynarodowego i Stosunków Gospodarczych Narodowego Uniwersytetu Transportu w Kijowie. 

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



Realia odporności – transformacja, tożsamość, misja

rozmowa z dr hab.
Wiktorią Janowską

Tomasz Szapiro: Ukraińskie uniwersytety działają w wyjątkowych warunkach. Jak ogólnie oceniasz stan szkolnictwa wyższego i systemu nauk ścisłych?

Wiktoria Janowska (Viktoriia Yanovska), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie: System szkolnictwa wyższego i nauki w Ukrainie przechodzi być może najtrudniejszy okres w swojej najnowszej historii. Ukraina reformuje strukturę uniwersytetów w warunkach pełnowymiarowej wojny. Konflikt zbrojny zmienił motywację społeczeństwa i państwa, co paradoksalnie sprzyja zmianom systemowym, odsuwając na drugi plan interesy wewnętrzneinstytucjonalne. Pytanie brzmi, jak nie stracić jakości nauczania, badań i potencjału w procesie transformacji.

Jednym z kluczowych elementów reform jest konsolidacja uniwersytetów. Z czego to wynika oraz jaka konkretnie jest przyczyna i skala tych zmian?

Ukraina doświadcza stałego spadku liczby potencjalnych kandydatów na studia w efekcie spadku liczby urodzeń, procesów migracyjnych i skutków wojny. Liczba studentów pierwszego roku w 2019 r. wynosiła około 893 tys., w 2020 r. – 798,5 tys., a w 2025 r. – już tylko 629 tys. (około 70% poziomu z 2019 r.). Jeśli chodzi o uczelnie, to w latach 2019–2025 ich liczba spadła z 619 do 306, czyli niemal o połowę. Podobne zmiany dotyczą kadry akademickiej. W Ukrainie pracownicy uczelni są zatrudnieni głównie na stanowiskach dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych, łącznie w 2025 r. jest to około 99% kadry, czyli stanowiska czysto naukowe wynoszą około 1%.

W warunkach zarządzania wojennego i stosowania rocznych kontraktów spadek liczby pociąga za sobą zmniejszenie się kadry akademickiej – z około 157 tys. pracowników uczelni w 2019 r. do około 108 tys. w 2025 r. (ok. 30%). W takich warunkach polityka konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego jest obiektywnym procesem transformacji systemu, mającym na celu skoncentrowanie zasobów finansowych, infrastruktury naukowej i zasobów ludzkich w bardziej kompetentnych i konkurencyjnych instytucjach akademickich.

Ale na jakiej podstawie podejmuje się decyzje o tym, kto się łączy, a kto nie? Czy istnieją przejrzyste kryteria?

Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy nie opublikowało kryteriów wyboru instytucji szkolnictwa wyższego do reorganizacji ani kompleksowego planu konsolidacji uniwersytetów. Niemniej skala reformy okazała się znacząca. Do maja 2026 r. odnotowano co najmniej 20 przypadków decyzji o zainicjowaniu procesów konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego, obejmujących ponad 45 uniwersytetów, akademii, instytutów i instytucji naukowych. Większość decyzji została zrealizowana w formie połączenia mniejszych lub wyspecjalizowanych instytucji z potężniejszymi uczelniami. Najbardziej intensywna faza konsolidacji miała miejsce w latach 2024–2025, kiedy rząd podjął decyzję o łączeniu instytucji m.in. z Kijowa, Charkowa, Dniepru, Lwowa, Odessy oraz Kamieńca Podolskiego. Niektóre inicjatywy nie zostały jednak wdrożone w wyniku oporu wewnętrznego, sporów sądowych lub niespójności decyzji. Dowodzi

to wrażliwości społecznej w obszarze polityki konsolidacji uniwersytetów w Ukrainie.

Wojna fizycznie zmieniła mapę akademicką Ukrainy. Co to oznacza dla systemu?

To sytuacja bez precedensu. Podczas dwóch fal – w 2014 i 2022 r. – relokowano co najmniej 35 uczelni. W 2014 r. działały to głównie w Doniecku, w obwodzie ługańskim i na Krymie; w 2022 r. relokowano uniwersytety w tych samych regionach, a także niektóre uczelnie wyższe w obwodach zaporoskim i chersońskim. W 2023 r. około 7–8% wszystkich kandydatów na studia wyższe studiowało w przesiedlonych instytucjach. Te instytucje straciły budynki, infrastrukturę naukową, znaczną część nauczycieli i studentów. Dziś działają w miastach, do których zostały przeniesione, często w wynajmowanych lokalach lub na bazie innych uniwersytetów. Państwo stara się utrzymać finansowanie: wypłaca pensje, stypendia, pokrywa koszty mediów. Jednak, co przyznają ukraińskie władze, bez wsparcia międzynarodowych partnerów znaczna część przesiedlonych instytucji szkolnictwa wyższego nie byłaby w stanie funkcjonować. Takie uniwersytety mają dziś własną, często imponującą historię współpracy międzynarodowej. Jednocześnie rozmywa się tożsamość przesiedlonych uniwersytetów, a wskaźniki finansowe i naukowe się pogarszają. To też bodziec do konsolidacji.

Porozmawiajmy o nauce. Zacznijmy od naukowców – jaka jest ich sytuacja?

Liczby są naprawdę niepokojące. Już przed inwazją Ukraina była jednym z krajów o najniższej liczbie naukowców w Europie w odniesieniu do liczby ludności. Według Banku Światowego liczba ta spadła z 1405 naukowców na milion mieszkańców w 2008 r. do 586 w 2022 r. Ponad dwa razy w ciągu 15 lat. To katastrofalny, niespotykany trend. Według szacunków Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy 15–20% naukowców zakończyło działalność badawczą w wyniku wojny, z czego około 8% wyjechało za granicę. To realne zagrożenie dla odtwarzania potencjału naukowego kraju. Są obszary wymagające wsparcia niemal od zera.

Jak wspomniałam, według danych z 2025 r. na stanowiskach naukowo-dydaktycznych pracuje 92% kadry akademickiej, kadra dydaktyczna to prawie 7%, a naukowa – tylko 1%. Prawie nie ma naukowców zajmujących się wyłącznie badaniami. Większość to wykładowcy, którzy łączą działalność dydaktyczną i naukową. W kontekście umowy o stowarzyszeniu między Ukrainą i Unią Europejską planuje się w Ukrainie zmniejszenie obciążenia dydaktycznego kadry naukowo-dydaktycznej z 600 do 460–480 godzin rocznie oraz zwiększenie czasu badań do co najmniej 30%. Jednak realizacja wymagań bez realnego finansowania może pozostać na papierze.

Ostatnio w Ukrainie aktywnie dyskutowano o przejściu na 12-letnie studia średnie. Jak to wpływa na uczelnie?

To ważna reforma, a zarazem wyzwanie, na które uniwersytety jeszcze nie są gotowe. Od 2027 r. szkoły w Ukrainie przejdą na 12-letni system edukacji (trzyletnie liceum) z możliwością wyboru przedmiotów i kierunków, co niesie poważne konsekwencje dla uczelni. W 2029 r. uczelnie zmierzają się bowiem z gwałtownym spadkiem liczby studentów pozostających w 12. klasie. Dyskutuje się również o skróceniu studiów licencjackich z czterech do trzech lat. Ukraina jest jednym z nielicznych krajów w Europie z systemem 11-letnim. Reforma odpowiada standardom międzynarodowym, co m.in. ułatwi wzajemne uznawanie certyfikatów i dyplomów w krajach UE.

Pomimo wszystkich wyzwań pojawiają się pozytywne sygnały. W szczególności ostatnio odnotowano wzrost liczby maturzystów. Jak to interpretujesz?

Tak, to ważny sygnał, którego nie należy lekceważyć. W 2026 r. prawie 369 tys. osób zarejestrowało się na ukraiński odpowiednik polskiego egzaminu maturalnego, czyli o 14% więcej niż w 2025 r. (312 tys.). Spośród nich 18,5 tys. abiturientów podeszło do testów poza granicami Ukrainy. W 2026 r. udział absolwentów poprzednich lat wśród zarejestrowanych osiągnął 32%, co jest najwyższym wynikiem w ostatnich latach. Do tego wzrostu przyczyniło się prawdopodobnie zainteresowanie tych, którym przeszkodziły w tym okoliczności wojenne, np. osób zainteresowanych statusem studenta w stanie wojennym.

Jakie inne pozytywne zmiany zachodzą w systemie?

Przede wszystkim wprowadzenie nowych mechanizmów finansowania szkolnictwa wyższego. Do 2024 r. znaczna część studentów studiowała według tradycyjnego modelu państwowego porządku. Od roku akademickiego 2024/2025 wprowadzono system dotacji dla osób zgłaszających kontrakty – bezzwrotne odszkodowanie w wysokości części kosztów edukacji, której wysokość zależy od punktów konkurencyjnych. Co więcej, indywidualizacja ścieżek edukacyjnych. Studenci mogą regulować tempo nauki (skrót z czterech do trzech lat lub odwrotnie, w połączeniu z pracą, wydłużyć okres nauki nawet o sześć lat) oraz wybierać specjalności w trakcie studiów. To przybliży system do europejskiego modelu szkolnictwa wyższego.

Co jest priorytetem na nadchodzące lata?

Priorytetem jest jakość, a nie ilość. Konsolidacja ma sens tylko wtedy, gdy wzmacnia uniwersytety, poprawia jakość edukacji i badań, a nie jest tylko biurokratycznym połączeniem dla

oszczędności. Wymaga to przejrzystych, upublicznionych kryteriów. Skuteczne reformy nie mogą tonąć w niedopowiedzeniach.

Priorytetem jest też polityka wsparcia uczonych. Mają miejsce decyzje pozytywne, takie jak zwolnienie z mobilizacji naukowców pracujących w nauce i szkolnictwie wyższym. Ale to nie wystarczy. Ukraińska nauka potrzebuje systemu zachęt finansowych, przejrzystości ścieżek kariery, sprawiedliwych warunków oraz mechanizmów motywujących powroty uczonych z naukowej diaspory. Nie możemy sobie pozwolić na dalsze zmniejszenie społeczności akademickiej.

Priorytetem operacyjnym jest synchronizacja reform. Przejście na 12-letnie ogólne szkolenie średnie, konsolidacja uniwersytetów, zmiana struktury studiów licencjackich, nowy system

finansowania. Takie rozwiązania, wprowadzone równoległe, mogą okazać się nieefektywne, jeśli toczyć się będą bez odpowiedniej koordynacji. Uniwersytety nie mogą funkcjonować w warunkach ciągłej niepewności.

I wreszcie, szczególna uwaga poświęcona uniwersytetom przesiedlonym. Muszą zachować swoją tożsamość regionalną. Trzeba im stworzyć szansę powrotu, by stały się ośrodkami odbudowy swoich społeczności. Uczelnie i środowiska intelektualne odpowiadają za pamięć kulturową, ważną dla rozwoju całego kraju.

Dziękuję, niech to ostatnie zdanie będzie podsumowaniem naszej rozmowy. 



Dyplomacja naukowa – dialog, hart ducha i ambicja

rozmowa z dr hab.
Wiktorią Huroczkina

Tomasz Szapiro: Co współcześnie decyduje o bezpieczeństwie ekonomicznym?

Wiktorii Huroczkina (Wiktorii Huroczkina), Uniwersytet Zielonogórski: Współczesny system stosunków międzynarodowych znajduje się w stanie głębokiej transformacji strukturalnej, uwarunkowanej eskalacją ryzyka geopolitycznego,

fragmentacją globalnej gospodarki oraz rosnącą konkurencją o przywództwo technologiczne.

Zagrożenia geopolityczne radykalnie zmieniły strategię ochrony ekonomicznej suwerenności państw, aktualizując takie podejścia, jak zabezpieczenie się przed zdarzeniami o charakterze szokowym, określanymi dziś jako sekurytyzacja

procesów gospodarczych, protekcyjizm strategiczny oraz polityka kontrolowanej otwartości.

W tych warunkach bezpieczeństwo ekonomiczne obejmuje coraz częściej nie tylko systemy produkcyjne i finansowe, lecz także krytyczne obszary wiedzy, innowacji, technologii, kapitału etnicznego i instytucjonalnego, w tym sferę akademicką i naukową.

Wiedza i nauka stopniowo zyskują status zasobu strategicznego, który determinuje długoterminową konkurencyjność państw.

W konsekwencji obserwuje się proces sekuryzacji nauki, w ramach którego infrastruktura badawcza, kapitał ludzki oraz międzynarodowe sieci naukowe są postrzegane jako elementy odporności narodowej i przedmiot ochrony przed szokami.

Na przykładzie Ukrainy obserwujemy kształtowanie się nowej architektury relacji między państwem, uniwersytetami i globalnymi sieciami naukowymi.

Czym jest w tym kontekście dyplomacja naukowa?

W tym kontekście dyplomacja naukowa staje się wielopoziomowym narzędziem łączenia „miękkiej” i „inteligentnej” siły (ang. *soft and smart power*), wykraczającym poza klasyczną dyplomację. Integruje ona kompetencje analityczne, komunikacyjne i sieciowe, tworząc nowy typ umiejętności zawodowych – od zarządzania wiedzą i międzynarodowymi konsorcjami badawczymi, po pracę z zaufaniem, reputacją oraz sojuszami instytucjonalnymi w warunkach wysokiej niepewności i oddziaływań informacyjnych. Dyplomacja naukowa coraz częściej funkcjonuje jako przestrzeń przenikania polityki, nauki i społeczeństwa, w której wiedza staje się narzędziem wpływu, koordynacji i stabilizacji.

Jaka jest rola i zadania dyplomacji naukowej?

Dla dyplomacji naukowej diaspora naukowa i zawodowa staje się nie peryferyjnym, lecz systemotwórczym elementem architektury opartej na trójkącie „wiedza–zaufanie–wpływ”. Funkcjonuje ona jako sieciowy agent wpływu oraz transnarodowy pośrednik między krajowymi systemami naukowymi a globalną przestrzenią akademicką, zapewniając cyrkulację wiedzy, praktyk instytucjonalnych, zasobów oraz relacji zaufania. To właśnie poprzez sieci diasporę powstaje dodatkowy kanał dyplomacji naukowej, łączący ekspertyzę, reprezentację oraz międzynarodową adwokację interesów państwa w obszarze nauki i innowacji.

Ten model jest bardzo ogólny – a jak to wygląda w osobistej praktyce?

Dobrym potwierdzeniem empirycznym funkcjonowania i efektów dyplomacji naukowej były wydarzenia naukowe zorganizowane przez Centrum

Studiów Ukraińskich w SGH oraz Fundację „Ukraińska Diaspora Naukowa w Polsce” w SGH z okazji Dnia Nauki w Ukrainie w 2025 r. Hybrydowe wydarzenie zgromadziło ponad 120 naukowców – uczonych polskich oraz ukraińskich, w tym przedstawicieli naukowej diaspory oraz ich partnerów międzynarodowych. Wystąpienia stworzyły przestrzeń do refleksji nad rolą nauki w warunkach wojny, migracji i globalnych transformacji. Ważny wymiar symboliczny był związany z włączeniem konferencji do ukraińskich obchodów Dnia Nauki i obecności przedstawicieli ambasady ukraińskiej. Powstały materiały pokonferencyjne, koncepcja periodyku, który udało się zarejestrować, i oczywiście nowe kontakty.

Aby taki proces integrujący środowiska międzynarodowe powstał, potrzebna jest właśnie dyplomacja naukowa – międzynarodowe interakcje ukierunkowane na rozwój systemu nauki. Dyplomacja naukowa wzmacnia widoczność wyników badań naukowych oraz sprzyja budowaniu zaufania do Ukrainy jako aktywnego uczestnika przestrzeni innowacji i źródła wiedzy, także w warunkach kryzysu. Studium przypadku transformuje doświadczenie wojny, migracji, solidarności i odporności społecznej w uporządkowany materiał edukacyjny i analityczny. Opracowane na podstawie analiz ukraińskiego kapitału etnicznego studium przypadku staje się narzędziem dyplomacji naukowej.

Jak powstało to studium przypadku?

To jest właśnie kolejne potwierdzenie znaczenia dyplomacji naukowej. W ramach wspomnianych wydarzeń z okazji Dnia Nauki Ukrainy w SGH miałam okazję na międzynarodowej konferencji prezentować wyniki pilotażowej implementacji edukacyjno-analitycznego studium przypadku *Ukrainian Ethnic Capital: Identity, Trust and Cooperation* (Ukraiński kapitał etniczny: tożsamość, zaufanie i współpraca). Studium stało się produktem edukacyjnym i narzędziem analitycznym dla międzynarodowej sieci Globalnej Koalicji Studiów Ukraińskich przy wsparciu Międzynarodowego Funduszu „Odrodzenie”. Inspiracją dla projektu były badania nad mechanizmami transmisji kapitału etnicznego w warunkach migracji, wojny i mobilności transnarodowej, prowadzone w Centrum Studiów Ukraińskich SGH. W badaniach rozwinięta została koncepcja, struktura metodologiczna oraz model analityczny wiążący aspekty ekonomii instytucjonalnej, socjologii zaufania oraz badań nad diasporą. W efekcie powstało narzędzie dydaktyczne dla międzynarodowego środowiska akademickiego, które poddano pilotażowej implementacji w formie dyskusji edukacyjnych i zajęć analitycznych. W tym sensie łączy ono funkcje badawcze, dydaktyczne i komunikacyjne, zapewniając transfer wiedzy do globalnej przestrzeni akademickiej.

A jakie były wnioski z badania pilotażowego?

Pilotaż oraz dyskusje akademickie w SGH pokazały, że kapitał etniczny może być operacjonalizowany jako model analityczny do badania procesów wpływających na poczucie tożsamości, poziom zaufania, zasób pamięci kulturowej oraz działania zbiorowe w warunkach kryzysu.

Czy działalność diaspor i centrum mają także wymiar pozaakademicki?

Istotnym instytucjonalnym rezultatem rozwoju dyplomacji naukowej Fundacji „Ukraińska Diaspora Naukowa w Polsce” były wyniki spotkania z Denysem Kurbatowem (Denys Kurbatov), wiceministrem edukacji i nauki Ukrainy, które odbyło się 13 września 2025 r. Fundacja przygotowała i przedłożyła do Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy projekt rozporządzenia dotyczącego utworzenia instytucji Międzynarodowego Naukowego Ambasadora Ukrainy. W efekcie wydano rozporządzenie Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy nr 568 z dnia 3 kwietnia 2026 r., którym zatwierdzono koncepcyjne założenia wdrożenia odpowiedniego mechanizmu instytucjonalnego. Zaproponowany model przewiduje utworzenie systemu rekomendowanych przez uczelnie międzynarodowych ambasadorów naukowych. Ten model posłuży wzmocnieniu globalnej rozpoznawalności ukraińskiej nauki, reprezentacji ukraińskich uniwersytetów oraz rozwoju międzynarodowej współpracy naukowej.

To bardzo interesujące, oryginalne rozwiązanie. Jakie są cele nadawania uczonym statusu naukowego ambasadora?

Jak wspomniałam, tu chodzi o wzmocnienie międzynarodowej rozpoznawalności ukraińskiej nauki oraz rozszerzanie jej obecności w globalnych sieciach akademickich. Idea instytutu powstała jako odpowiedź na potrzebę systemowej reprezentacji ukraińskich badaczy za granicą, rozwoju partnerstw i tworzenia trwałych kanałów komunikacji naukowej w warunkach wojny i transformacji

systemu nauki. Fundacja „Ukraińska Diaspora Naukowa w Polsce”, która zapewnia wsparcie organizacyjne, sieciowe i eksperckie inicjatywom ukierunkowanym na rozwój studiów ukraińskich, dyplomacji naukowej i współpracy międzynarodowej, była zaczynem tej koncepcji i zarazem dowodem, że jej realizacja jest możliwa. Działalność naszej fundacji dowodzi, że jest możliwe stworzenie i funkcjonowanie platformy współpracy między ukraińskimi i międzynarodowymi środowiskami naukowymi. Celami, narzędziami i efektami tej współpracy są konsolidacja zasobów diaspor, zwiększenie mobilności akademickiej oraz integracja środowiska ukraińskich uczonych z globalną przestrzenią edukacyjną i badawczą.

Wypadałoby spytać o plany, ale z braku miejsca zadam na koniec pytanie trudniejsze – co decyduje o specyfice dyplomacji naukowej prowadzonej przez fundację i centrum?

Działalność Fundacji „Ukraińska Diaspora Naukowa w Polsce” wykracza poza typowe instytucjonalne wsparcie inicjatyw naukowych wynikających z dyplomacji w makroskali. Fundacja traktuje produkty edukacyjne jako narzędzie dialogu prowadzącego do włączania naukowych środowisk ukraińskich do globalnego obiegu akademickiego. Innowacyjne inicjatywy edukacyjne kształtują nowe formy współpracy akademickiej, w których wiedza, zaufanie i współdziałanie stają się zasobem długoterminowej odbudowy i rozwoju. Specyficznym wyróżnikiem tego podejścia jest priorytet dla oddolnej autonomii i zdolności dialogu, połączonych z procesem rozumnej koordynacji z decydentami w kraju, w diasporach – migrantów naukowych, oraz środowiskami i ośrodkami zagranicznymi.

Świat odbudowuje się poprzez wiedzę, hart ducha i solidarność!

I to jest dobre podsumowanie tej rozmowy, dziękuję! 

Innowacja, AI i przedsiębiorczość w sercu Budapesztu

JOANNA ŻUKOWSKA, MIKOŁAJ PINDELSKI, PATRYK DZIURSKI

W dniach 19–25 kwietnia 2026 r. grupa studentów, doktorantów i pracowników naukowych SGH wzięła udział w intensywnym programie mobilności akademickiej „Bridging minds across borders” (Łączymy umysły ponad granicami) na prestiżowym Uniwersytecie Korwina w Budapeszcie.

Inicjatywa ta, zrealizowana w ramach projektu PROM, była finansowana ze środków Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) i miała na celu nie tylko transfer wiedzy, ale przede wszystkim budowanie trwałych mostów między polskim a węgierskim środowiskiem akademickim. Program zgromadził osoby o zróżnicowanych ścieżkach edukacyjnych, co stało się fundamentem dla interdyscyplinarnej wymiany myśli. Wśród organizatorów i prowadzących byli prof. Miklós Kozma – specjalista w zakresie modeli biznesowych i rozwiązywania problemów, dr Attila Petheő – ekspert od przedsiębiorczości, znany z praktycznego podejścia i inspirowania do działania, dr Ivett Pinke-Sziva – badaczka zajmująca się wpływem nowych technologii i etyką AI, oraz Zsolt Havran – prowadzący zajęcia z ekonomii i zarządzania danymi.

TEORIA W PRAKTYCE: WIZYTY STUDYJNE I „ŻYWY BIZNES”

Jednym z najważniejszych punktów programu było wyjście poza mury uczelni i konfrontacja akademickich koncepcji z rzeczywistością rynkową. Uczestnicy mieli okazję odwiedzić kluczowe miejsca na mapie biznesowej Budapesztu. Pierwszym z nich było Lake Lupa – Laboratorium Przedsiębiorczości. To właśnie tutaj dr Petheő zaprezentował uczestnikom koncepcję „żywego biznesu”. Wizyta nad Lake Lupa była dla wielu punktem zwrotnym. Michał Forycki, student studiów magisterskich, podkreśla: „Case Lake Lupa – w momencie,



FOT. ATTILA PETHEŐ

gdy fizycznie jest się na miejscu – zupełnie inaczej oddziałuje na wyobraźnię niż różne przerabiane na zajęciach case’y biznesowe opracowane w sali na uczelni”. Z kolei Magdalena Solkiewicz, studentka drugiego roku studiów licencjackich, zauważyła, że możliwość zobaczenia od kulis sukcesów i porażek Lake Lupa była niezwykle cenną lekcją odwagi biznesowej.

Kolejnym punktem na mapie był Hotel Vision, czyli zastosowanie sztucznej inteligencji w hotelarstwie. Podczas wizyty uczestnicy przyglądali się pracy konserżera opartego na systemach AI. To doświadczenie pozwoliło zrozumieć, jak technologie cyfrowe zmieniają relacje z klientem. Dr Pinke-Sziva wskazała, że dzięki takim wizytom studenci

stali się bardziej świadomi praktycznych i etycznych aspektów stosowania AI w rozwiązywaniu realnych problemów biznesowych.

Ostatnim miejscem była Groupama Aréna – przykład nowoczesnego zarządzania obiektami sportowymi. Uczestnicy odwiedzili innowacyjny obiekt wielofunkcyjny, gdzie poznali tajniki zarządzania dużą infrastrukturą sportową i eventową w praktyce.

EWOLUCJA PODEJŚCIA – OD ROZWIĄZANIA DO PROBLEMU

Wykładowcy z Uniwersytetu Korwina w Budapeszcie, w tym prof. Kozma, zaobserwowali u polskich uczestników istotną zmianę paradygmatu. Zamiast skupiać się na szybkich, technologicznych rozwiązaniach (ang. *solution-first*), studenci nauczyli się strukturalnego definiowania problemów i analizowania *trade-offs* (kompromisów). Jego zdaniem wyróżniało to w pracach nad projektami. Zespoły przestały szukać „bezkosztowych” ulepszeń, a zaczęły otwarcie dyskutować o ryzykach, odpowiedzialności za środowisko i ukrytych kosztach logistyki. Ponadto uczestnicy zaproponowali mechanizmy przeciwdziałające nadmiernej konsumpcji i projektowanie zachowań cyrkularnych, co wykraczało poza ramy zwykłej strategii cenowej.

MIĘDZYNARODOWA WSPÓŁPRACA I PRZEŁAMYWANIE BARIER

Praca w zróżnicowanych zespołach wymusiła rozwój kompetencji miękkich. Magda Milejska, studentka studiów magisterskich, zauważyła, że „skuteczna komunikacja wymaga większej precyzji i uważności. Nie chodzi tylko o samą znajomość języka, ale też o jasne formułowanie myśli”. Dla Magdaleny Sołkiewicz kluczowe było zatarcie się formalnych hierarchii: „Zaskoczyło mnie, jak szybko zatarły się formalne hierarchie, a narodziła się autentyczna więź i partnerska wymiana myśli” między studentami a naukowcami.

Ciekawych spostrzeżeń dostarczyli także wykładowcy z Węgier. Dr Petheő stwierdził, że polscy studenci wykazują silniejszą postawę „I can do it” niż ich węgierscy koledzy. Dr Pinke-Sziva dodała, że Polacy są bardzo skuteczni w dostrzeganiu „szerszego obrazu” (ang. *bigger picture*) i tworzeniu rozwiązań krótkoterminowych, podczas gdy Węgrzy zazwyczaj wolą zagłębiać się w szczegóły.

Program PROM zmienił także stosunek uczestników do niepewności. Magda Milejska podkreśla, że nauczyła się traktować eksperymentowanie nie jako chaos, ale jako niezbędny proces dochodzenia do celu. Twierdzi, że „pierwszy pomysł rzadko jest ostatecznym rozwiązaniem”. Michał Forzycki przyznaje, że dzięki inspirującej prezentacji dr. Petheő i rozmowom ze specjalistami (np. z piłkarzem, który w swej pracy kieruje się pasją) wzrosła jego skłonność do ryzyka i zrozumiał, że „obecna ścieżka kariery nie musi być tą jedyną właściwą”.



FOT. JOANNA ŻUKOWSKA

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI I ETYKA

W świecie zdominowanym przez technologię program położył ogromny nacisk na świadomość etyczną. Dr Pinke-Sziva uważa ją za jedną z najważniejszych kompetencji przyszłości. Podczas jej zajęć uczestnicy analizowali zestawy danych i projektowali startupy oparte na AI, musząc zmierzyć się z pytaniami o prywatność, zarządzanie danymi i wpływ technologii na rynek pracy. Prof. Kozma wskazuje zaś, że kluczowa jest także umiejętność tłumaczenia specjalistycznej wiedzy na język zrozumiały dla innych dziedzin – co było widoczne, gdy prawnicy, ekonomiści i badacze AI wspólnie analizowali te same modele biznesowe.

INWESTYCJA W SIEĆ WSPÓŁPRACY

Program „Bridging minds across borders” to coś więcej niż jednorazowa wymiana. Jak zauważa Miklós Kozma, mobilność buduje „wspólny kapitał pojęciowy i słownictwo”, co znacząco ułatwi przyszłe wspólne projekty badawcze i wymiany. Dr Attila Petheő podsumowuje to jako pierwszy, niezbędny krok w stronę trwałej współpracy międzynarodowej.

Uczestnicy wracają do Polski nie tylko z nową wiedzą o *design thinking* czy modelach biznesowych, ale przede wszystkim z odwagą do działania na własny rachunek i przekonaniem, by „nie bać się zmian i wykorzystywać nadarzające się szanse”. Projekt PROM udowodnił, że mobilność akademicka to doświadczenie inspirujące, które wzmacnia gotowość do podejmowania najtrudniejszych wyzwań badawczych i zawodowych. 

DR HAB. JOANNA ŻUKOWSKA, prof. SGH, wicedyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

DR HAB. MIKOŁAJ PINDELSKI, prof. SGH, Katedra Teorii Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

DR PATRYK DZIURSKI, Katedra Zarządzania Strategicznego, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Akademicka dydaktyka jutra, czyli nowatorskie metody dydaktyczne



JOANNA ŻUKOWSKA, TOMASZ PILEWICZ



SGH po raz kolejny promuje innowacje edukacyjne, realizując serię wizytacji w ramach projektu „Regionalna Inicjatywa Doskonałości – Zadanie 4: Nowatorskie metody dydaktyczne”. W marcu i kwietniu 2026 r. uczelnia gościła wybitnych naukowców z polskich oraz zagranicznych ośrodków naukowych, wśród których znaleźli się: dr hab. inż. Katarzyna Halicka, prof. Politechniki Białostockiej, dr hab. Hanna Włodarkiewicz-Klimek, prof. Politechniki Poznańskiej, dr hab. Monika Jedynak, prof. Uniwersytetu Jagiellońskiego, prof. dr hab. Helena Ostrowicka, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, dr hab. Paweł Pasierbiak, prof. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, oraz dr hab. Jarosław Korpyś, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego. Międzynarodowy wymiar wydarzenia podkreśliła obecność ekspertów z RPA, Włoch, Armenii i Francji, w tym profesorów Philippe’a Burgera, Johana Coetzee, Stefano Calciolariego, Narine Petrosyan oraz Kwabena Aboaha Addo.

Goście mieli okazję obserwować, jak teoria skutecznie przenika się z praktyką rynkową podczas zajęć pokazowych prowadzonych przez kadrę SGH. Wizytacje były prezentacją nowoczesnych metod nauczania oraz przestrzenią do wymiany doświadczeń, dyskusji o wyzwaniach współczesnej edukacji oraz refleksji nad kierunkami rozwoju dydaktyki akademickiej. Eksperci zwracali uwagę na wysoki poziom przygotowania zajęć, zaangażowanie studentów oraz konsekwentne budowanie środowiska sprzyjającego aktywnemu uczeniu się.

Niezwykle ważną rolę odegrali nauczyciele akademicy SGH prowadzący zajęcia w ramach projektu. Wielu z nich wcześniej uczestniczyło w wizytach studyjnych w kraju i za granicą, co umożliwiło praktyczne wdrożenie poznanych metod oraz ich adaptację do specyfiki kierunków

realizowanych w SGH. Dzięki temu możliwe było stworzenie autorskich scenariuszy zajęć, łączących świat akademicki z realnymi potrzebami rynku pracy i oczekiwaniami studentów.

Wizytacje objęły szerokie spektrum przedmiotów – od Akademii Menadżerskiej realizowanej we współpracy z Santander Bankiem czy Competitive Strategies pod kierownictwem dr hab. Mikołaja Pindelskiego, prof. SGH, coachingu prowadzonego przez dr hab. Joannę Żukowską, prof. SGH, i Roberta Strelaua, Corporate Governance and Sustainability realizowane przez prof. dr hab. Marię Aluchnę, Dimensions of Competitiveness prowadzone przez dr hab. Arkadiusza Kowalskiego, prof. SGH, przez prawne uwarunkowania pracy menedżera pod okiem dr Małgorzaty Godlewskiej, laboratoria podstaw analizy danych w e-biznesie dr Barbary Cieślak, aż po Artificial Intelligence prowadzone przez dr hab. Michała Bernardello, prof. SGH. Eksperci z uwagą przyglądali się również lektoratom z języka angielskiego w biznesie i ekonomii prowadzonym przez dr Izabelę Godlewską.

Do aspektów wyróżniających zajęcia należy całkowita rezygnacja z biernego modelu nauczania na rzecz interakcji, pracy zespołowej i metod warsztatowych, co zostało określone przez wizytatorów jako standard godny naśladowania. W ramach coachingu studenci uczestniczyli w symulacjach sesji coachingowych umożliwiających poznanie narzędzi pracy coachów, w tym modelu GROW i kart wartości. Akademia Menadżerska była realizowana w formule *practice-based learning*, gdzie menedżerowie z Santander Banku nie tylko dzielili się wiedzą, ale również oceniali projekty studenckie, których finał odbywa się bezpośrednio w siedzibie banku.

Podkreślone przez wizytujących aspekty związane z nowoczesnością zajęć w SGH dotyczyły laboratoriów komputerowych, gdzie studenci analizowali rzeczywiste notowania giełdowe i surowcowe pobierane na żywo z serwisu Stooq, wykorzystując profesjonalne środowisko RStudio oraz język SQL. Z kolei na zajęciach językowych dr Godlewska przełamывała tradycyjne schematy, wdrażając narzędzia sztucznej inteligencji, takie jak Microsoft 365 Copilot Chat, do analizy klastrów



RZECZYOBRAZKOWE

technologicznych oraz przygotowując studentów do wystąpień typu investor pitch. Takie podejście pozwalało studentom rozwijać kompetencje językowe oraz umiejętność krytycznej analizy informacji, pracy projektowej i skutecznej komunikacji biznesowej.

Dynamiczną atmosferę zajęć dodatkowo wzmacniały elementy grywalizacji, które stały się standardem na wielu przedmiotach. Wykorzystanie interaktywnych quizów budowało zdrową rywalizację i umożliwiało natychmiastowy feedback. W Akademii Menadżerskiej studenci byli dodatkowo motywowani systemem nagród w postaci złotych, srebrnych i brązowych naklejek za aktywność, co realnie przekładało się na zaangażowanie grupy oraz większą otwartość na współpracę.

Korzyści dla studentów, które płyną z takiego podejścia, są nie do przecenienia. Uczestnicy zajęć rozwijają przede wszystkim kompetencje przyszłości – krytyczne i analityczne myślenie, biegłość cyfrową, kreatywność oraz umiejętność pracy w zróżnicowanych zespołach. Dzięki pracy na autentycznych problemach biznesowych i regularnemu kontaktowi z praktykami rynku absolwenci SGH zyskują unikatową przewagę konkurencyjną już na starcie ścieżki zawodowej. Wizytatorzy podkreślali również, że takie metody zwiększają samodzielność studentów i skuteczniej przygotowują ich do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym.

Projekt nie miał charakteru wyłącznie obserwacyjnego. Jego celem było wypracowanie konkretnych rekomendacji dla dalszego doskonalenia procesu dydaktycznego. Wnioski z wizytacji posłużyły do opracowania zestawu dobrych praktyk oraz będą wykorzystywane w kolejnych działaniach związanych z rozwojem nowoczesnej dydaktyki w SGH. Uczestnicy mieli okazję zwiedzić kampus SGH pod przewodnictwem wicedyrektora Centrum Współpracy Międzynarodowej Grzegorza Augustyniaka. Ważny element wizyty stanowiło także spotkanie części gości z prorektorem ds. współpracy z zagranicą dr. hab. Jackiem Prokopem, prof. SGH.

Najlepszą recenzją tych działań są entuzjastyczne opinie wizytujących. Eksperti nie szczędzili słów uznania dla poziomu kształcenia w SGH. Wielokrotnie pojawiała się stwierdzenie,

że prezentowane zajęcia mogą stanowić benchmark dla innych prowadzących, wyznaczając najwyższe standardy nowoczesnej dydaktyki akademickiej. Eksperti z kraju i z zagranicy szczególnie wysoko ocenili praktyczny wymiar zajęć oraz umiejętność łączenia teorii akademickiej z aktualnymi trendami rynkowymi i wynikami badań własnych prowadzących. Wyrazy uznania zyskały metody dydaktyczne, takie jak symulacje sesji pracy menedżerów, zadania wspierane przez rozwiązania w klasie sztucznej inteligencji, które rozwijają kompetencje decyzyjne studentów. Podkreślano także wysoką jakość interakcji oraz tworzenie otwartej atmosfery sprzyjającej nauce.

Recenzenci zwracali uwagę, że stosowane w SGH uczenie oparte na praktyce należy do najskuteczniejszych metod edukacji na świecie, a same scenariusze zajęć mogą być rekomendowane jako wzorcowe praktyki w szkolnictwie wyższym. Eksperti ocenili, że proces dydaktyczny realizowany w SGH stoi na bardzo wysokim poziomie i nie wymaga istotnych zmian, lecz jedynie dalszego rozwijania już wdrożonych, inspirujących metod. Zwrócono również uwagę, że zastosowany miks dydaktyczny skutecznie aktywizuje studentów, wzmacnia ich motywację do samodzielnego rozwiązywania złożonych problemów oraz wspiera rozwój myślenia krytycznego.

Eksperti z zagranicy, bazując na zaobserwowanych dobrych praktykach, przedstawili na koniec zalecenia systemowe. Rekomendują interaktywność w częściach wykładowych zajęć poprzez szersze wykorzystanie narzędzi cyfrowych oraz systematyczne i celowe różnicowanie uczestników rozwiązujących zadania zespołowe, co ma stymulować studentów do współpracy z szerszym gronem rówieśników. Ważnym zaleceniem jest też egzekwowanie od uczestników merytorycznego uzasadniania formułowanych przez nich rekomendacji i podejmowanych przez nich decyzji biznesowych w ramach zajęć dotyczących rozwiązywania studiów przypadku.

Tak silne wsparcie środowiska akademickiego potwierdza, że projekt Regionalnej Inicjatywy Doskonałości (RID) to realna zmiana jakościowa, która czyni z SGH kuźnię nowoczesnych liderów biznesu, gotowych na wyzwania przyszłości. Przedsięwzięcie zostało zrealizowane w ramach projektu „Rozwój potencjału badawczego SGH dla trwałego wzrostu oraz odpornych społeczeństw”, dofinansowanego ze środków ministra nauki i szkolnictwa wyższego w ramach programu RID. 

DR HAB. JOANNA ŻUKOWSKA, prof. SGH, wicedyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

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



Naukowcy RID: Marta Pachocka

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

Ekonomista i politolog, migrantolog i europeista. Adiunkt w Katedrze Studiów Politycznych Instytutu Studiów Międzynarodowych Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH. Opiekun akademicki Magisterskiego Programu Podwójnego Dyplomu (MPPD) SGH – EDHEC Business School (Francja). Współkoordynator Laboratorium Polityk Migracyjnych Miast i Regionów (od 2022 r.) i były kierownik Zespołu Polityk Migracyjnych (2018–2022) w Ośrodku Badań nad Migracjami UW. Ekspert ds. migracji sieci Team Europe Direct w Polsce przy Komisji Europejskiej. Wiceprzewodnicząca Polskiego Stowarzyszenia Badań Wspólnoty Europejskiej (PECSA); przewodnicząca Sekcji Badawczej „Procesy Migracyjne i Zarządzanie Migracjami” Polskiego Towarzystwa Studiów Europejskich (PTSE); członek zarządu i sekretarz Komitetu Badawczego RC46 „Migracja i obywatelstwo” Międzynarodowego Stowarzyszenia Nauk Politycznych (IPSA); członek zarządu Metropolis International Migration Network. Kierownik i członek zespołu w licznych krajowych i zagranicznych projektach, w tym finansowanych z programów UE (Horizon Europe, Horizon 2020, LLP, Erasmus+, Creative Europe),

szczególnie dotyczących wielopoziomowego zarządzania migracją i integracją oraz polityk migracyjnych w UE i Polsce.

Autor i współautor licznych rozdziałów w monografiach, artykułów w czasopiśmie naukowych, raportów z badań, referatów konferencyjnych. Pełni rolę współredaktora serii wydawniczej „Mobility & Politics” w wydawnictwie Springer Nature/Palgrave MacMillan. Moderator, panelista, dyskutant, spiker, facylitator podczas licznych wydarzeń naukowych i popularnonaukowych skierowanych do różnych grup odbiorców. Ewaluator w konkursach finansowych ze środków UE i zagranicznych agencji ds. nauki i badań. Członek krajowych i międzynarodowych towarzystw naukowych i sieci badawczych zajmujących się studiami migracyjnymi i humanitarnymi, studiami europejskimi, polityką publiczną i naukami politycznymi, ekonomią.

OPIS BADAŃ

Dr Pachocka w swoich badaniach skoncentrowanych na problematyce migracji, szczególnie w kontekście europejskim, stawia na podejście inter- i multidyscyplinarne, projekty zespołowe, współpracę wielosektorową z otoczeniem zewnętrznym (aktorzy publiczni, społeczni,

prywatni – krajowi i międzynarodowi) i kontakt z praktyką oraz internacjonalizację wyników badań. Podejście takie najlepiej oddaje naturę badań migracyjnych i studiów europejskich.

W SGH współkierowała wraz z prof. Pawłem Kubickim (IGS KES) zespołem projektu Welcoming Spaces – „Investing in »Welcoming Spaces« in Europe: revitalizing shrinking areas by hosting non-EU migrants” (Horizon 2020, 2020–2024, lider: Utrecht University). W latach 2016–2019 była kierownikiem projektu EUMIGRO – „Jean Monnet Module on the European Union and the Contemporary International Migration – an Interdisciplinary Approach” (Erasmus+) oraz wcześniej kierownikiem zespołu w SGH w ramach projektu AMENET – „The European Union, Mediterranean and Africa Integration in the Global Age” (Erasmus+ Programme, Jean Monnet Networks, 2018–2021, lider: Universidad Autónoma de Madrid).

W SGH kieruje obecnie zadaniem badawczym RE-EMERGE – Refugee Entrepreneurship in the EU: Sparking Grass-roots Innovation, Civic Empowerment and Transnational Connectivity (Erasmus+, 2024–2025, liderzy: CEU, SGH, SSE) w ramach projektu CIVICA, a także jako badacz migracji jest członkiem następujących zespołów projektowych: Skills4Justice – „Skill partnerships for sustainable and just migration patterns” (Horizon Europe, 2023–2026, lider: Vytautas Magnus University), CEWSE II – Jean Monnet Centre of Excellence at Warsaw School of Economics on „Global Public Goods Management and Sustainable Growth in the Policy and Practice of the EU” (Erasmus+, 2024–2027), EUCities – Jean Monnet Module „Future of European Cities: Towards inclusive, sustainable and smart urban development”, AfrikuEurope – Jean Monnet Policy Debate „The European Union and Africa in a Multi Crises World” (Erasmus+, 2024–2027, lider: University of Peloponnese).

Była także zaangażowana w istotne projekty dotyczące wsparcia humanitarnego, recepcji i integracji obywateli Ukrainy ze statusem ochrony czasowej:

- „Analysis of bottlenecks affecting the delivery and access to social services for Ukrainian refugee children and families in Poland”/PL: „Analiza luk wpływających na świadczenie i dostęp do usług społecznych dla dzieci i rodzin uchodźców ukraińskich w Polsce” (UNICEF Polska, 2022–2023),
- „SGH jako centrum wsparcia migrantów przymusowych z Ukrainy” (Grant JM Rektora SGH, 2022).

Była członkiem zespołu w projektach w ramach badań statutowych Kolegium Zarządzania i Finansów SGH:

- „Zachowania konsumentów ukraińskich na polskim rynku dóbr i usług w kontekście wzmożonego napływu obywateli Ukrainy do Polski w związku z kryzysem humanitarnym 2022 roku” (MNiSW, 2022, lider KZiF SGH),
- „Zachowania konsumentów ukraińskich na rynku towarów i usług przebywających w Polsce od ponad 5 lat” (MNiSW, 2023, lider KZiF SGH),
- „Zachowania konsumentów ukraińskich na polskim rynku dóbr i usług” (MNiSW, 2024, lider KZiF SGH).

WPLYW NA SPOŁECZEŃSTWO

Prowadzenie badań dotyczących wielopozomowego zarządzania migracjami w UE i w Polsce, szczególnie w ramach projektów międzynarodowych, jak te finansowe z programów UE: Horyzont 2020, Horyzont Europa, Erasmus+, a także we współpracy z kluczowymi aktorami zarządzania migracjami (organizacje międzynarodowe, organizacje społeczne, samorządy lokalne, ministerstwa), jest strategicznie istotne w dobie rosnącego zainteresowania procesami migracyjnymi w Europie/UE/Polsce, przybierających na sile upolitycznienia i mediatyzacji problematyki migracyjnej, a także kształtowania i wdrażania nowych strategii migracyjnych (np. Nowy Pakt o Migracji i Azylu Unii Europejskiej czy strategia migracyjna Polski na lata 2025–2030). 



Wymiary przestrzeni tworzących gospodarkę

Ekonomia XXI wieku jako nauka o relacjach społecznych

 EWELINA FLORCZAK



Jeszcze kilkadziesiąt lat temu zagadnienie dotyczące rozwoju gospodarczego miało jasne i sprecyzowane wytłumaczenie. W centrum zainteresowania ekonomistów znajdowały się kapitał, praca, zasoby naturalne i postęp technologiczny. To one miały decydować o konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów i państw. Dziś taki sposób myślenia okazuje się niewystarczający. W świecie, w którym technologie są coraz łatwiej dostępne, a wiedza przekracza granice szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, o sukcesie coraz częściej decydują czynniki, których nie sposób ująć wyłącznie w tabelach i wskaźnikach makroekonomicznych.

Rosnące znaczenie zyskują zaufanie społeczne, jakość instytucji, zdolność do współpracy, odpowiedzialność przedsiębiorstw, dostępność usług publicznych oraz aktywność lokalnych społeczności. Innymi słowy – gospodarka zaczyna być rozumiana jako sieć relacji między ludźmi, organizacjami i miejscami. To właśnie ta perspektywa coraz silniej zaznacza swoją obecność we współczesnych badaniach ekonomicznych i była osią dyskusji podczas III edycji Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przestrzeń w ekonomii – społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarki”, zorganizowanej w SGH. Konferencja stała się przyczynkiem do niniejszego tekstu.

PRZESTRZEŃ TO NIE TYLKO GEOGRAFIA

Samo pojęcie przestrzeni w ekonomii uległo w ostatnich latach głębokiej zmianie. Przestało oznaczać wyłącznie lokalizację przedsiębiorstw, odległość od rynku czy rozmieszczenie

infrastruktury. Dzisiaj przestrzeń ma znacznie szerszy wymiar.

To przestrzeń społeczna – tworzona przez relacje między mieszkańcami, przedsiębiorcami, samorządami i organizacjami pozarządowymi. To również przestrzeń instytucjonalna, w której funkcjonują przepisy prawa, system edukacji czy administracja publiczna. Coraz większego znaczenia nabiera także przestrzeń cyfrowa, w której powstają nowe modele biznesowe, rozwijają się platformy internetowe, społeczności wirtualne oraz rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji.

Wszystkie te przestrzenie zaczynają się przenikać. Granica między światem fizycznym a cyfrowym staje się coraz mniej wyraźna, podobnie jak podział między działalnością gospodarczą a społeczną. Oznacza to, że rozwój nie jest już wyłącznie efektem inwestycji finansowych. Coraz częściej zależy od jakości współpracy pomiędzy uczestnikami życia społecznego i gospodarczego.

TECHNOLOGIA NIE ZASTĄPI ZAUFANIA

W debacie o przyszłości gospodarki dominują dziś takie pojęcia, jak sztuczna inteligencja, automatyzacja, metaverse czy gospodarka platformowa. Łatwo ulec przekonaniu, że to właśnie technologie są głównym motorem rozwoju. Tymczasem coraz więcej badań pokazuje, że same innowacje nie gwarantują sukcesu. Technologia może zwiększać produktywność, ułatwiać komunikację i tworzyć nowe modele biznesowe, ale jednocześnie może pogłębiać nierówności, wykluczać część społeczeństwa z rynku pracy czy osłabiać więzi społeczne. Ostateczny efekt zależy od sposobu jej wykorzystania oraz od jakości otoczenia społecznego i instytucjonalnego.

Dlatego coraz częściej mówi się o odpowiedzialnej transformacji cyfrowej. Jej celem nie jest wyłącznie wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych, lecz także budowanie takich warunków, aby korzyści z cyfryzacji były dostępne dla możliwie szerokich grup społecznych. W tym ujęciu innowacja przestaje być celem samym w sobie. Staje

się narzędziem służącym poprawie jakości życia, zwiększaniu dostępności usług oraz wzmacnianiu współpracy.

GOSPODARKA ZACZYNA SIĘ LOKALNIE

Globalizacja przez wiele lat sprawiała wrażenie procesu osłabiającego znaczenie lokalności. Tymczasem doświadczenia ostatnich lat – pandemia COVID-19, kryzysy energetyczne, zakłócenia łańcuchów dostaw czy napięcia geopolityczne – pokazały, że odporność gospodarki budowana jest przede wszystkim na poziomie lokalnym. To właśnie miasta, regiony i społeczności lokalne najczęściej jako pierwsze reagują na kryzysy. Ich zdolność do współpracy, organizowania pomocy, tworzenia partnerstw oraz wykorzystywania lokalnych zasobów staje się jednym z najważniejszych czynników rozwoju.

Coraz większego znaczenia nabierają również kwestie dostępności. Nie chodzi już wyłącznie o infrastrukturę transportową, lecz także o możliwość korzystania z edukacji, ochrony zdrowia, usług opiekuńczych, kultury czy internetu. Dostępność staje się kategorią społeczną, która bezpośrednio wpływa na aktywność zawodową, przedsiębiorczość oraz jakość życia mieszkańców.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, KTÓRA TWORZY WARTOŚĆ SPOŁECZNĄ

Jednym z najbardziej interesujących kierunków rozwoju współczesnej ekonomii jest rosnące znaczenie przedsiębiorczości społecznej. Jeszcze kilkanaście lat temu postrzegano ją głównie jako uzupełnienie działalności organizacji pozarządowych. Obecnie coraz częściej staje się źródłem innowacji organizacyjnych i społecznych.

Przedsiębiorstwa społeczne pokazują, że możliwe jest łączenie efektywności ekonomicznej z realizacją celów społecznych. Tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem, rozwój usług opiekuńczych, aktywizacja społeczności lokalnych czy wspieranie transformacji energetycznej nie są już traktowane jako działania uboczne, ale jako element nowoczesnego modelu gospodarowania.

Zmienia się również sposób oceny sukcesu przedsiębiorstw. Oprócz wyników finansowych coraz częściej analizuje się ich wpływ na otoczenie społeczne, środowisko naturalne oraz rozwój lokalnych wspólnot. Takie pojęcia, jak społeczna stopa zwrotu, wpływ społeczny czy wartość wspólna, stają się integralną częścią współczesnego języka ekonomii.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ JAKO PRZEWAGA KONKURENCYJNA

Zmienia się także rozumienie konkurencyjności przedsiębiorstw. Jeszcze niedawno utożsamiano ją przede wszystkim z produktywnością i rentownością. Obecnie coraz większą rolę odgrywa zdolność

organizacji do budowania trwałych relacji z interesariuszami oraz odpowiedzialnego reagowania na wyzwania społeczne i środowiskowe.

Nieprzypadkowo tak dużego znaczenia nabierają koncepcje ESG, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonych modeli biznesowych. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega, że inwestowanie w pracowników, dialog społeczny, różnorodność, bezpieczeństwo czy ograniczanie wpływu na środowisko nie są wyłącznie kosztem. W dłuższej perspektywie stają się źródłem odporności i przewagi konkurencyjnej.

Podobna zmiana zachodzi również w politykach publicznych. Współczesne strategie rozwoju coraz rzadziej koncentrują się wyłącznie na wzroście gospodarczym. Coraz częściej obejmują jakość życia, spójność społeczną, zdrowie, bezpieczeństwo czy odporność lokalnych społeczności. Oznacza to odejście od myślenia o gospodarce jako autonomicznym systemie i postrzeganie jej jako elementu szerszego ekosystemu społecznego.

EKONOMIA PRZYSZŁOŚCI BĘDZIE EKONOMIĄ RELACJI

Jednym z najważniejszych wniosków płynących z dyskusji prowadzonych podczas konferencji jest przekonanie, że przyszłość gospodarki będzie zależała od umiejętności łączenia innowacyjności z odpowiedzialnością społeczną. Nawet najbardziej zaawansowane technologie nie zastąpią zaufania, współpracy i sprawnie funkcjonujących instytucji. To właśnie one tworzą środowisko, w którym innowacje mogą przynosić trwałe korzyści społeczne i gospodarcze.

Ekonomia XXI wieku coraz wyraźniej odchodzi od obrazu rynku jako zbioru anonimowych transakcji. W centrum zainteresowania znajdują się dziś ludzie – ich relacje, kompetencje, potrzeby i zdolność do wspólnego działania. Rozwój gospodarczy nie dokonuje się bowiem wyłącznie dzięki kapitałowi i technologiom. Powstaje tam, gdzie istnieje przestrzeń do współpracy, wzajemnego zaufania oraz budowania wartości, z której korzystają nie tylko przedsiębiorstwa, ale też całe społeczeństwo. W tym sensie „przestrzeń w ekonomii” przestaje być kategorią geograficzną. Staje się metaforą jakości relacji społecznych i instytucjonalnych, które decydują o zdolności gospodarki do rozwoju. To właśnie one mogą okazać się najcenniejszym zasobem w świecie pełnym niepewności, dynamicznych zmian technologicznych i rosnących wyzwań społecznych. 

DR EWELINA FLORCZAK, Katedra Geografii Ekonomicznej,
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

Sztuczna inteligencja i jej (nie)regulowanie: walka różnych podejść

 ANDRZEJ ZYBAŁA

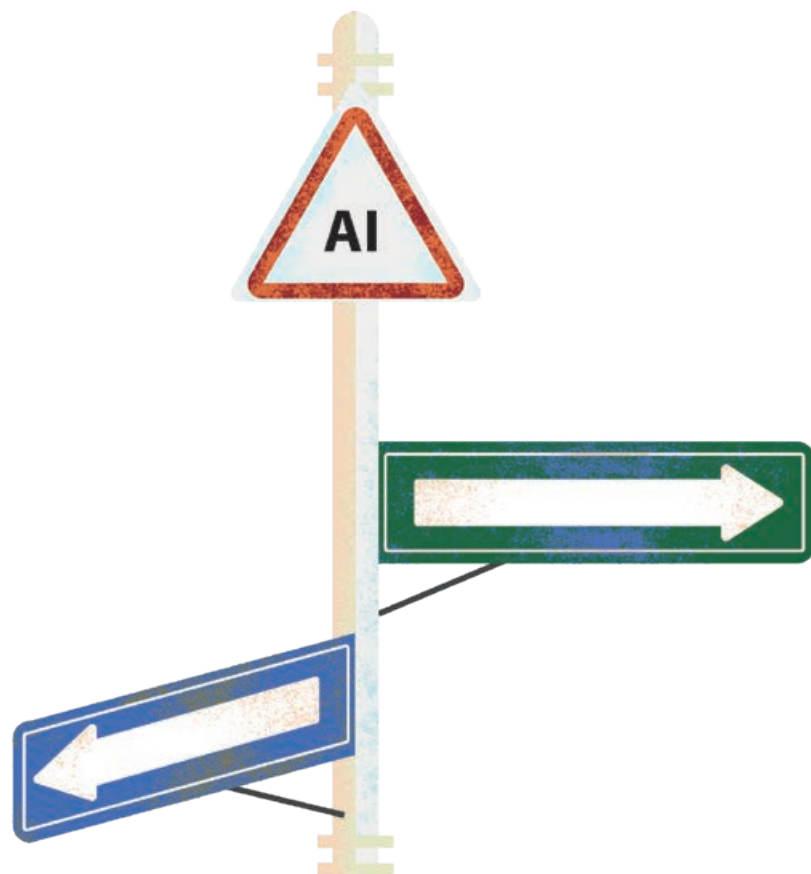
Taki obrót spraw wzmaga dyskusję o sposobach regulowania systemów AI, a główna linia podziału biegnie między podejściem widocznym w Unii Europejskiej i podejściem amerykańskim. To nie przypadek, że Unia jako pierwsza na świecie ustanowiła kompleksowe ramy regulacyjne dotyczące zastosowań sztucznej inteligencji. W 2024 r. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej przyjęły rozporządzenie (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie sztucznej inteligencji, znane jako AI Act. Regulacje weszły w życie 1 sierpnia 2024 r., ale ich zastosowanie zostało rozłożone w czasie.

Nie jest też przypadkiem, że Amerykanie nie wypracowali takiego kompleksowego federalnego aktu prawnego. Stosują bowiem rozproszony model regulacyjny, a więc widzimy różne akty prawne, takie jak rozporządzenia wykonawcze prezydenta, wytyczne federalne, standardy techniczne, działania agencji regulacyjnych oraz coraz liczniejsze ustawy stanowe. Wprowadzili wprawdzie federalny akt prawny TAKE IT DOWN Act z 2025 r., ale ma on jednak częściowy charakter, ponieważ dotyczy ochrony przed tzw. deepfake'ami intymnych obrazów, które tworzy AI. Była to reakcja na konkretne zdarzenie, czyli spreparowanie i rozpowszechnianie online zdjęć uczennicy szkoły średniej.

Wprowadzono tam także – co ciekawe, już w 2020 r. – federalny akt prawny o nazwie ustawa o narodowej inicjatywie na rzecz sztucznej inteligencji (National Artificial Intelligence Initiative Act of 2020), ale to również nie jest odpowiednik unijnego rozporządzenia AI Act. W USA stworzono federalne mechanizmy koordynacji finansowania oraz rozwoju AI, aby utrzymać przywództwo

Wciąż zmagamy się z ułożeniem świata na nowo po wkroczeniu do niego sztucznej inteligencji. Przedsmakiem tego, co może się jeszcze zdarzyć, wydaje się model AI nazwany Mythos, który łamie zabezpieczenia w sieciach komputerowych, a zatem mógłby służyć do cyberataków. Amerykański producent – jak deklaruje, kierując się poczuciem odpowiedzialności – zablokował udostępnienie Mythosa.

technologiczne USA. Ponadto już za poprzedniego prezydenta Joe Bidena tamtejsza administracja zawarła „dobrowolne” porozumienia z wiodącymi firmami, m.in. OpenAI i Anthropic, dzięki którym organy bezpieczeństwa USA uzyskały dostęp do najbardziej zaawansowanych modeli AI, aby testować je przed ich publicznym udostępnieniem w kontekście bezpieczeństwa narodowego (mają na to 30 dni). Z wielką siłą różnice wyszły podczas Szczytu AI w Paryżu (10–11 lutego 2025 r.). Wiceprezydent USA J.D. Vance ostrzegł, że nadmierne regulowanie AI może „zabić” przełomową branżę w chwili, gdy dopiero startuje. Podkreślił, że AI trzeba traktować przede wszystkim jako szansę gospodarczą, a nie jako zagrożenie wymagające ostrożnościowych regulacji. Powiedział wręcz, że nie przyjechał mówić o *AI safety* (bezpieczeństwie AI), ale o *AI opportunity* (możliwościach AI). Rozwój AI w USA „nie jest przypadkiem”, lecz wynika



z otwartego otoczenia regulacyjnego, które pozwoliło firmom eksperymentować i inwestować w BiR. Europa – w jego ujęciu – ryzykuje stworzenie systemu, który zdusi innowacje w wyniku nacisku na regulacje ostrożnościowe, czy kontrolę treści.

KONIEC Z PODEJŚCIEM HANDS-OFF?

Można podsumować powyższe w taki sposób, że USA trzymają się swojego tradycyjnego podejścia typu „ręce precz” od biznesu i technologii (ang. *hands-off*). Widoczne to było zwłaszcza w ciągu pierwszych kilkunastu miesięcy sprawowania urzędu przez Donalda Trumpa, który w kształtowaniu polityki wobec AI polegał najbardziej na radach samego lobby technologicznego. Media rozpiszywały się o Davidzie Sacksie, specjalnym doradcy prezydenta ds. AI i kryptoaktywów. Uznawano go za rzecznika interesów sektorowych, ponieważ sam jest inwestorem w powyższym biznesie, a prezydent USA tłumaczył, że producenci systemów AI muszą mieć cieplarniane warunki, ponieważ ich produkty zapewniają USA przewagę konkurencyjną w światowej gospodarce i tak powinno pozostać.

W ostatnich miesiącach jednak coś zaczęło się zmieniać. W kwietniu 2026 r. dziennikarze „The Atlantic Monthly” postawili pytanie, jak daleko pójdzie kontrola prezydenta Trumpa nad branżą AI, ponieważ dostrzegli, że administracja szuka sposobu na objęcie kontrolą firm AI. Ostatecznie, po różnych próbach, 2 czerwca br. prezydent Trump opublikował nowe zarządzenie wykonawcze

w sprawie AI (Executive Order 14409). Tygodnik „The Economist” ocenił, że oznacza to faktyczne przejście władzy nad AI. Na konkrety nie trzeba było długo czekać. 12 czerwca br. firma Anthropic poinformowała, że resort handlu (Department of Commerce) zakazał jej eksportować modele Mythos 5 i Fable 5, dając jej 90 minut na zablokowanie modelu Fable 5.

A zatem to władze federalne zaczęły w praktyce wpływać na to, komu systemy AI mogą zostać udostępnione. Wielu komentatorów oceniło, że wprowadzie zarządzenie wykonawcze z czerwca br. wciąż zakłada dobrowolne umowy władz z firmami, ale de facto przyznają one sobie prawo wglądu w najpotężniejsze nowe modele przed ich publicznym udostępnieniem. Część komentatorów zinterpretowała treść nowego prawa jako odejście od wcześniejszego podejścia typu *hands-off*. Co ciekawe, ingerencja władz w biznes technologiczny rośnie i ma to miejsce bez tworzenia regulacji prawnych, które precyzyjnie określałyby skalę i uprawnienia rządu do interwencji. Rząd federalny z jednej strony mówi po prostu o dobrowolnych porozumieniach z firmami, ale z drugiej strony faktycznie uruchamia presję, której te nie mogą się nie poddać.

INNE ŚWIATY: AMERYKAŃSKI I EUROPEJSKI (KONTYNENTALNY)

Dwa powyższe odmienne podejścia do AI i regulacji wynikają w dużej mierze z innego postrzegania ryzyka związanego z nowymi zjawiskami. Europejczycy (zwłaszcza kontynentalni) są tradycyjnie bardziej zachowawczy, żywią więcej obaw o zaistnienie niepożądanych konsekwencji. Uważają, że regulacje mogą zapewnić obywatelom bezpieczeństwo, z kolei w USA powstała tradycja, która zakłada, iż odgórne regulacje są zazwyczaj niepotrzebne, a nawet mogą wyrządzić szkody w postaci ograniczania rozwoju, kreatywności itd. Amerykanie są większymi optymistami wobec tego, co może się zdarzyć. W aktualnej Strategii Bezpieczeństwa Narodowego USA (NSS) posłużono się nawet sformułowaniem duszenia regulacyjnego (ang. *regulatory suffocation*) w odniesieniu do obecnego podejścia do regulacji w UE. Chętnie sięga się po tzw. samoregulację, w ramach której aktorzy działań publicznych sami oddolnie ustanawiają reguły, które zapewnią dobre funkcjonowanie danego rynku sektorowego. Powyższe można spuentować stwierdzeniem, że jedni mają skłonność do nadregulacji, a drudzy do niedoregulowania.

REGULACJE NIEZGODY

Warto zauważyć, że te odmienne podejścia stają się źródłem kryzysu we wzajemnych relacjach. Amerykańskie władze czasami sugerują, że próby regulacji technologii AI i innych technologii cyfrowych traktują jako akt nieprzyjazny wobec siebie, niemal akt wypowiedzenia wojny... gospodarczej. Duża część twórców AI to firmy amerykańskie.

Regulowanie ich wiąże się z obciążaniem ich określonymi kosztami, co ogranicza ich działalność w wybranych obszarach.

Warto jednak nadmienić, że pojawienie się wspomnianego powyżej modelu Mythos – co jest zupełnie zrozumiałe – zaczyna zmieniać amerykańskie podejście. Magazyn „The Atlantic” 27 kwietnia 2026 r. przytaczał pojawiające się opinie tamtejszych polityków i komentatorów, w których padało nie tylko słowo „regulacja”, ale nawet „nacjonalizacja” w odniesieniu do producentów systemów AI; uzasadnieniem miało być bezpieczeństwo narodowe USA.

EUROPEJSKIE RAMY PRAWNE DLA AI I POKREWNYCH TECHNOLOGII

Spójrzmy poniżej na kluczowe przykłady unijnych regulacji w zakresie AI. Na pewno należy tu zacząć od rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 w sprawie sztucznej inteligencji (AI Act) z 2024 r. Jego przepisy wchodzi w życie stopniowo, w dużej części od 2 sierpnia 2026 r. Główna idea tego aktu prawnego opiera się na pojęciu ryzyka, jakie powstaje w wyniku wdrożenia systemów AI. Podzielono systemy AI na te, które charakteryzuje:

a) niedopuszczalne ryzyko niepożądanych konsekwencji. Takie ryzyka najczęściej związane są z systemami AI, które wykorzystują *social scoring*, czyli mają dostarczać oceny ludzi na podstawie analizy ich zachowania czy gdy mają analizować cechy osobiste ludzi, rozpoznawać emocje w miejscu pracy albo w szkołach, odczytywać cechy chronione, np. pochodzenie rasowe, poglądy polityczne czy orientację seksualną (tzw. kategoryzacja biometryczna). Według rozporządzenia takich systemów zasadniczo nie można wdrażać.

b) wysokie ryzyko wystąpienia niepożądanych konsekwencji. Dotyczy to zastosowań AI np. w rekrutacji i w miejscach pracy, gdy AI selekcjonuje CV, tworzy rankingi kandydatów albo ocenia ich podczas rozmów. W sferze edukacji chodzi o sytuację, gdy AI ocenia egzaminy lub decyduje o przyjęciu na studia. W wymiarze sprawiedliwości i administracji są to systemy AI wspierające ocenę materiału dowodowego lub wpływające na decyzje sądowe czy administracyjne. Tego typu systemy AI mogą być dopuszczone na rynek, ale pod określonymi warunkami: gdy dostawca posiada stale prowadzony system zarządzania ryzykiem, dokumentuje zdarzenia niepożądane i wykorzystuje dane wysokiej jakości do oceny sytuacji po wdrożeniu AI. Na przykład w przypadku systemu AI przeznaczonego dla lekarzy, aby wspierać ich w diagnozowaniu chorób, dostawca musi sprawdzić, jakie błędy mogą wystąpić, jak często, jakie mogą mieć one skutki dla pacjentów i jak można je ograniczyć. Musi też uwzględnić ryzyka dla grup szczególnie wrażliwych, np. dzieci, osób starszych albo osób z niepełnosprawnościami.

c) ograniczone ryzyko. Dotyczy to np. chatbotów w obsłudze klienta, systemów generujących tekst, obraz lub głos, systemów tworzących tzw. deepfaki oraz systemów AI, które automatycznie modyfikują określone dane. Tu ryzykiem jest możliwość wprowadzenia odbiorcy w błąd co do pochodzenia lub rzetelności treści. W takich przypadkach dostawcy AI muszą informować odbiorców, że mają do czynienia z AI.

d) minimalne ryzyko. Przykładami są filtry antyspamowe w poczcie elektronicznej, systemy AI w grach komputerowych (np. sterowanie zachowaniem przeciwników), systemy rekomendujące muzykę lub filmy w serwisach streamingowych, a także narzędzia AI wspomagające pisanie lub proste funkcje AI w edytorach tekstów.

Unijne rozporządzenie przewiduje mechanizmy oceny *ex ante*, czyli oceny dokonywanej przed udostępnieniem danego systemu lub modelu AI na rynku UE (rozporządzenie odróżnia system AI rozumiany jako produkt od modelu AI jako technicznej podstawy działania). Dotyczy to przede wszystkim dwóch kategorii: (1) systemów AI wysokiego ryzyka, w przypadku których konieczna jest ocena zgodności z wymogami określonymi w rozporządzeniu, oraz (2) modeli AI ogólnego przeznaczenia z ryzykiem systemowym, w przypadku których konieczna jest ocena modelu, testowanie jego zdolności oraz identyfikowanie i ograniczanie ryzyka wystąpienia niepożądanych skutków w dużej skali. Chodzi tu m.in. o ryzyka dla cyberbezpieczeństwa, zdrowia publicznego, prywatności, praw podstawowych czy praw pracowniczych.

Warto jednak dodać, że UE ugina się nieco pod ciężarem presji USA. Rozporządzenie jeszcze nie weszło w pełni w życie, a już kluczowe instytucje UE uzgadniają, aby je nowelizować (tzw. inicjatywa AI Omnibus). W efekcie dostawcy systemów wysokiego ryzyka będą mieli więcej czasu na spełnienie części wymogów. Zmiany obejmują również uproszczenie rejestracji takich systemów w unijnej bazie danych oraz przesunięcie terminu uruchomienia przez państwa członkowskie tzw. piaskownik regulacyjnych, czyli sposobu testowania systemów AI w kontrolowanych warunkach. Omnibus doprecyzowuje ponadto zasady wykrywania i korygowania zaszytych w systemach AI uprzedzeń np. rasowych oraz przesuwają część obowiązków związanych z oznaczaniem treści generowanych przez AI. Jednocześnie zaostrza niektóre zakazy, w tym zakaz dotyczący systemów służących do tworzenia niekonsensualnych treści intymnych oraz materiałów przedstawiających seksualne wykorzystywanie dzieci.

REGULACJE POKREWNE

Warto wspomnieć, że architektura regulacyjna UE obejmuje również pokrewne technologie cyfrowe, co także może irytować przedstawicieli amerykańskiej szkoły regulacji. Otóż państwa członkowskie

UE wdrażają właśnie rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady o usługach cyfrowych (Digital Services Act, DSA). W tym przypadku regulacjami objęto dużych dostawców usług pośrednich, w tym platformy internetowe (np. Facebook) oraz bardzo duże wyszukiwarki internetowe (np. Google).

DSA znacząco zwiększa odpowiedzialność platform za treści generowane przez użytkowników. Dlatego nakłada na nie obowiązki należytej staranności związane z moderacją treści. Platformy muszą m.in. przyjmować zgłoszenia dotyczące nielegalnych treści i reagować na nie, choć rozporządzenie nie określa jednego sztywnego czasu reakcji dla wszystkich przypadków. Muszą analizować ryzyka związane z rozpowszechnianiem nielegalnych treści, dezinformacją, ryzyka naruszania praw podstawowych, zdrowia publicznego, wolności słowa, ochrony małoletnich. Muszą także poddawać się niezależnym audytom zgodności z DSA.

W powyższym zakresie w USA występują jedynie rozproszone regulacje. Wprowadzono federalną ustawę Communications Decency Act, ale ona działa w znacznej mierze odwrotnie niż europejska DSA. Jeden z jej przepisów (Section 230) chroni platformy takie jak Facebook przed odpowiedzialnością za treści tworzone przez użytkowników (tworzących konta). Wynika to z tego, że platforma internetowa traktowana jest tam jako „interaktywna usługa komputerowa” (ang. *interactive computer service*) i nie jest uznawana – jak wydawca gazety czy autor informacji – za podmiot odpowiedzialny za treść.

REGULACJE NA RZECZ KONKURENCJI NA RYNKACH CYFROWYCH

Warto także wspomnieć o regulacjach zawartych w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady o rynkach cyfrowych (Digital Markets Act, 2022/1925, DMA). Wyodrębnia ono tzw. strażników dostępu (ang. *gatekeepers*), czyli dominujące platformy, takie jak Alphabet, Amazon, Apple, Meta czy Microsoft. Regulacje przynioszą możliwość nałożenia na nie określonych ograniczeń, m.in. zakazu wymuszania na klientach/użytkownikach korzystania z ich własnych systemów/usług (np. z wyszukiwarki czy usług chmurowych). Użytkownik ma mieć prawo do odinstalowywania ich aplikacji, zainstalowania innych oraz możliwość przenoszenia danych i dostępu do nich. W przypadku naruszeń platforma ma podlegać wysokim grzywnom: zasadniczo do 10% całkowitego światowego obrotu, a przy powtarzających się naruszeniach – nawet do 20%.

Celem rozporządzenia DMA jest zatem zapewnienie faktycznej konkurencji na rynkach cyfrowych. Mniejsze firmy mają mieć możliwość realnej rywalizacji z największymi platformami, m.in. dzięki temu, że użytkownicy mogą łatwiej

instalować, wybierać i zmieniać usługi oferowane przez konkurencyjnych dostawców.

Ciekawym przykładem jest spór regulacyjny między Komisją Europejską a Apple'em. W jego wyniku w państwach UE koncern nie wprowadził początkowo w swoich smartfonach narzędzia znanego jako Siri AI, czyli cyfrowego narzędzia wspieranego przez AI (ang. *AI digital assistant*). Powyższe rozporządzenie wymaga, aby koncern umożliwił użytkownikom instalowanie tego typu narzędzi od konkurencyjnych dostawców, a na to Apple nie był jeszcze gotowy technicznie.

Należy dodać, że w USA były postępowania sądowe za preferowanie własnych usług, przeciwko Mecie czy Google'owi. Ale wyroki nie zasądzały takich kar, jakie są nakładane w UE. Komisja Europejska i sądy UE prowadziły klasyczne sprawy antymonopolowe, m.in. przeciwko Google'owi w sprawach Google Shopping, Android i Adtech. Sąd Unii Europejskiej zasądził 4,125 mld euro kary wobec Google'a.

Ponadto KE stale prowadzi działania nadzorcze wobec bardzo dużych platform internetowych i wyszukiwarek, takich jak X, TikTok, Meta, AliExpress, Shein czy Temu. Osobnym nurtem były sprawy podatkowe i pomocy publicznej, czego przykładem jest sprawa Apple'a w Irlandii.

„GOSPODARKA ZLECENIOWA”

Kolejnym źródłem animozji między USA a UE może być unijna dyrektywa dotycząca wykonywania pracy za pośrednictwem platform cyfrowych (np. Uber), co jest określane jako praca w „gospodarce zleceniowej” (ang. *gig economy*) (Platform Work Directive, 2024/2831). W państwach członkowskich ma zostać wdrożona do grudnia 2026 r.

Celem powyższej regulacji jest zapewnienie osobom, które wykonują pracę „na platformie”, praw pracowniczych i ochrony socjalnej. Wprowadza ona jako kluczową zasadę domniemania, że relacja między platformą cyfrową a osobą wykonującą pracę za jej pośrednictwem ma charakter stosunku pracy, a nie relacji biznesowej. Platforma może jednak to domniemanie obalić.

Instrumentem zarządzania taką pracą są algorytmy i dyrektywa wymaga, aby podlegały one kontroli człowieka, w tym aby pracownik miał możliwość kwestionowania zautomatyzowanych decyzji. Pracownik ma prawo do informacji o tym, jakie systemy algorytmiczne są używane, do czego służą i jakie decyzje mogą podejmować albo wspierać. Operator platformy nie może zbierać informacji o pracownikach, które nie są przydatne do wykonywania pracy, np. danych o lokalizacji poza czasem wykonywania pracy. 

MPA SGH dla sektora publicznego – dlaczego to studia potrzebne tu i teraz?

 SYLWIA MORAWSKA

Sektor publiczny działa dziś w warunkach narastającej złożoności: jednocześnie rośnie oczekiwanie jakości usług publicznych, presja na transparentność i rozliczalność, a także tempo zmian technologicznych, regulacyjnych i finansowych. W takich realiach „dobra administracja” nie może opierać się wyłącznie na poprawności formalnej ani na doraźnym reagowaniu. Potrzebuje profesjonalnego zarządzania: planowania, priorytetyzacji, mierzenia efektów, pracy na danych, a także umiejętności prowadzenia ludzi i dialogu społecznego. Master of Public Administration (MPA) SGH został zaprojektowany właśnie jako odpowiedź na te wyzwania – jako zaawansowany program menedżerski dla kadry kierowniczej i ekspertów administracji rządowej i samorządowej, agencji oraz podmiotów realizujących zadania publiczne.

Dlaczego potrzebujemy MPA, a nie „kolejnych szkoleń”? Ponieważ największe trudności w instytucjach publicznych nie wynikają z braku wiedzy dziedzinowej, lecz z braku spójnego „języka zarządzania” i narzędzi wdrożeniowych. Zarządzanie publiczne to praca na styku misji, prawa, finansów, interesariuszy i polityk publicznych. Wymaga rozumienia, jak podejmować odpowiedzialne decyzje publiczne, jak przeprowadzać zmianę organizacyjną bez utraty legitymacji i zaufania, jak budować kulturę etyczną, jak gospodarować zasobami w warunkach ograniczeń budżetowych oraz jak komunikować cele i rezultaty obywatelom. Program MPA wprost łączy te wymiary: obejmuje przywództwo i etykę, strategię, zarządzanie oparte na dowodach, operacyjne doskonalenie organizacji, komunikację i partycypację społeczną, finanse, sprawozdawczość i prawo.

Ważność MPA SGH wynika także z jego skali i poziomu. Studia trwają cztery semestry, realizowane są na poziomie siódmym Polskiej Ramy Kwalifikacji i obejmują łącznie 500 godzin (450 godzin zajęć oraz 50 godzin projektu wdrożeniowego), co odpowiada 47 punktom ECTS. Ta struktura daje przestrzeń nie tylko na uporządkowanie wiedzy, lecz przede wszystkim na przećwiczenie kompetencji menedżerskich w środowisku „executive”, adekwatnym do realiów osób pracujących zawodowo.

Sercem programu jest projekt wdrożeniowy realizowany na realnym wyzwaniu z macierzystej instytucji słuchacza.

To rozwiązanie ma kluczowe znaczenie: wiedza nie zostaje „na sali”, lecz zamienia się w praktykę – w mapę procesu, plan zmiany, zestaw wskaźników, system raportowania czy usprawnienie obsługi spraw. Projekt jest także naturalnym mechanizmem rozliczenia efektu kształcenia: program przewiduje egzaminy cząstkowe po modułach oraz ocenę projektu wdrożeniowego.

Treści programu odzwierciedlają najważniejsze obszary kompetencji, których brakuje w polskim sektorze publicznym, gdy awansuje się z roli eksperta do roli menedżera. W warstwie przywódczej MPA rozwija zdolność inspirowania i kierowania organizacją publiczną oraz budowania środowiska pracy i relacji opartych na zaufaniu.

W warstwie strategicznej kładzie nacisk na tworzenie wizji, planowanie strategiczne i myślenie długoterminowe. W warstwie *evidence-based* uczy decyzji opartych na danych oraz oceny kosztów i efektów (w tym perspektywy ekonomicznej), co pozwala bronić rozwiązań nie opinią, lecz argumentem. W warstwie operacyjnej obejmuje zarządzanie procesami i projektami, w tym transformację cyfrową (GovTech, e-usługi, AI, automatyzacja, bezpieczeństwo danych), oraz wdrażanie polityk jakości i zgodności.

Nie da się profesjonalnie zarządzać instytucją publiczną bez solidnych kompetencji finansowych i sprawozdawczych – i program MPA konsekwentnie je wzmacnia. Moduły finansów i sprawozdawczości obejmują m.in. zasady opracowania, realizacji i rozliczania budżetu, odpowiedzialność kierownika jednostki i głównego księgowego, standardy kontroli zarządczej oraz zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych. Uzupełnieniem jest moduł prawa (m.in. prawo pracy w służbie publicznej, zamówienia publiczne, elementy prawa cywilnego i gospodarczego w administracji, RODO i informacja publiczna), który pozwala łączyć sprawność działania z bezpieczeństwem prawnym decyzji.

Równie istotny jest komponent komunikacji i współpracy: administracja funkcjonuje w sieci zależności (władze, partnerzy, organizacje pozarządowe, biznes, media, obywatele), a powodzenie polityk publicznych zależy od jakości dialogu i zdolności budowania koalicji. Program rozwija kompetencje komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, negocjacji, mediacji, konsultacji publicznych oraz zarządzania sytuacjami kryzysowymi. W praktyce oznacza to większą odporność instytucji: mniej konfliktów wewnętrznych, lepszą koordynację międzywydziałową i większą przewidywalność działań wobec interesariuszy.

Istotną cechą programu jest włączenie perspektywy ładu i odpowiedzialności (governance/ESG). Już na poziomie celów studiów podkreślono rozwijanie umiejętności mapowania

interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz raportowania ESG, a w efektach uczenia się wskazano wprost kompetencję przygotowania raportu ESG. W praktyce odpowiada to na rosnące oczekiwania wobec instytucji publicznych: żeby nie tylko realizowały zadania, lecz także potrafiły wyjaśniać logikę decyzji, pokazywać mierzalne rezultaty i budować trwale zaufanie społeczne.

MPA SGH wpisuje się również w międzynarodowy standard kształcenia liderów publicznych. Na świecie programy MPA/MPP funkcjonują w ekosystemie jakości, którego ważną częścią jest NASPAA – międzynarodowe stowarzyszenie ustalające standardy edukacji *public service* oraz akredytujące programy (akredytacja dotyczy programu, nie całej uczelni).

Materiały NASPAA pokazują, że akredytacja jest rozumiana jako sygnał spełnienia oczekiwań wobec programów *public service* i mechanizm ciągłego doskonalenia, oparty na *peer review*.

Jednocześnie członkostwo w NASPAA otwiera dostęp do narzędzi dydaktycznych i sieci (m.in. repozytorium case studies i symulacji, konferencji, środowiska tematycznego dla MPA). W europejskim kontekście rolę analogicznego „znaku jakości” pełni EAPAA, która koncentruje się na standardach programowych i relacji z praktyką administracyjną. Odwołanie do tych standardów ma znaczenie także w Polsce: pozwala budować program porównywalny z najlepszymi i czytelny dla pracodawców oraz partnerów międzynarodowych.

Wreszcie, MPA jest potrzebne, bo stanowi racjonalną inwestycję publiczną w kompetencje. W dokumentach dotyczących źródeł finansowania wskazano, że szkolenia administracji publicznej i sądów powszechnych mogą być finansowane w układzie zadaniowym budżetu państwa, a środki na rozwój kadr są uwzględniane w zadaniach budżetowych.

Oznacza to, że wsparcie udziału pracowników w programach rozwojowych – zwłaszcza takich, które kończą się projektem wdrożeniowym – jest spójne z logiką budżetu zadaniowego: pieniądze są wydawane po to, by podnieść jakość działania instytucji, a nie tylko „zrealizować szkolenie”.

MPA SGH nie jest więc kolejną ofertą edukacyjną w segmencie podyplomowym. To instrument profesjonalizacji zarządzania publicznego: buduje wspólny zestaw kompetencji przywódczych, strategicznych, finansowych, prawnych i komunikacyjnych, a jednocześnie wymusza przełożenie wiedzy na praktykę poprzez projekt wdrożeniowy. Dla słuchacza oznacza to realny awans kompetencyjny; dla instytucji – większą sprawność, lepszą kontrolę ryzyk i wyższą jakość usług publicznych; dla obywateli – bardziej przewidywalne państwo, które potrafi skutecznie realizować cele publiczne w warunkach niepewności.

Link do studiów: <https://mpa.sgh.waw.pl/> 

DR HAB. SYLWIA MORAWSKA, prof. SGH, kierownik Katedry Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH



Studia Podyplomowe Executive
Master of Public Administration
dla Sektora Publicznego



↑ Na zdjęciu od lewej: Marek Dietl, Ioannis Antoniadis i Jacek Prokop

MAREK DIETL

Konferencja ICOAE organizowana jest nieprzerwanie od 2008 r. przez Katedrę Ekonomii Uniwersytetu Zachodniej Macedonii, a jej gospodarzem każdorazowo jest inny ośrodek akademicki. Tegorocznej edycji przewodniczyli prof. Nicholas Tsounis i prof. Aspasia Vlachvei z Uniwersytetu Zachodniej Macedonii oraz prorektor SGH ds. współpracy z zagranicą dr hab. Jacek Prokop, prof. SGH.

Konferencja jest częścią obchodów 120. rocznicy powstania SGH. Wpisuje się w dążenie uczelni do umacniania międzynarodowej współpracy akademickiej, a także chęć zmierzania ku doskonałości badawczej, w tym przypadku w obszarze ekonomii stosowanej, która łączy teorię z praktyką biznesu i polityki publicznej.

SŁOWO OD PROREKTORA SGH DS. WSPÓŁPRACY Z ZAGRANICĄ

„Ten rok ma szczególne znaczenie dla naszej społeczności akademickiej, ponieważ Szkoła Główna Handlowa w Warszawie z dumą obchodzi 120. rocznicę swojego powstania. Od ponad wieku SGH dąży do doskonałości w edukacji i badaniach naukowych, wspierając otwartą wymianę intelektualną i podejmując najpilniejsze wyzwania gospodarcze i społeczne każdego pokolenia. Dzisiejsza konferencja stanowi kontynuację tej wieloletniej tradycji” – mówił prof. Jacek Prokop na otwarciu wydarzenia.

„Miałem zaszczyt uczestniczyć w pierwszej edycji Międzynarodowej Konferencji z zakresu Ekonomii Stosowanej, która odbyła się w Kastorii w Grecji w 2008 r. To naprawdę satysfakcjonujące obserwować, jak konferencja ta rozwinęła się na przestrzeni lat, stając się uznanym międzynarodowym forum skupiającym naukowców z całego świata. Organizacja konferencji w SGH jest zatem zarówno zaszczytem, jak i świadectwem trwałej wartości społeczności akademickiej, która rozwinęła się wokół tej inicjatywy” – dodał prorektor.

Ekonomia stosowana – ICOAE 2026

W dniach 9–11 lipca 2026 r. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie gościła XIX International Conference on Applied Economics (ICOAE 2026) – jedną z najbardziej rozpoznawalnych europejskich konferencji poświęconych ekonomii stosowanej.

Przypomniat, że konferencja została zorganizowana wspólnie przez Katedrę Ekonomii Uniwersytetu Zachodniej Macedonii w Grecji oraz Katedrę Ekonomii Biznesu SGH. „Partnerstwo to odzwierciedla nasze wspólne zaangażowanie w umacnianie międzynarodowej współpracy akademickiej oraz promowanie doskonałości w dziedzinie badań ekonomicznych o charakterze stosowanym ponad granicami” – zaznaczył prof. Prokop. „Ekonomia stosowana nigdy nie miała większego znaczenia niż obecnie. W obliczu głębokich przemian gospodarczych, spowodowanych innowacjami technologicznymi, globalizacją, zmianami demograficznymi, wyzwaniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem oraz ewoluującą polityką publiczną, potrzeba rygorystycznych badań opartych na dowodach staje się coraz bardziej istotna. Konferencje takie jak ta stanowią nieocenioną okazję do połączenia teorii z praktyką, umożliwiając naukowcom, decydom i praktykom dzielenie się spostrzeżeniami, podważanie utrwalo-nych poglądów oraz opracowywanie innowacyjnych rozwiązań współczesnych problemów gospodarczych” – mówił prorektor ds. współpracy z zagranicą. „W SGH głęboko wierzymy, że największe postępy wynikają z dialogu i współpracy. Łączenie naukowców z różnych krajów, dyscyplin i instytucji wzbogaca nasze

rozumienie złożonych zjawisk gospodarczych oraz wzmacnianie naszej zdolności do reagowania na wyzwania wzajemnie powiązanego świata. Dlatego też z wielką radością gościmy tak wybitną międzynarodową społeczność naukowców, ekspertów i specjalistów” – podkreślił.

WYKŁAD PLENARNY: UCZENIE MASZYNOWE W EWALUACJI POLITYK PUBLICZNYCH

Obrady otworzył wykład plenarny dr. Giovanniego Cerullego, dyrektora ds. badań w IRCrES-CNR – instytucie badań nad zrównoważonym wzrostem gospodarczym Włoskiej Narodowej Rady Badawczej (CNR). Wystąpienie zatytułowane „Optimal Policy Learning with Budget Constraint and Minimum Coverage” (Optymalne uczenie się strategii z uwzględnieniem ograniczeń budżetowych i minimalnego zasięgu) dotyczyło projektowania optymalnych reguł przydziału interwencji publicznych przy ograniczeniach budżetowych i wymogu minimalnego zasięgu oddziaływania. Dr Cerulli jest autorem monografii wydanych przez wydawnictwo Springer z zakresu ekonometrycznej ewaluacji programów społeczno-gospodarczych oraz uczenia maszynowego, a także redaktorem naczelnym „International Journal of Computational Economics and Econometrics”.

BLISKO 190 REFERATÓW W FORMULE HYBRYDOWEJ

Program ICOAE 2026 objął blisko 190 referatów wygłoszonych w ponad 20 sesjach równoległych – stacjonarnych i wirtualnych – przez autorów z ponad 25 krajów Europy, Azji, obu Ameryk, Bliskiego Wschodu i Afryki. Szczególnie licznie reprezentowane były ośrodki greckie, indonezyjskie, słowackie i tureckie.

Tematyka sesji obejmowała klasyczne obszary ekonomii stosowanej – makroekonomię, ekonomię finansową, mikroekonomię, handel międzynarodowy, zarządzanie i marketing – z wyraźnie zaznaczonymi wątkami współczesnymi: raportowaniem ESG i jego wpływem na wycenę przedsiębiorstw, transformacją cyfrową administracji publicznej, zastosowaniami sztucznej inteligencji w biznesie i finansach oraz gospodarką obiegu zamkniętego. Odbłyły się także sesje specjalne, m.in. poświęcone technikom



śledczym w przeciwdziałaniu korupcji i przestępczości finansowej, cyfrowemu zarządzaniu publicznemu oraz strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi.

SILNA REPREZENTACJA SGH

W komitecie naukowym konferencji zasiadali przedstawiciele naszej uczelni: dr hab. Ewa Baranowska-Prokop, prof. SGH; dr hab. Jacek Prokop, prof. SGH; dr hab. Tomasz Sikora, prof. SGH; dr Marek Dietl i dr Łukasz Skrok. Za organizację po stronie SGH odpowiadali Anna Duszak i dr Łukasz Kryśkiewicz.

Polskie zespoły przedstawiły m.in. referaty poświęcone innowacjom i konkurencji przy niedoskonałej ochronie patentowej (M. Dietl, Ł. Skrok), empirycznej predykcji upadłości z uwzględnieniem strategii przedsiębiorstwa (M. Dietl, B. Bławat, R. Rejman), współpracy i konkurencji w zależności od horyzontu czasowego (E. Baranowska-Prokop, J. Prokop), pomiarowi zakłóceń w opiece szpitalnej w okresie pandemii COVID-19 (E. Rychłowska-Musiał, M. Naskręcka), T-konwergencji rozwoju społeczno-gospodarczego w UE (K. Kluth) oraz strategiom rynkowym spółek energetycznych wobec dekarbonizacji i roli AI w optymalizacji portfela emisyjnego (Ł. Kryśkiewicz).

PUBLIKACJA I PROGRAM TOWARZYSZĄCY

Zgodnie z wieloletnią praktyką konferencji recenzowane materiały pokonferencyjne ukażą się nakładem wydawnictwa Springer w serii „Springer Proceedings in Business and Economics” – materiały z ubiegłorocznej edycji opublikowano w dwóch tomach.

Obrady zwińczyła sobotnia wycieczka do Żelazowej Woli, obejmująca zwiedzanie muzeum Domu Urodzenia Fryderyka Chopina, plenerowy koncert fortepianowy oraz wspólny obiad – dla wielu zagranicznych uczestników było to pierwsze spotkanie z mazowieckim krajobrazem i polską tradycją muzyczną. 

DR MAREK DIETL, Katedra Ekonomii Biznesu, Kolegium Gospodarki Światowej SGH

* Na zdjęciu od lewej w pierwszym rzędzie: prof. Aspasia Vlachvei i prof. Ioannis Antoniadis, prorektor ds. administracyjnych i finansowych na Uniwersytecie Zachodniej Macedonii



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH (2)



➤ W panelu eksperckim pt. „Misja IGNIS jako akcelerator polskiego sektora kosmicznego” rozmawiali m.in. Maciej Myśliwiec, dr Aleksandra Bukata – PIAP Space, była szefowa misji IGNIS, i dr inż. Sławosz Uznański-Wisniewski, polski astronauta projektowy ESA

FOT. PIOTR POTAPOWICZ SGH

Rok po misji IGNIS

ELŻBIETA MARCISZEWSKA, MACIEJ MYŚLIWIEC, KAROLINA CYGONEK

W Szkole Głównej Handlowej w Warszawie od lat dostrzegamy potrzebę rozwijania działalności w ekosystemie kosmicznym. SGH jako pierwsza uczelnia doceniła znaczenie misji IGNIS, jej naukowy charakter i znaczenie dla rozwoju gospodarki i społeczeństwa, nadając 10 kwietnia 2026 r. naszemu astronautce dr. inż. Sławoszowi Uznańskiemu-Wisniewskiemu tytuł naukowy doktora honoris causa. W SGH zrodziła się również idea stworzenia Międzyuczelnianego Centrum Ekosystemu Kosmicznego jako wspólnej inicjatywy polskich uczelni, będącej

wyrazem dostrzegania rosnącego znaczenia technologii kosmicznych w rozwoju gospodarki, budowie bezpieczeństwa i odporności państwa na sytuacje kryzysowe.

Dostrzegamy też rolę technologii kosmicznych w funkcjonowaniu nowoczesnego społeczeństwa, zrównoważonego rozwoju oraz potrzebę kształtowania kompetencji przyszłości. SGH włączyła się też w proces tworzenia trwałych relacji pomiędzy środowiskiem akademickim, nauką a administracją publiczną i przemysłem, uznając potrzebę rozwoju krajowego ekosystemu kosmicznego opartego na interdyscyplinarnym, zintegrowanym modelu funkcjonowania. Od 2022 r. nasza uczelnia jest aktywnym członkiem Akademickiej Sieci Kosmicznej. W maju 2024 r. SGH podpisała porozumienie o współpracy z Polską Agencją Kosmiczną (POLSA). Współpracujemy także ze Związkiem Pracodawców Sektora Kosmicznego. Na uczelni działają koła naukowe: SKN Biznesu Lotniczego i Kosmicznego oraz Koło Naukowe Transportu i Mobilności, skupiające pasjonatów kosmosu. SGH ma swoich przedstawicieli w lokalnym Komitecie LOC Międzynarodowego Kongresu Astronautycznego IAC 2027 Poznań. Studenci z tych kół złożyli także akces udziału w pracach tego komitetu. W SGH tworzymy warunki dla powstawania nowych idei, wiedzy, kompetencji i relacji partnerskich, które wspierają rozwój sektora kosmicznego. Realizujemy cyklicznie projekt „Rozmowy o kosmosie”, podczas którego gościmy ekspertów sektora kosmicznego, często absolwentów naszej uczelni. Kształcimy także kadry

ekonomiczno-zarządcze, które wspierają procesy komercjalizacji technologii kosmicznych zarówno na poziomie studiów licencjackich i magisterskich, jak i w Szkole Doktorskiej SGH. Mamy też aktualnie ofertę studiów podyplomowych: zarządzanie przestrzenią kosmiczną w nowej gospodarce.

W pierwszą rocznicę startu polskiego astronauty na Międzynarodową Stację Kosmiczną (ISS), w ramach misji technologiczno-naukowej IGNIS, w SGH odbyła się konferencja naukowa „Ekosystem kosmiczny rok po misji IGNIS” (25 czerwca 2026 r.), w której uczestniczył dr h.c. inż. Sławosz Uznański-Wiśniewski. Była to jedyna tego dnia rocznicowa uroczystość z udziałem naszego astronauty. Podczas konferencji odbył się panel ekspercki pt. „Misja IGNIS jako akcelerator polskiego sektora kosmicznego” z udziałem dr. Uznańskiego-Wiśniewskiego, dr Aleksandry Bukały (PIAP Space, byłej szefowej misji IGNIS), Piotra Zabadały z Ministerstwa Rozwoju i Technologii oraz dr Agnieszki Skorupy (Uniwersytet Śląski i LunAres Research Station). W dyskusji prowadzonej przez Macieja Myśliwca uczestnicy podsumowali doświadczenia zdobyte podczas przygotowania i realizacji pierwszej polskiej misji technologiczno-naukowej na ISS oraz zastanawiali się nad jej długofalowym wpływem na rozwój krajowego sektora kosmicznego. Dr Uznański-Wiśniewski podkreślał, że sukces misji był efektem pracy ogromnego, międzynarodowego zespołu. Zwrócił uwagę, że choć astronauta jest najbardziej rozpoznawalną twarzą przedsięwzięcia, za jego powodzeniem stoją setki naukowców, inżynierów, specjalistów administracji, ekspertów komunikacji i partnerów przemysłowych współpracujących przez wiele miesięcy.

Dr Bukala mówiła o wyzwaniach związanych z zarządzaniem misją, wskazując przede wszystkim na konieczność dużej elastyczności we współpracy z partnerami z Polski, Europy, Stanów Zjednoczonych oraz Indii. Praca w różnych strefach czasowych, zmieniające się harmonogramy oraz konieczność szybkiego reagowania na nowe okoliczności wymagały sprawnej koordynacji i wzajemnego zaufania. Piotr Zabadała zwrócił uwagę, że równie wymagający był wymiar instytucjonalny przedsięwzięcia. Przygotowanie misji oznaczało wielomiesięczną współpracę administracji, instytucji naukowych i przemysłu, często wykraczającą poza standardowe ramy pracy i wymagającą pełnego zaangażowania. Dr Skorupa przedstawiła zaś pierwsze rezultaty eksperymentów naukowych realizowanych podczas misji IGNIS. Wskazała, że badania dotyczące promieniowania kosmicznego oraz funkcjonowania człowieka w warunkach izolacji i podwyższonego stresu znajdują już zastosowanie w medycynie, lotnictwie i sektorze obronnym. Zwróciła również uwagę na wyraźny wzrost zainteresowania młodych ludzi naukami ścisłymi, technologią i inżynierią.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Wspólnym wnioskiem wszystkich panelistów było przekonanie, że najważniejszym efektem misji IGNIS okazało się trwale zintegrowanie polskiego sektora kosmicznego oraz zbudowanie nowych relacji pomiędzy nauką, administracją publiczną i przemysłem, które będą fundamentem kolejnych ambitnych przedsięwzięć.

Podczas konferencji naukowej osobom związanym z misją IGNIS wręczono memorabilia. Otrzymali je:

- Marta Bilicz-Balcer, Ex POLSA, obecnie PIAP Space;
- Andrzej Piątkowski, Ex POLSA, obecnie WAT;
- Agnieszka Gapys, Ex POLSA, obecnie Eyecore;
- prof. Grzegorz Wrochna, Ex POLSA, obecnie Creotech;
- Ewa Zysnarska, POLSA;
- Andrzej Guzowski, MRiT;
- Piotr Zabadała, MRiT;
- Hubert Zieliński, Ex MRiT, obecnie zastępca burmistrza dzielnicy Wesoła m.st. Warszawy ds. inwestycji;
- Magdalena Frańczak, Ex POLSA, obecnie PIAP Space;
- Anna Bukiewicz-Szul, POLSA;
- Katarzyna Lis, Ex POLSA, obecnie Thorium;
- Aleksandra Bukala, Ex POLSA, obecnie PIAP Space.

† Sławosz Uznański-Wiśniewski i Elżbieta Marciszewska

O MIĘDZYUCZELNIAJĄCYM CENTRUM EKOSYSTEMU KOSMICZNEGO

Celem powołania Międzyuczelnianego Centrum Ekosystemu Kosmicznego będzie w szczególności integracja uczelni wyższych, jednostek naukowych, instytutów badawczych, administracji publicznej oraz podmiotów sektora kosmicznego. W Międzyuczelnianym Centrum Ekosystemu Kosmicznego będą rozwijane wspólne projekty badawcze, edukacyjne i wdrożeniowe i tworzone będą nowoczesne programy kształcenia odpowiadające potrzebom rynku sektora kosmicznego. Zadaniem Międzyuczelnianego Centrum Ekosystemu Kosmicznego ma być wspieranie udziału polskich instytucji w eksperymentach badawczych, lotach



† List intencyjny podpisali od lewej: rektor AWF Warszawa prof. dr hab. Bartosz Molik; prorektor ds. kształcenia AGH prof. dr hab. inż. Krzysztof Mendrok; rektor UJ prof. dr hab. Piotr Jedynak; rektor SGH dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH; rektor PŁ prof. dr hab. inż. Krzysztof Józwik

eksperymentalnych oraz przyszłych misjach kosmicznych, a także promocja osiągnięć polskiego sektora kosmicznego i budowanie świadomości społecznej dotyczącej znaczenia eksploracji kosmosu.

„Minął rok od mojego startu na ISS, ale misja IGNIS była od początku czymś znacznie większym niż tylko sam lot w kosmos. Jej celem było stworzenie impulsu dla rozwoju polskiej nauki, technologii i edukacji. Cieszę się, że w rocznicę tego wydarzenia możemy świętować właśnie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie – uczelni, która wyróżniła mnie tytułem doktora honoris causa. SGH odgrywa aktywną rolę w budowaniu dialogu pomiędzy światem nauki, biznesu i innowacji. Wierzę, że doświadczenia zdobyte dzięki misji IGNIS będą procentować przez wiele kolejnych lat, inspirując nowe projekty, współpracę międzynarodową oraz kolejne pokolenia, które będą rozwijać polski sektor kosmiczny”.

Sławosz Uznański-Wiśniewski

„Misja IGNIS pokazała, że Polska posiada kompetencje, ambicje i potencjał, aby aktywnie współtworzyć przyszłość europejskiego sektora kosmicznego. Stoimy przed szansą wykorzystania doświadczeń zdobytych podczas tej historycznej misji do budowy trwałego ekosystemu łączącego naukę, edukację, administrację rządową i przemysł. Jako uczelnia ekonomiczna i biznesowa chcemy być miejscem, w którym rodzą się nowe idee, kompetencje i partnerstwa wspierające rozwój polskich technologii kosmicznych i kolejnych pokoleń ekspertów”.

rektor PŁ Krzysztof Józwik

„Podpisanie porozumienia przez pięć uczelni pokazuje, że rozwój sektora kosmicznego wymaga współdziałania ponad instytucjonalnymi granicami. Politechnika Łódzka od lat angażuje się w projekty badawcze związane z technologiami kosmicznymi. Prowadzi prace nad zabezpieczeniami dla

Wielkiego Zderzacza Hadronów w CERN i bierze udział w budowie „sztucznego słońca” (ITER) we Francji. W ESA rozwija karierę pięciu absolwentów naszej uczelni. Jest wśród nich dr inż. Sławosz Uznański-Wiśniewski, który trwale zapisał się na kartach historii badań i eksploracji kosmosu”.

rektor PŁ Krzysztof Józwik

„Powstanie Międzyuczelnianego Centrum Ekosystemu Kosmicznego jest doskonałą szansą dla uczelni do jeszcze większego zaangażowania w rozwój technologii kosmicznych. Kluczowa jest rola grupy ośrodków naukowych, które łącząc swoje potencjały poszerzą interdyscyplinarny obszar badawczy sfery związanej z kosmosem. Ten projekt jest ważnym krokiem do wzmocnienia udziału Polski w międzynarodowych misjach kosmicznych i cieszymy się, że możemy być częścią tego procesu. Uniwersytet Jagielloński już prowadzi badania kosmiczne, realizując m.in. prestiżowy projekt ERC związany z przygotowaniem misji HYADES. Teleskop wystrzelony na orbitę ma pomóc w rozpoznaniu pochodzenia wody na ziemi”.

rektor UJ Piotr Jedynak

„Budowa silnego polskiego sektora kosmicznego wymaga współpracy wielu środowisk, w tym nauki, biznesu i administracji. Dlatego z satysfakcją przystępujemy do inicjatywy utworzenia Międzyuczelnianego Centrum Ekosystemu Kosmicznego. AGH wnosi do tego przedsięwzięcia wieloletnie doświadczenie zdobywane zarówno w ramach międzynarodowej współpracy w sojuszu UNIVERSEH (Europejski Uniwersytet Kosmiczny dla Ziemi i Ludzkości), jak i poprzez działalność pierwszego w Polsce Wydziału Technologii Kosmicznych, który działa w AGH od zeszłego roku. Jestem przekonany, że nasze kompetencje naukowe, dydaktyczne i projektowe będą cennym wsparciem dla rozwoju Centrum oraz całego krajowego ekosystemu technologii kosmicznych”.

prorektor ds. kształcenia w AGH Krzysztof Mendrok

„Powstanie Międzyuczelnianego Centrum Ekosystemu Kosmicznego to dowód, że polskie uczelnie potrafią łączyć wiedzę, doświadczenie i ambicje w realizacji projektów o strategicznym znaczeniu dla przyszłości kraju. Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, od przygotowań do lotu Miroława Hermaszewskiego po wsparcie misji IGNIS, aktywnie uczestniczy w rozwoju polskiej obecności w kosmosie. Wierzymy, że interdyscyplinarna współpraca środowiska akademickiego pozwoli stworzyć innowacyjne rozwiązania i systemowe działania, które będą wspierać eksplorację kosmosu oraz budować silną pozycję Polski w sektorze kosmicznym”.

rektor AWF Warszawa Bartosz Molik 

PROF. DR HAB. ELŻBIETA MARCISZEWSKA, pełnomocnik rektora ds. Akademickiej Sieci Kosmicznej

MACIEJ MYŚLIWIEC, dyrektor Centrum Ekosystemu Kosmicznego SGH

KAROLINA CYGONEK, redaktor naczelna Gazety SGH



Bank Polski

CZAS NA TWÓJ RUCH!

Dobrze rozegraj swój
zawodowy początek.

#TyWybierasz



Aplikuj na www.pkobp.pl/kariera



Warszawa–Hawana

Debata o transformacji, reformach i politycznej przyszłości Kuby

 MARTA BRYZEK

Przez dwa dni SGH była miejscem wyjątkowej debaty o przyszłości Kuby, doświadczeniach polskiej transformacji ustrojowej i miejscu gospodarki w świecie gwałtownych napięć geopolitycznych. „Polish-Cuban Seminar on Economic Transformation – Warsaw Edition” (Polsko-kubańskie seminarium o transformacji systemowej – edycja warszawska), zorganizowane przez Katedrę Ekonomii II SGH, Kolegium Gospodarki Światowej SGH oraz ambasadę Polski na Kubie, okazało się czymś znacznie więcej niż akademicką

konferencją. Polsko-kubańskie seminarium w SGH było forum rozmowy o gospodarce, geopolityce i granicach możliwej zmiany.

Wydarzenie zgromadziło ekonomistów, badaczy, dyplomatów i ekspertów z Polski, Kuby oraz Stanów Zjednoczonych. Choć oficjalnym tematem była transformacja gospodarcza, w praktyce seminarium stało się szeroką dyskusją o granicach reform, politycznych kosztach zmian i przyszłości relacji kubańsko-amerykańskich.

Warszawska edycja była kontynuacją seminarium zorganizowanego rok wcześniej w Hawanie



z inicjatywy ambasador RP na Kubie Joanny Kosińskiej-Frybes. Tym razem rozmowa weszła jednak na znacznie bardziej konkretne tory – w Warszawie omawiano liczne przykłady sytuacji zarówno historycznych, jak i współczesnych.

OD DOŚWIADCZENIA TRANSFORMACJI DO PYTANIA O PRZYSZŁOŚĆ

Już podczas otwarcia wydarzenia organizatorzy podkreślali, że celem seminarium nie jest eksport polskiego modelu transformacji, lecz wymiana doświadczeń. Ambasador Joanna Kosińska-Frybes mówiła, że spotkanie ma służyć raczej „prezentacji doświadczeń – skutecznych lub nieskutecznych – które kubańscy partnerzy mogą wykorzystać lub nie”. To właśnie rozróżnienie okazało się kluczowe dla całego seminarium. Wbrew często spotykanym narracjom o „jedynie słusznej” drodze reform uczestnicy wielokrotnie podkreślali, że każde państwo transformuje się w odmiennych warunkach historycznych, społecznych i geopolitycznych, a polska droga po 1989 r. była jedynie jednym z możliwych scenariuszy.

Jednym z centralnych punktów pierwszego dnia była prezentacja dr. Piotra Maszczyka, kierownika Zakładu Makroekonomii i Ekonomii Sektora Publicznego (Katedra Ekonomii II, Kolegium Gospodarki Światowej SGH), który analizował transformację z perspektywy ekonomii instytucjonalnej. Jego wystąpienie wyraźnie odbiegało od uproszczonych opowieści o sukcesie wolnego rynku. „Pierwszym słowem jest sekwencja. Drugim słowem jest czas” – mówił ekonomista, wskazując, że skuteczność reform zależy nie tylko od ich zakresu, lecz także od kolejności i tempa wdrażania.

Dr Maszczyk argumentował, że transformacja nie jest wyłącznie zmianą modelu gospodarczego, ale przede wszystkim przebudową instytucji i społecznych nawyków. „Instytucje są najważniejszą częścią transformacji. Bez odpowiednich instytucji cały proces wyglądałby zupełnie inaczej” – zauważył. Według eksperta Polska miała pewne przewagi jeszcze przed 1989 r.: prywatne rolnictwo, częściowo funkcjonujący sektor prywatny oraz doświadczenia społeczne związane z handlem i podróżami zagranicznymi. To właśnie ta „nieformalna nauka rynku” miała później pomóc Polakom odnaleźć się w warunkach kapitalizmu.

W dalszej części dwudniowego seminarium dyskusja zeszła na bardziej porównawczy wymiar transformacji w Europie Środkowo-Wschodniej (EŚW). Jeden z prelegentów zwracał uwagę, że polska droga po 1989 r. nie była całkowicie odrębnym doświadczeniem, lecz częścią szerszego procesu obejmującego niemal cały region reżimów postkomunistycznych. Jak podkreślano, reformy realizowane w Polsce były silnie inspirowane dominującymi wówczas na świecie koncepcjami liberalizacji gospodarki, jednak poszczególne państwa EŚW adaptowały te rozwiązania do własnych warunków politycznych i społecznych.

W trakcie debat wielokrotnie przypomniano, że transformacja miała jednocześnie kilka wymiarów: polityczny, gospodarczy i geopolityczny. Chodziło nie tylko o przejście od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej, ale także o budowę instytucji demokratycznych oraz integrację z zachodnimi strukturami politycznymi i bezpieczeństwa. W tym kontekście akcesja do NATO i Unii Europejskiej była przedstawiana jako naturalne

zwieńczenie przemian rozpoczętych po upadku komunizmu.

Prelegenci zwracali również uwagę, że mimo wspólnego kierunku zmian poszczególnie państwa regionu bardzo różniły się tempem i kolejnością reform. Jednym z najważniejszych sporów lat 90. pozostawało pytanie, co powinno nastąpić najpierw: stabilizacja gospodarki, prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych czy budowa nowych instytucji regulujących rynek. W ocenie części uczestników sukces transformacji zależał właśnie od umiejętnego połączenia tych procesów oraz zdolności państwa do utrzymania społecznej stabilności w okresie gwałtownych zmian.

Dużo miejsca poświęcono także kosztom transformacji. Eksperci przypominali, że niemal wszystkie państwa regionu przechodziły przez okres głębokiej recesji, wysokiej inflacji i załamania części dotychczasowych struktur gospodarczych. Podkreślano, że otwarcie gospodarki na konkurencję międzynarodową wymagało szybkiej adaptacji przedsiębiorstw i społeczeństw, które wcześniej funkcjonowały w zupełnie innych warunkach ekonomicznych.

Szczególne zainteresowanie wzbudziła dyskusja o prywatyzacji. Jeden z uczestników seminarium, zaangażowany w procesy reform gospodarczych w EŚW, przekonywał, że prywatyzacja po 1989 r. miała znaczenie znacznie szersze niż wyłącznie ekonomiczne. Jej celem było nie tylko zwiększenie efektywności gospodarki, ale także stworzenie nowej klasy średniej, budowa niezależnego sektora prywatnego oraz ograniczenie politycznej kontroli państwa nad życiem gospodarczym.

W trakcie debat pojawiła się również bardziej ogólna refleksja dotycząca samego pojęcia transformacji. Część prelegentów podkreślała, że proces przemian w EŚW w gruncie rzeczy nigdy całkowicie się nie zakończył. Państwa regionu nadal mierzą się bowiem z koniecznością dostosowywania instytucji, modelu gospodarczego i relacji między państwem a rynkiem do nowych realiów politycznych i geopolitycznych. W tym sensie transformacja została przedstawiona nie jako zamknięty rozdział historii lat 90., lecz jako długotrwały proces redefiniowania nowoczesnego państwa.

CO DALEJ Z KUBĄ?

O ile pierwszy dzień seminarium koncentrował się przede wszystkim na doświadczeniach EŚW, o tyle druga część wydarzenia została zdominowana przez pytanie, co dalej z Kubą. Szczególne zainteresowanie wzbudziło wystąpienie eksperta kubańskiej diaspory Ricarda Herrero, który przedstawił niezwykle realistyczną – momentami brutalnie szczerą – analizę sytuacji gospodarczej i politycznej wyspy. „Diagnoza jest w dużym stopniu znana. Kubańska gospodarka potrzebuje transformacji. Wszyscy się z tym zgadzamy” – mówił wprost

Herrero. Jednocześnie zaznaczał, że problem Kuby nie jest dziś wyłącznie ekonomiczny. „Główną przeszkodą nie jest ekonomia. Jest nią polityka” – wskazał. To właśnie ten wątek – politycznych ograniczeń reform – stał się osią końcowej debaty seminarium.

MIĘDZY SANKCJAMI A REFORMAMI

Wystąpienie amerykańsko-kubańskiego eksperta było jedną z najbardziej bezpośrednich analiz relacji USA–Kuba zaprezentowanych podczas całego wydarzenia. Ricardo Herrero argumentował, że zarówno w Hawanie, jak i w Waszyngtonie istnieje dziś świadomość konieczności stopniowej normalizacji relacji, choć proces ten pozostaje blokowany przez polityczne kalkulacje obu stron. Według niego „większy trend w relacjach między USA i Kubą zmierza w kierunku normalizacji”.

Jak dodał, mimo kolejnych napięć dyplomatycznych i zmian administracji w Waszyngtonie wiele elementów otwarcia zapoczątkowanego za prezydentury Baracka Obamy przetrwało. Zwracał uwagę m.in. na utrzymanie ambasad, rozwój kontaktów prywatnych oraz rosnącą rolę kubańskiej diaspory w gospodarce wyspy.

„Dzisiaj Kuba jest coraz mniej historią dwóch światów, a coraz bardziej historią jednego” – stwierdził Herrero. Jak tłumaczył, w okresie zimnej wojny Kuba była rozdarta pomiędzy dwa mocarstwa – ZSRR i USA – a obecnie ma większe szanse dążyć jako kraj do pełnej suwerenności.

W jego ocenie obecny kryzys gospodarczy Kuby nie wynika wyłącznie z nowych sankcji – znacznie ważniejsza była zmiana globalnego środowiska finansowego po zaostrzeniu sankcji wobec Rosji i Iranu, z powodu czego cała światowa gospodarka stała się bardziej restrykcyjna. W praktyce oznacza to, że wiele banków międzynarodowych i firm unika dziś działalności na Kubie nie dlatego, że formalnie musi, lecz dlatego, że ryzyko regulacyjne i koszty zgodności z przepisami są zbyt wysokie. „Wykluczenie małej Kuby jest dziś najłatwiejszą rzeczą na świecie” – wskazał. Ta diagnoza spotkała się z dużym zainteresowaniem uczestników seminarium, ponieważ pokazywała, że problemy kubańskiej gospodarki są znacznie bardziej złożone niż prosty konflikt Hawana–Waszyngton, i pojawiała się niejednokrotnie podczas kulańskich dyskusji.

PRYWATNY SEKTOR JAKO POLE SPORU

Jednym z ważniejszych tematów debaty okazała się rola sektora prywatnego. Zdaniem wielu uczestników właśnie stosunek władz kubańskich do prywatnej przedsiębiorczości będzie decydował o powodzeniu lub porażce przyszłych reform. W czasie wystąpień zwracano uwagę, że kubańskie państwo nadal traktuje sektor prywatny bardziej jako uzupełnienie gospodarki państwowej niż jej realny motor wzrostu.

„Rząd kubański wciąż definiuje sektor prywatny jako aktora komplementarnego wobec państwa, a nie jako kluczowego gracza gospodarki” – podkreślał Herrero.

W tym kontekście wielokrotnie przywoływano przykład Wietnamu, który rozpoczął reformy gospodarcze jeszcze przed pełną normalizacją relacji z USA. Uczestnicy seminarium zwracali uwagę, że kubańskie władze nadal nie zdecydowały, jak daleko są gotowe posunąć się w liberalizacji gospodarki, a bez tego fundamentalne zmiany mogą okazać się niewykonalne.

TRANSFORMACJA BEZ ZMIANY SYSTEMU?

Jednym z najciekawszych pytań, jakie wybrzmiały podczas wydarzenia, było to, czy możliwa jest głęboka reforma gospodarcza bez zasadniczej zmiany politycznej. Jak wspomniano, prelegenci wielokrotnie odwoływali się do przykładów Chin i Wietnamu, czyli państw, które połączyły autorytarny system polityczny z częściową liberalizacją rynku. Zastrzeżono przy tym, że Kuba znajduje się dziś w zupełnie innych realiach niż Azja lat 80. czy 90., przez co ekonomia kubańska będzie mierzyła się również z zupełnie innymi wyzwaniem, mimo że pozornie nie rozpoczyna tego procesu od zera, korzystając z doświadczeń poprzedników.

Szczególnie interesująca była analiza dotycząca politycznych oczekiwań Waszyngtonu wobec Hawany. Eksperti wskazywali, że choć ustawa Helmsa-Burtona formalnie zakłada bardzo daleko idące zmiany polityczne, praktyka kolejnych administracji USA była znacznie bardziej pragmatyczna. Administracja Obamy oczekiwała przede wszystkim otwarcia gospodarki i zwiększenia przestrzeni dla prywatnej przedsiębiorczości. Donald Trump i Joe Biden formułowali inne warunki, ale – jak podkreślał Ricardo Herrero – wszystkie one sprowadzały się do jednego: potrzeby pokazania realnego ruchu po stronie kubańskiej. „To wymaga sprawiedliwego, politycznie zrozumiałego ruchu, który pokaże, że Kuba naprawdę chce zmiany relacji” – akcentował.

MARCO RUBIO JAKO... SZANSA?

Jednym z najbardziej zaskakujących fragmentów debaty była analiza roli amerykańskich polityków republikańskich, zwłaszcza szefa amerykańskiej dyplomacji Marca Rubio. Pojawiła się argumentacja, że właśnie polityk znany z twardego stanowiska wobec Hawany może paradoksalnie okazać się najważniejszą postacią ewentualnego przełomu. Odwoływano się przy tym do historycznej analogii z Richardem Nixonem i otwarciem USA na Chiny w latach 70. – republikański prezydent zrobił to, czego żaden demokrat nie mógłby zrobić. I podobnie mogłoby być z Kubą, ponieważ polityk o antykomunistycznym wizerunku miałby większą możliwość zawarcia trwałego porozumienia bez oskarżeń o „miętkość” wobec Hawany. To jedna



Za współorganizację polsko-kubańskiego seminarium poświęconego transformacji gospodarczej ambasador RP na Kubie Joanna Kozińska-Frybes wystosowała na ręce rektora SGH Piotra Wachowiaka podziękowanie.

„Seminarium miało niezwykle pozytywny i cenny przebieg dla dyskusji nad możliwościami wsparcia przez Polskę transformacji gospodarczej Kuby – zadanie, które Minister Spraw Zagranicznych Radosław Sikorski wyodrębnił w swoim ostatnim exposé sejmowym” – czytamy w liście.

„Udział najwyższej klasy specjalistów z ramienia SGH, jak również zapewnienie oprawy wydarzeń towarzyszących sprawiły, że seminarium przerosło oczekiwania nie tylko wszystkich jego uczestników, ale także publiczności. Dla gości z Kuby oraz USA stało się punktem odniesienia w ich rozważaniach nad kierunkiem planowanych reform.

Warto podkreślić, że warszawskie seminarium było pierwszą na taką skalę dyskusją wokół możliwości wykorzystania doświadczeń transformacyjnych przez Kubę. Pozwoliło na zidentyfikowanie grona polskich wybitnych ekspertów, którzy – w sytuacji rosnącej liczby spotkań oraz zainteresowania tematem transformacji Kuby na świecie – będą mogli uczestniczyć w inicjatywach organizowanych w tym zakresie w różnych ośrodkach akademickich poza Polską” – napisała ambasador Kozińska-Frybes. Jako przykład podała udział dr. Piotra Maszczyka, kierownika Zakładu Makroekonomii i Ekonomii Sektora Publicznego w Katedrze Ekonomii II, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, w panelu dyskusyjnym „The Cuba Comparative Transitions Initiative” na marginesie XI edycji Hemispheric Security Conference (HSC) w Miami.

„Ważne jest również, iż przedstawiciel amerykańskiego think-tanku Cuba Study Group zadeklarował gotowość organizacji kolejnej edycji seminarium w Waszyngtonie.

Jesteśmy w trakcie omawiania z prof. Mariuszem Janem Radło (kierownikiem Katedry Globalnych Współzależności Gospodarczych w Instytucie Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH – red.) możliwości poświęcenia specjalnego numeru »International Journal of Management and Economics« rezultatom seminarium, w tym finansowanego wsparcia MSZ dla tego projektu” – dodała w liście.

z tez, która wywołała największe poruszenie wśród uczestników seminarium, rozpoczynając późniejszą dyskusję oraz pytania.

KUBA NIE MOŻE ZOSTAĆ SAMA

W debacie mocno wybrzmiało również, że Kuba znajduje się aktualnie w sytuacji głębokiego kryzysu makroekonomicznego i nie jest w stanie samodzielnie wyjść z obecnych problemów gospodarczych. Wśród kłopotów wskazywano na wysoką inflację, ograniczony dostęp do finansowania, spadek produkcji oraz dramatyczne osłabienie potencjału gospodarczego państwa. Ekspertci pozostali zgodni, że kraj potrzebuje ogromnych inwestycji zagranicznych i odbudowy relacji z rynkami międzynarodowymi. Jako potencjalne zagrożenia dla dalszej transformacji wymieniono izolacjonistyczne podejście części kubańskich elit politycznych. W toku rozmów zgodnie ustalono, że dalsze zamykanie się wyspy oznaczałoby utrwalenie obecnego kryzysu. Skala wyzwań stojących dziś przed Kubą wykracza jednak poza wskaźniki makroekonomiczne. Trwający od kilku lat kryzys energetyczny, paliwowy i żywnościowy przekłada się na codzienne funkcjonowanie mieszkańców wyspy, prowadząc do niedoborów podstawowych towarów oraz pogarszania się warunków życia części społeczeństwa. W debacie o przyszłości kraju coraz częściej zwraca się także uwagę na konsekwencje społeczne długotrwałej stagnacji gospodarczej, w tym narastającą skalę emigracji i podejmowanych przez Kubańczyków prób opuszczenia wyspy w poszukiwaniu lepszych perspektyw.

Jednocześnie sytuacja Kuby pozostaje przedmiotem zainteresowania organizacji międzynarodowych, środowisk eksperckich i obrońców praw człowieka, którzy poruszają kwestie dotyczące swobód obywatelskich, sytuacji osób uznawanych przez część organizacji za więźniów sumienia oraz warunków panujących w zakładach karnych. Złożoność tych problemów pokazuje, że przyszłe przemiany na Kubie będą dotyczyć nie tylko gospodarki, lecz również szeroko rozumianych warunków życia i funkcjonowania społeczeństwa.

AKADEMICKA DYPLOMACJA I PRZESTRZEŃ DIALOGU

Warszawskie seminarium pokazało również rosnące znaczenie tzw. dyplomacji akademickiej. W sytuacji, gdy oficjalne relacje polityczne bywają ograniczone lub napięte, uczelnie i środowiska eksperckie stają się przestrzenią bardziej otwartej rozmowy. Małgorzata Znoykowicz-Wierzbicka z SGH mówiła podczas otwarcia konferencji, że wydarzenie ma być okazją do zobaczenia, „jak działa akademicka dyplomacja”. I rzeczywiście, przez dwa dni w SGH rozmawiano o kwestiach, które w oficjalnej dyplomacji często pozostają zbyt wrażliwe politycznie: liberalizacji gospodarki, roli państwa, reformach instytucjonalnych, sankcjach

gospodarczych, prawach politycznych, emigracji, a nawet o przyszłości systemu politycznego Kuby. Dyskutowano bez jednoznacznych deklaracji, ale też bez unikania trudnych tematów.

POLSKA JAKO PUNKT ODNIESIENIA, A NIE MODEL DO KOPIOWANIA

Jednym z najważniejszych wniosków płynących z seminarium było przekonanie, że transformacja nigdy nie jest procesem uniwersalnym. Polska była podczas debat przywoływana nie jako „gotowa recepta”, lecz jako źródło doświadczeń zarówno sukcesów, jak i błędów. Uczestnicy wielokrotnie przypominali, że polska transformacja miała także wysokie koszty społeczne, takie jak wzrost nierówności społecznych, bezrobocie, marginalizacja części regionów oraz poczucie wykluczenia wielu grup społecznych. To właśnie ta pełna niuansów narracja spotkała się z największym zainteresowaniem kubańskich uczestników. Nie chodziło o kopiowanie polskiego modelu, lecz o zrozumienie mechanizmów transformacji i wspólne wspieranie Kuby w znalezieniu jej własnej, skutecznej drogi do zmian na lepsze.

ROZMOWA, KTÓRA DOPIERO SIĘ ZACZYNA

Choć warszawskie seminarium dobiegło końca, uczestnicy wielokrotnie podkreślali, że była to dopiero pierwsza faza dłuższego procesu współpracy. Planowane są kolejne wspólne projekty badawcze, wymiany akademickie oraz następne seminaria poświęcone gospodarce i polityce rozwojowej. Najważniejszym efektem spotkania wydaje się jednak coś trudniejszego do zmierzenia niż liczba paneli czy podpisanych porozumień. Przez dwa dni w SGH udało się stworzyć przestrzeń rozmowy wolnej zarówno od propagandy sukcesu, jak i od ideologicznych uproszczeń.

Rozmowy o transformacji nie sprowadzały się do prostego wyboru między socjalizmem a kapitalizmem. Dotyczyły raczej pytania, jak budować państwo zdolne do reform, zachować stabilność społeczną i odnaleźć miejsce w coraz bardziej niestabilnym świecie. A właśnie takie pytania – jak pokazało warszawskie seminarium – stają się dziś kluczowe nie tylko dla Kuby. 

MARTA BRYZEK, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium
Analiz Ekonomicznych SGH



**Ty chcesz łączyć teorię
z praktyką. My dajemy
Ci narzędzia i wsparcie.**

Pracuj w UNIQA. Better works for me.



Zacznijmy razem. Lepiej.

Dowiedz się więcej na www.uniqua.pl/kariera

Pół wieku transatlantyckiego partnerstwa

Międzynarodowa edukacja na rzecz zrównoważonej transformacji

 MONIKA ZAJKOWSKA

Konferencję otworzył prof. Tomasz Szapiro, były rektor SGH, witając uczestników – polskich i amerykańskich uczonych, partnerów instytucjonalnych oraz absolwentów programów menedżerskich prowadzonych we współpracy z Uniwersytetem Minnesoty (UMN) [Warsaw Executive MBA (WEMBA) oraz Executive Master of Public Affairs (EMPA)]. Prof. Szapiro podkreślił, że jubileusz nie jest jedynie okazją do retrospekcji, lecz przede wszystkim zobowiązaniem wobec kolejnych pokoleń studentów, badaczy i menedżerów do podzielenia się wnioskami na przyszłość.

W imieniu UMN głos zabrali dziekani dwóch kolegów współtworzących partnerstwo dla współpracy z Polską. Prof. Nisha Botchwey, Dean Humphrey School of Public Affairs, łącząc się zdalnie z Minneapolis, przypominała o dziedzictwie wiceprezydenta Huberta H. Humphreya, w którego imieniu działa szkoła, oraz o przekonaniu, że służba publiczna jest narzędziem poszerzania szans i wzmacniania społeczeństw demokratycznych. Wskazała, że współczesne wyzwania – nierówności gospodarcze, transformacja ekologiczna, zmiany na rynku pracy – nie zatrzymują się na granicach państwowych i wymagają współpracy ponad podziałami dyscyplin oraz kultur.

Prof. Brian Buhr, Dean College of Food, Agricultural and Natural Resource Sciences, przypominał osobisty udział w programach realizowanych w Olsztynie, który rozpoczął w 1997 r. Wymienił kilkunastu profesorów z jego kolegium – ekonomistów rolnictwa, środowiska i gospodarki żywnościowej, marketingu, specjalistów od zarządzania

16 kwietnia 2026 r. w SGH odbyła się konferencja „International Education for Sustainable Transformation. Celebrating a Half Century Collaboration between University of Minnesota, SGH Warsaw School of Economics & University of Warmia and Mazury”. Wydarzenie wpisało się w jubileusz 120-lecia SGH i stało się okazją do podsumowania 50 lat współpracy z Uniwersytetem Minnesoty – relacji, która kształtowała oblicze polskiej edukacji menedżerskiej po 1989 r.

ryzykiem, edukacji ekonomicznej, finansów rolnych i handlu międzynarodowego – którzy od początku lat 90. w ciągu trzech dekad rozwijali partnerstwo z polskimi uczelniami. Zwrócił uwagę, że gospodarka Polski w ostatnim 20-leciu plasuje się powyżej średniej Unii Europejskiej, a zachodzące przemiany są dowodem skuteczności modelu opartego na wymianie wiedzy, otwartości handlowej i traktowaniu partnerstwa międzynarodowego jako płaszczyzny współpracy, a nie konkurencji.

Krótki rys historyczny ponad 50-letniej współpracy przedstawił prof. Zbigniew Bochniarz, jeden z architektów programu, który wraz z kilkoma innymi osobami związanymi z poprzedniczką SGH – Szkołą Główną Planowania i Statystyki (SGPiS) – przybył do UMN pod koniec 1985 r.



† Uczni z Polski i USA, partnerzy instytucjonalni i absolwenci programów menedżerskich uczestnikami konferencji

† prof. Wojciech Paprocki

Warto podkreślić, że uniwersytet ten ma znacznie starsze relacje z SGH, bo właśnie tu przyszedł rektor SGPiS prof. Oskar Lange publikuje w wydawnictwach UMN w 1936 r. swój fundamentalny artykuł (znany w zachodniej literaturze jako teoria „market socialism”), wskazujący na możliwość racjonalnego (*Pareto optimality*) planowania centralnego, posługując się mechanizmem ekonomicznym (głównie cenami przy założeniu demokratycznego systemu społecznego) w swej historycznej polemice z Friedrichem Augustem von Hayekiem i Ludwigiem von Misesem. W połowie lat 80. UMN z ponad 50-tysięczną społecznością studencką należy nieprzerwanie do światowej elity akademickiej, a jego dwa wydziały ekonomii (Economics – Minneapolis campus oraz Agricultural and Applied Economics – St. Paul campus) były (i ciągle pozostają) w czołówce rankingów uniwersyteckich.

Dzięki jego staraniom w 1988 r. ówczesny rektor SGPiS prof. Zygmunt Bosiakowski podpisał ramową (bez terminu jej zakończenia) umowę z prezydentem UMN prof. Nilsem Haselmo, a prorektor prof. Jerzy Holzer wygłosił wykład publiczny na temat sytuacji demograficznej w Polsce i w Europie Wschodniej. Umowa ta dała podstawy tworzenia kilkunastu wspólnych projektów badawczych inicjowanych przez założone przez prof. Zbigniewa Bochniarza Center for Nations in Transition (CNT) w HS UMN (np. Economic Mechanism for Environmental Protection for Poland and Eastern Europe 1987–2000 z udziałem m.in. przyszłego noblisty prof. Leonida Hurwicza) i edukacyjnych (np. Management Training and Economic Education 1991–2000), które stworzyły podstawy m.in. dla programów WEMBA w SGH oraz EMPA na UWM w Olsztynie.

Krótką refleksją o realizacji projektu w Akademii Rolniczo-Technicznej, a następnie Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie podzielił się prof. Szczepan Figiel, dyrektor funkcjonującego w tamtych czasach Międzynarodowego Centrum Biznesu i Administracji Publicznej. Zaczął od stwierdzenia, że doświadczenia olsztyńskiej uczelni były zupełnie unikatowe, m.in. dlatego, że nowoczesną edukację ekonomiczną i menedżerską zaczęto rozwijać w ośrodku akademickim, w którym nie było liczącej się w tym zakresie tradycji. Podkreślił znaczenie oferowanej w pierwszych latach praktycznej edukacji z zakresu marketingu i zarządzania dla drobnych przedsiębiorców i przedstawicieli sektora agrobiznesu. Działania te przerodziły się następnie w studia podyplomowe dla menedżerów oraz studia magisterskie Executive Master in Rural Industries Management oraz Executive Master in Agribusiness Management. Współpraca w tym zakresie z Departamentem Ekonomii Stosowanej Uniwersytetu Minnesoty





† prof. Marek Rocki

odegrała ważną rolę w utworzeniu w 1995 r. Wydziału Zarządzania (obecnie Wydział Nauk Ekonomicznych) poprzez kształcenie olsztyńskiej kadry (ang. *training trainers*) oraz transfer nowoczesnych treści programowych. Ukoronowaniem tej współpracy były prowadzone z Humphrey School of Public Affairs Uniwersytetu Minnesoty oraz Uniwersytetem New Brunswick w Kanadzie studia EMPA i EMBA, których absolwenci otrzymywali podwójne dyplomy tych uczelni.

Pierwsza część merytoryczna konferencji poświęcona była teoretycznym podstawom amerykańsko-polskiej współpracy edukacyjnej. Prof. Sandra Archibald i prof. Bochniarz w referacie *From Institutional Design to Reality* omówili drogę od koncepcji instytucjonalnych do ich wdrożenia oraz oceny rzeczywistego oddziaływania programów wspólnych. Prof. Bochniarz w imieniu prof. Jana Wernera z Wydziału Ekonomii UMN odniósł się do projektowania mechanizmów ochrony środowiska, nawiązując do dorobku Leonida Hurwicza – wykształconego w Polsce noblisty z ekonomii, którego prace stanowią jeden z najsilniejszych intelektualnych pomostów między Minneapolis a Warszawą.

Prof. Barbara Crosby z Humphrey School of Public Affairs, prowadząca przez lata zajęcia z przywództwa w programie EMPA na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim, omówiła rolę programu liderkiego w latach 90. i 2000. oraz wyzwania współczesności. Przypomniała ramę kompetencji liderkich obejmującą przywództwo osobiste, zespołowe, organizacyjne, wizjonerskie, polityczne i etyczne, definiując samo przywództwo jako inspirowanie i mobilizowanie innych do wspólnego działania na rzecz dobra wspólnego.

Prof. John Bryson, emerytowany profesor z Humphrey School of Public Affairs, zaprezentował referat *Strategizing – The Key Linking Planning Vision with Managing Reality*, ujmując transformację społeczną w ramy wielopoziomowe – organizacyjne, koalicyjne i konstytucyjne. Pokazał, że skuteczna zmiana wymaga lat, a niejednokrotnie dekad konsekwentnej pracy, w której planowanie strategiczne stanowi jedno z narzędzi szerszego procesu *strategizing*.

Dr Monika Zajkowska z Instytutu Zarządzania SGH zaprezentowała kluczowe wnioski z badań przeprowadzonych wśród absolwentów programów: WEMBA realizowanego w SGH oraz EMPA/EMBA – w Olsztynie. Uczestnicy zapoznali się z wynikami badań ankietowych przygotowanych przez międzynarodowy zespół w składzie: Z. Bochniarz, S. Figiel, G. Leśniak-Lebkowska i D. Levison z HS UMN, koordynowany przez prof. Wojciecha Kozłowskiego z Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Celem zrealizowanych badań była ocena oddziaływania programów edukacji menedżerskich realizowanych wspólnie z Uniwersytetem Minnesoty na przebieg karier zawodowych absolwentów i ich wpływ na procesy zmian instytucjonalnych.

Następnie prof. Grażyna Leśniak-Lebkowska wraz z Tomaszem Niesłuchowskim omówili wybrane przykłady sukcesów zawodowych absolwentów WEMBA – materiał stanowiący empiryczne potwierdzenie tezy o trwałym, mierzalnym wpływie programu na kariery uczestników i na polską gospodarkę.

Sesję przedpołudniową zakończył prof. Wiktor Askanas, wykładowca EMPA & EMBA, były dziekan Management School, University of New Brunswick, Kanada, koncentrując się na unikalnym, wspólnym, amerykańsko-kanadyjsko-polskim charakterze programów EMPA i EMBA w Olsztynie.

Sesja popołudniowa rozpoczęła się od wystąpień poświęconych lekcjom wyniesionym z dotychczasowej współpracy oraz kierunkom rozwoju. Sesję otworzył prof. John Fossum z Carlson School of Management (UMN), który podkreślił rolę edukacji menedżerskiej w transformowaniu gospodarek. Punktem wyjścia uczynił obserwację, że przed 1985 r. działalność międzynarodowa amerykańskich szkół biznesu była dziełem pojedynczych entuzjastów, a kursy z biznesu międzynarodowego pozostawały jedynie przedmiotem do wyboru. Dopiero rosnąca skala wymiany handlowej, oczekiwania pracodawców oraz – po upadku Związku Radzieckiego – „szok edukacji ekonomicznej” w Europie Środkowo-Wschodniej zmieniły tę logikę. Profesor przypomniał kulisy powstania programu WEMBA, w tym rolę dziekana Davida Townleya i utworzonego przez niego biura ds. rozwoju programów międzynarodowych, prof. Mahmooda Zaidiego, który „wyląwiał” partnerów i wprowadzał kolejnych wykładowców

→ prof. Tomasz Szapiro

w tematykę współpracy z Polską, oraz prof. Zbigniewa Bochniarza i Center for Nations in Transition przy Humphrey School. Kluczowy moment nastąpił, gdy Rada Regentów UMN zatwierdziła WEMBA jako pierwszy w historii amerykańskich uczelni dyplom magisterski przyznawany bez spełnienia nawet minimalnego wymogu „rezydencji” na kampusie w USA – w sytuacji, w której polskie Ministerstwo Edukacji nie autoryzowało jeszcze SGH do nadawania stopnia MBA. Ekonomia programu pozwoliła zaksięgować go w Carlson School i stała się wzorcem dla późniejszych przedsięwzięć w Wiedniu, Kantonie i Szanghaju.

Dr hab. Aleksander Sulejewicz, prof. SGH, z Kolegium Gospodarki Światowej przedstawił referat *A possible lesson from the implementation of the „American style” MBA at the WSE*. W jego ujęciu pełne zrozumienie polskiego doświadczenia MBA wymaga osadzenia go w trzech kontekstach: ewolucji klimatu intelektualnego nauk społecznych, zwrotu instytucjonalnego w ekonomii oraz cyklu życia samego programu MBA – znacznie późniejszego w Europie Wschodniej niż w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Prof. Sulejewicz wskazał, że polscy dostawcy MBA zdołali odtworzyć markę i format, lecz – wobec ograniczeń zasobowych i odmiennego otoczenia instytucjonalnego – tylko częściowo strukturę organizacyjną oryginału. Mimo to – jak zauważył – MBA stało się w Polsce udanym przykładem powstania „transnarodowego pola instytucjonalnego”, w którym państwo było zaskakująco nieobecne, a porządek wytworzyli sami uczestnicy.

Prof. dr hab. Marek Rocki, były rektor SGH, przedstawił wyniki kategoryzacji uczelni prowadzących kierunki ekonomiczne, osadzając je w narracji o transformacji instytucjonalnej SGH. Przypomniął kamienie milowe w polskim systemie szkolnictwa wyższego. Na ich tle SGH wprowadziła w lutym 1991 r. rekrutację „do SGH, a nie na wydziały” – powszechny indywidualny tok studiów, model „studenta n-tego semestru” – a także otworzyła współpracę z UMN oraz Center for Nations in Transition. Punktem ciężkości wystąpienia była analiza danych z Ogólnopolskiego Systemu Monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów (ELA), obejmujących blisko 94% absolwentów rejestrowanych w ZUS i sięgających roczników od 2014 r. Na podstawie tych danych, gromadzonych do piątego roku po uzyskaniu dyplomu, prof. Rocki pokazał pozycję SGH na tle innych uczelni kształcących ekonomistów – stanowiąc empiryczny komentarz do wcześniejszych wystąpień teoretycznych: instytucjonalna transformacja uczelni nie jest tylko narracją, lecz daje się też zmierzyć przez losy absolwentów na rynku pracy.

Prof. dr hab. Wojciech Paprocki postawił prowokacyjne pytanie zawarte już w tytule wystąpienia: czy transport drogowy ładunków jest biznesem zbyt złożonym, by zarządzać nim za pomocą



FOT. MONIKA ZAJKOWSKA (3)

agentów AI? Punktem wyjścia była diagnoza paradoksu: w sektorze B2C (Google, Amazon, Uber) operatorzy platform cyfrowych dysponują wielkimi zbiorami danych, dzięki którym potrafią przewidywać zachowania konsumentów, natomiast w transporcie drogowym żadna aplikacja nie jest w stanie z wyprzedzeniem oszacować, ile kilometrów jutro przejedzie konkretna ciężarówka. Przewoźnicy, w przeciwieństwie do konsumentów, traktują dane operacyjne jako tajemnicę handlową i nie ufają platformom. „Zbieranie danych jest kwestią deficytu zaufania, a nie poziomu rozwoju ICT” – konkludował prelegent. Realizacja wizji Industry 4.0 w sektorze B2B jest w tym ujęciu pytaniem o uczciwość, partnerstwo i mechanizmy budowania zaufania – a więc paradoksalnie pytaniem zarządczym i instytucjonalnym, a nie technologicznym.

Ostatnim prezentującym w tej sesji był prof. Dileep Rao, były wykładowca w WEMBA z CSOM, a obecnie Clinical Professor of Entrepreneurship, Florida International University, z inspirującym referatem *How could we build a Unicorn-Entrepreneur Ecosystem in Poland?* Opierając się na swoich kilkudziesięcioletnich doświadczeniach akademickich i doradczych dla startupów oraz na analizie najważniejszych kilkuset jednorożców, wskazał, że źródłem ich sukcesu była przede wszystkim ich przedsiębiorczość, a nie – jak wielu wskazuje – łatwość finansowania (np. VC w Dolinie Krzemowej). Dlatego jest to istotne zadanie dla uczelni biznesowych, aby rozwijać „ducha przedsiębiorczości” wśród studentów.

Najbardziej poruszającą i zdaniem wielu uczestników najmocniejszą częścią konferencji

była sesja poświęcona absolwentom programów WEMBA oraz olsztyńskich EMPA/EMBA. To w ich karierach widać najwyraźniej, że pół wieku współpracy międzyuczelnianej i stworzone w ścisłym partnerstwie wspólne programy edukacyjne przelożyły się na realne losy ludzi, instytucji i gospodarki. Pierwszym z nich był Adam Sobczak, absolwent programu EMBA w Olsztynie, który stał się przedsiębiorcą w IT, założył wiodącą w Polsce platformę Cenatorium do transakcji nieruchomości i automatycznej oceny, ufundował największą w Polsce platformę darczyńców Siepomaga. Kolejną prezenterką była absolwentka WEMBA Małgorzata Marcinkowska, która stała się międzynarodową liderką transformacji przedsiębiorstw opartej na cyfryzacji i zastosowaniu AI, pracując dla czołowych firm w Polsce i na świecie. Amelia Sokołowska, absolwentka EMPA i WEMBA, skapitalizowała swoje studia, stając się renomowaną liderką biznesu najpierw w globalnej sprzedaży, a następnie przewodziła w tworzeniu trwale zrównoważonych przedsiębiorstw, w cyfrowej transformacji oraz bezpieczeństwie w sieci (ang. *cybersecurity*). Absolwent WEMBA Tomasz Niesłuchowski pełnił wiele lat funkcję prezydenta Stowarzyszenia Absolwentów WEMBA, będąc efektywnym przedsiębiorcą w dziedzinie coachingu, mentoringu oraz consultingu.

Ostatni przedstawiciel absolwentów EMPA/EMBA Tomasz Lorenz stał się światowym liderem rozwoju rolnictwa trwale zrównoważonego od Ameryki Południowej (Argentyna) do Europy, zdobywając w marcu 2026 r. Złoty Medal dla firmy Lorenz Holding GmbH w Sustainable Development Ranking by EcoVadis. W Polsce aktywnie działa w zarządzie Inicjatywy Zrównoważonego Rolnictwa.

Symbolicznym głosem kończącym tę sesję było wystąpienie dr. Jakuba Karnowskiego, absolwenta jednej z pierwszych edycji WEMBA z lat 1995–1997, który łączył się z uczestnikami konferencji z Waszyngtonu, gdzie brał udział w wiosennym spotkaniu Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Przypomnił, że rozpoczynał edukację wyższą tuż po uruchomieniu pierwszego planu Balcerowicza, a program MBA stanowił dla studentów SGH wyjątkową szansę zdobycia edukacji menedżerskiej na poziomie światowym – w czasie, gdy całe pokolenie uczyło się gospodarki rynkowej od podstaw. Wskazał, że sieć kontaktów zbudowana w trakcie programu trwa po niemal 30 latach, a jej członkowie wspólnie realizowali projekty istotne dla polskiej transformacji gospodarczej. Jego własna ścieżka zawodowa – Ministerstwo Finansów u boku prof. Leszka Balcerowicza, Narodowy Bank Polski, pięć lat w Banku Światowym, budowa od podstaw asset managementu dla PKO TFI, restrukturyzacja PKP, a obecnie kierowanie ukraińskim bankiem działającym ze Lwowa i uczestniczącym w odbudowie Ukrainy – stanowiła sugestywne potwierdzenie wagi międzynarodowej, otwartej edukacji menedżerskiej w świecie zglobalizowanym i zarazem niespokojnym.

Te osobiste relacje nadały konferencji szczególny ton: pokazały, że wskaźniki ankietowe i raporty ewaluacyjne mają swoje twarze, nazwiska i konkretne biografie. Podsumowanie konferencji obejmowało refleksję Lubov Fajfer, byłej profesor University of California w Los Angeles, na temat wdrożenia programu MTEE w Polsce z perspektywy ewaluatora USAID (Agencji Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego, założonej w 1961 r. i zamkniętej przez administrację Donalda Trumpa w lipcu 2025 r. – red.). Dr Fajfer wskazała na unikalne osiągnięcia tego programu realizowanego wspólnie przez UMN, SGH/WSE

i UWM, które stały się inspiracją dla innych programów i uniwersytetów. Podkreśliła przy tym pionierską rolę UMN w nadaniu pełnowartościowego dyplomu studiów magisterskich dla polskich studentów.

Wyjątkowym gościem konferencji był Mike Mullay, poprzedni dyrektor wieloletnich projektów UMN w partnerstwie z SGH i UWM w Ukrainie – Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education (CEUME 1999–2003) i Building Management Education in Ukraine (BMEU 2004–2005), podkreślając kluczową rolę partnerskiej współpracy amerykańskich i polskich uczelni, która zainspirowała uczelnie ukraińskie i sprawdziła się po zakończeniu tych projektów w trwałej wymianie profesorów między polskimi i ukraińskimi uczelniami, a po rosyjskiej agresji z lutego 2022 r. potwierdziła dobitnie trwałość tego partnerstwa, przyjmując w progi polskich uczelni ukraińskich uchodźców, profesorów i studentów.

Zamknięcia obrad dokonali prof. Szczepan Figiel oraz prof. Zbigniew Bochniarz, podkreślając potrzebę wydania Conference Proceedings nie tylko dla wykorzystania znakomitych prezentacji czy podkreślenia 120-letniego jubileuszu SGH, ale dla inspiracji innych uczelni, studentów i wykładowców do partnerskiej współpracy wobec rosnących wyzwań i zagrożeń.

W liście skierowanym do prelegentów rektor i prof. SGH dr hab. Piotr Wachowiak podziękował za udział w konferencji, podkreślając, że jubileusz 120-lecia SGH oraz 50-lecie współpracy z UMN są nie tyle okazją do retrospekcji, ile zobowiązaniem na przyszłość – wobec kolejnych pokoleń studentów, badaczy i menedżerów. Wyrzucił przekonanie, że dyskusje konferencyjne staną się punktem wyjścia dla nowych inicjatyw badawczych, wspólnych programów edukacyjnych i pogłębionej wymiany akademickiej, deklarując pełne wsparcie dla dalszego rozwoju tej wyjątkowej relacji transatlantyckiej. Konferencja w SGH była zatem nie tylko świętowaniem dorobku, lecz także – w duchu wystąpienia prof. Brysona – aktem *strategizing*: świadomego łączenia wizji z zarządzaniem rzeczywistością na progu kolejnego półwiecza współpracy. 📌

DR MONIKA ZAJKOWSKA, Katedra Zrównoważonego Biznesu, Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Akademia Audytora

Ruszył nabór do 4. edycji programu stażowego

Potrzebujesz:

- ✓ wiedzy z rachunkowości
- ✓ min. 30 h tygodniowo
- ✓ angielskiego B2



APLIKUJ

Zacznij swoją ścieżkę w audycie!

Emerytury w turbulentnym świecie

SGH gospodarzem 4. konferencji NDC

AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK

W dniach 27–28 kwietnia 2026 r. SGH była gospodarzem 4. międzynarodowej konferencji poświęconej systemom emerytalnym typu NDC – Non-Financial Defined Contribution. Spotkanie odbyło się pod hasłem „Global Megatrends and the Challenges for Pension Systems” (Globalne megatrendy i wyzwania dla systemów emerytalnych) i zgromadziło czołowych ekonomistów, demografów, ekspertów instytucji

międzynarodowych, przedstawicieli administracji publicznej oraz instytucji emerytalnych w Europie i na świecie.

Punktem wyjścia konferencji była diagnoza, że systemy emerytalne projektowane w XX wieku wymagają zasadniczego przemyślenia. Starzenie się ludności, rosnąca długość życia, spadek liczby osób w wieku produkcyjnym, zmiany na rynku pracy, migracje, presja fiskalna i nierówności społeczne tworzą nowy kontekst dla polityki emerytalnej. Tradycyjne systemy, rozwijane w otoczeniu demograficznej dywidendy, muszą dziś działać w warunkach demograficznego kurczenia się. Oznacza to trudne wybory: albo wyższe obciążenia dla pracujących, albo niższe świadczenia dla emerytów, albo dłuższą aktywność zawodową, najczęściej zaś kombinację tych rozwiązań.

W centrum dyskusji znalazł się system NDC, czyli niefinansowy system zdefiniowanej składki. System ten łączy indywidualne konta emerytalne z finansowaniem emerytur z bieżących składek: składki są rejestrowane na kontach, których wartość rośnie zgodnie z przyjętym wskaźnikiem związanym ze wzrostem płac lub gospodarki, a w momencie przejścia na emeryturę – przeliczane na świadczenie z uwzględnieniem dalszego trwania w wieku emerytalnym. NDC nie jest więc prostą formułą techniczną, lecz sposobem organizowania długoterminowej społecznej umowy międzypokoleniowej. Jego siłą jest przejrzystość, automatyczne dostosowanie do zmian demograficznych i ekonomicznych oraz czytelny związek między składkami, długością pracy i wysokością przyszłej emerytury.

Konferencję otworzyli przedstawiciele SGH, administracji publicznej i instytucji partnerskich: prorektorka ds. nauki SGH dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH, podsekretarz stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Sebastian Gajewski, wiceprezes ZUS Paweł Jaroszek oraz dyrektor generalna Swedish Pensions Agency Anna Pettersson Westerberg. Wprowadzenie merytoryczne przedstawił prof. Chłoń-Domińczak, prof. dr hab. Marek Góra i dr Michał Rutkowski, podkreślając, że debata o emeryturach nie może być oderwana od szerszych megatrendów gospodarczych i społecznych. Program konferencji obejmował sześć bloków tematycznych: doświadczenia reform NDC, wyzwania demograficzne i rynek pracy, fiskalne podstawy systemów emerytalnych, odpowiedzi polityki emerytalnej na megatrendy, komunikację i przejścia do NDC oraz społeczne aspekty emerytur, w tym rodzinę, płeć i ubóstwo w starszym wieku.

Pierwsza część konferencji miała charakter bilansu doświadczeń. Eksperci analizowali, dlaczego systemy NDC zostały wprowadzone jedynie w kilku krajach, m.in. w Szwecji, Polsce, Włoszech, Łotwie i Norwegii, mimo że odpowiadają na

✦ Główny wykład wygłosił prof. Peter Diamond z MIT, laureat Nobla z ekonomii z 2010 r.



FOT. MARCIN FLIS, SGH



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

wiele problemów tradycyjnych systemów zdefiniowanego świadczenia. Wskazywano, że NDC zwiększa przejrzystość i stabilność finansową, ale jednocześnie wymaga silnych instytucji, wiarygodnych danych, zdolności administracyjnej i społecznego zrozumienia zasad działania systemu. Podkreślano również, że NDC nie jest „magiczną formułą” ani kompletnym systemem zabezpieczenia społecznego. Potrzebuje uzupełnień: minimalnych świadczeń, ochrony przed ubóstwem, polityki rynku pracy, rozwiązań dla osób z przerwami w karierze, a także dobrego systemu komunikacji z obywatelami.

Jednym z najważniejszych wydarzeń konferencji był wykład keynote prof. Petera Diamonda z Massachusetts Institute of Technology, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii z 2010 r. Profesor Diamond mówił o projektowaniu emerytur w turbulentnym świecie, koncentrując się na automatycznych mechanizmach dostosowawczych. Jego główny przekaz był klarowny: system emerytalny musi zmieniać się w czasie, ale powinien robić to w sposób przewidywalny, proporcjonalny i społecznie akceptowalny. Zbyt częste interwencje legislacyjne są ryzykowne, bo zależą od cyklu politycznego; z kolei automatyczne indeksowanie może stabilizować system, jeśli jest dobrze zaprojektowane.

Profesor Diamond porównał rozwiązania szwedzkie, kanadyjskie i amerykańskie. Omawiając Szwecję, zwrócił uwagę na mechanizm bilansujący, który porównuje aktywa i zobowiązania systemu oraz pozwala automatycznie dostosowywać waloryzację, gdy stabilność finansowa jest zagrożona. Jednocześnie przestrzegał przed nadmiernie gwałtownymi korektami: system emerytalny jest instytucją długiego trwania, dlatego reakcje

na wahania gospodarcze powinny być wygładzone, a nie szokowe. W analizie Kanady krytycznie odniósł się do automatycznego zamrażania świadczeń w sytuacji niedoboru finansowego, argumentując, że skala korekty powinna odpowiadać skali problemu.

Szczególnie istotna była część wykładu poświęcona wiekowi emerytalnemu i nierównościom długości życia. Profesor Diamond pokazał, że podnoszenie wieku pełnych uprawnień emerytalnych jest w praktyce cięciem świadczeń, choć często nie jest tak nazywane. Jeszcze większe znaczenie ma jednak minimalny wiek przejścia na emeryturę. Jego podwyższanie w największym stopniu uderza w osoby o niższych dochodach, gorszym stanie zdrowia, krótszej oczekiwanej długości życia i słabszych możliwościach kontynuowania pracy.



FOT. MARCIN FELIS, SGH



FOT. MARCIN FELIS, SGH

† Konferencję prowadziła prorektorka ds. nauki Agnieszka Chłoń-Domińczak

W tym sensie formuły aktuarialnie neutralne mogą być społecznie nieobojętne: to, co wygląda sprawiedliwie w średniej statystycznej, może być niesprawiedliwe wobec grup o krótszym życiu i trudniejszej sytuacji zawodowej.

Ten wątek powracał również w innych sesjach konferencji. Dyskutowano, czy NDC może wspierać dłuższe życie zawodowe, a także jakie warunki muszą być spełnione, aby ludzie rzeczywiście mogli pracować dłużej. Sam system emerytalny może tworzyć bodźce do późniejszego przechodzenia na emeryturę, ale nie zastąpi polityki zdrowotnej, edukacyjnej, rynku pracy i zarządzania wiekiem. Dłuższa aktywność zawodowa wymaga dostosowania miejsc pracy, rozwoju kompetencji przez całe życie, przeciwdziałania dyskryminacji osób starszych oraz elastycznych form łączenia pracy z emeryturą.

Osobny blok poświęcono finansowaniu i ryzyku. Prelegenci analizowali długookresowe wyzwania fiskalne, relację między systemami niefinansowymi i finansowymi oraz sposoby obejmowania systemem emerytalnym osób pracujących nieregularnie lub nieformalnie. Ważnym wnioskiem było odejście od uproszczonego podziału na systemy „repartycyjne” i „kapitałowe”. Zarówno NDC, jak i FDC (finansowy system zdefiniowanej składki) są sposobami organizowania roszczeń wobec przyszłego produktu krajowego. Różnią się przede wszystkim tym, czy stopa zwrotu zależy od rynków finansowych, czy od procesów makroekonomicznych, takich jak wzrost płac lub PKB.

Wiele miejsca poświęcono komunikacji. System NDC działa tylko wtedy, gdy uczestnicy rozumieją, że wysokość emerytury zależy od przebiegu całego życia zawodowego, składek, wieku przejścia na emeryturę i dalszego trwania życia. Przykład Szwecji, która wysłała do pracujących podsumowanie ich oszczędności w tzw. Orange Envelope i ma szeroko rozwinięte narzędzia cyfrowe wspierające

wiedzę emerytalną, pokazuje, że komunikacja emerytalna nie może ograniczać się do informowania. Musi wspierać decyzje, tłumaczyć konsekwencje wyborów i budować zaufanie do instytucji. W epoce masowych mediów i sztucznej inteligencji rośnie znaczenie rzetelnej edukacji finansowej oraz przeciwdziałania uproszczeniom, które utrudniają akceptację reform.

Drugi dzień konferencji rozszerzył perspektywę o kwestie rodziny, płci i ubóstwa. Dyskutowano, jak systemy oparte na indywidualnych kontaktach odzwierciedlają nierówności powstałe wcześniej: różnice płac, przerwy związane z opieką, niepełne kariery, samotne życie w starszym wieku czy odmienne trajektorie rodzinne. Szczególnie ważny był polski wątek związany z równością płci: w systemie NDC niższy wiek emerytalny kobiet oznacza krótszy okres składowy i dłuższy okres pobierania świadczeń, co prowadzi do niższych emerytur. NDC nie tworzy tych nierówności, ale czyni je bardziej widocznymi i przekłada je bezpośrednio na wynik emerytalny.

Konferencję zamknął panel polityczny „Where to go from here?”, moderowany przez dr. Rutkowskiego, z udziałem przedstawicieli ZUS, Komisji Europejskiej, OECD, Banku Światowego, Swedish Pensions Agency oraz szwedzkiego byłego ministra zabezpieczenia społecznego Bo Könberga. Dyskusja pokazała, że przyszłość reform emerytalnych nie polega na znalezieniu jednego uniwersalnego modelu, ale na budowie spójnej architektury: łączącej stabilny system składowy, ochronę przed ubóstwem, uzupełniające filary, przejrzyste zasady, wiarygodne instytucje i polityki umożliwiające dłuższe, zdrowsze życie zawodowe.

Warszawska konferencja NDC potwierdziła, że debata o emeryturach jest debatą o przyszłości państwa dobrobytu. Systemy emerytalne w XXI wieku muszą zapewniać „zmianę bez powtarzającego się kryzysu”. Muszą automatycznie reagować na zmiany demograficzne i gospodarcze, ale jednocześnie pozostać adekwatne, zrozumiałe i politycznie legitymizowane. To zadanie trudne, lecz nieuniknione. SGH jako gospodarz konferencji stała się miejscem debaty o tym, jak projektować emerytury w świecie dłuższego życia, niepewności i rosnących współzależności społecznych.

Organizatorem konferencji była SGH, przy współorganizacji Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz partnerstwie Swedish Pensions Agency. Było to czwarte wydarzenie z cyklu konferencji NDC, po wcześniejszych spotkaniach w Sandham, Sztokholmie i Rzymie, a zarazem pierwsze organizowane w Warszawie. 

DR HAB. AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK, prof. SGH, prorektorka ds. nauki, dyrektorka Instytutu Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH



Każda kariera zaczyna się od pierwszego kroku

**Każda historia jest inna.
Jedno pozostaje wspólne — rozwój.**

Wierzymy, że rozwój zaczyna się wtedy, gdy masz odwagę próbować.

Dlatego w PwC stawiamy na ludzi. Takich jak Ty.

Pracuj przy projektach dla największych firm, rozwijaj kompetencje przyszłości i ucz się od ekspertów, którzy sami kiedyś byli na Twoim miejscu.



Grow here. Go further.

Zacznij swoją historię.
Aplikuj na praktyki
i stanowiska juniorskie.



Forum Gmin na 5!

 PAWEŁ BARTOSZCZUK



W tegorocznej edycji badania *Gmina na 5!* wyróżniono najlepsze gminy pod względem obsługi inwestorów oraz ukazania unikatowych rozwiązań dla interesariuszy. W edycji 2025/2026 rankingu tytuł Gminy na 5! uzyskało 55 gmin, tak więc nastąpił wzrost o jedną gminę względem okresu ubiegłego.

Tytuł Złotej Gminy na 5! otrzymały w tym roku: Warszawa Bielany, Czerwonak, Człuchów, Godów, Kraków, Łomża, Warszawa Ochota*, Racibórz, Rybnik, Rydułtowy, Sochaczew, Stalowa Wola, Świnoujście, Tychy, Warszawa Wawer, Warszawa Wesola, Warszawa Żoliborz. Jest to w sumie 17 Złotych Gmin na 5! – o dwie więcej w stosunku do roku poprzedniego.

Z kolei wyróżnienie Gmina na 5! przyznano w tym roku 7,6% z badanych gmin. Badanie przeprowadził kierowany przez dr hab. Joannę Żukowską, prof. SGH, Zakład Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu SGH i Studenckie Koło Naukowe Akceleracji pod opieką naukową dr hab. Pawła Bartoszczuka, prof. SGH. Wyniki badania zaprezentowano 22 maja 2026 r. podczas Forum Gmin na 5! Konferencja przyczyniła się do upowszechnienia dobrych praktyk samorządu terytorialnego w zakresie przygotowania informacji publicznej dla przedsiębiorców. Ponadto służyła wymianie doświadczeń związanych z prowadzeniem badań naukowych dotyczących tworzenia warunków do rozwoju przedsiębiorczości w polskich gminach.

Forum Gmin na 5! zostało objęte honorowym patronatem rektora i prof. SGH dr. hab. Piotra Wachowiaka, który otwierając konferencję, podkreślił wagę wydarzenia i przywołał własne doświadczenia jako samorządowca. Dziekan Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie dr hab. Gabriel Glówka, prof. SGH, podkreślił ogromne znaczenie gmin dla funkcjonowania całej gospodarki, wskazał na wagę współpracy z samorządem i pogratulował nagrodzonym. Ze swojej strony dyrektorka

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

W kolejnej sesji konferencji mgr Paweł Kasprowicz oraz prof. Bartoszczuk, przy udziale Marka Szymańskiego i Michała Oracza z SKN Akceleracji, przedstawili wyniki badań. W tegorocznej edycji wydarzenia szczególną popularnością i uznaniem cieszyły się praktyki samorządów związane z bezpieczeństwem, Zielonym Ładem, obronnością, a ponadto przyspieszoną transformacją cyfrową, chatbotem oraz informacją przestrzenną. W panelach dyskusyjnych poświęconych wyróżnionym w rankingu gminom prelegenci poruszyli kluczowe aspekty obsługi inwestorów, cyfryzacji oraz budowania lokalnej konkurencyjności. Mirosław Odziemczyk z Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH) podkreślił, że kluczowym narzędziem wsparcia gmin pozostaje Generator Ofert Inwestycyjnych PAIH, natomiast badanie *Gmina na 5!* stanowi monitoring działań operacyjnych samorządów.

Badania prowadzone w SGH wykazały wyraźny wzrost responsywności urzędów na zapytania w języku angielskim, wykazując jednocześnie rozbieżność priorytetów między biznesem a samorządem, ponieważ przedsiębiorców najbardziej interesują usługi transakcyjne, sprawna komunikacja elektroniczna, dostęp do interaktywnych portali oraz czynniki kształtujące dostęp do czynników produkcji. Co istotne, w dobie cyfryzacji małe miasta przestają różnić się od dużych pod względem konkurencyjności lokalizacyjnej i ze względu na zmianę charakteru świadczenia usług stają się coraz częstszym celem relokacji dużych firm. Swoimi doświadczeniami podzieliła się Małgorzata Przybylska, naczelnik Wydziału Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych (RF), która w imieniu burmistrza Sochaczewa podziękowała za wyróżnienie i podkreśliła wsparcie dla inwestorów oraz mieszkańców, wykorzystując strategiczne położenie między Łodzią a Warszawą. Sochaczew sukcesywnie zasila Generator Ofert Inwestycyjnych PAIH danymi o terenach, skracając czas postępowania administracyjnych, a także buduje lokalną tożsamość poprzez program „Miejska strefa dla mieszkańca”. Urząd organizuje szkolenia, prowadzi specjalne zakładki dla biznesu z informacjami o funduszach


 RZECZYOBRAZKOWE


zewewnętrznych, montaż wpłatomatu dla klientów, traktując wyróżnienie jako początek cyfrowej transformacji i podnoszenia kompetencji kadr.

Dawid Strupowski, pełnomocnik prezydenta miasta ds. obsługi inwestora w Rybniku, przedstawił oferowane wsparcie dla inwestora, profilu w serwisie LinkedIn, Systemie Informacji Przestrzennej oraz miejskim Geoportalu. Zgodnie z kierunkami nadanymi przez prezydenta Rybnika rozwija zaawansowane mapowanie 3D, co służy do zarządzania opłatami drogowymi, a niezależnie od cyfryzacji miasto dokonało modelowej rekultywacji dawnych hałd, wykorzystując pozyskany z nich materiał jako podbudowę pod nową drogę.

Ryszard Kniec ze Świnoujścia omówił sukcesy transgranicznego projektu Interreg, w ramach którego stworzono znakomicie funkcjonującą polsko-niemiecką sieć biur obsługi inwestorów, a także usprawniono komunikację, gdzie przez nowy tunel pod Świną przejeżdża 12,5 mln pojazdów rocznie. Świnoujście dokonało aktualizacji strategii rozwoju do 2050 r., wyznaczając nową strefę aktywności gospodarczej opartą na zielonej gospodarce i wykluczającą uciążliwą produkcję z uwagi na uzdrowiskowy charakter miasta, którego rozwój opiera się na trzech filarach, czyli turystyce, mieszkalnictwie oraz strefie green, przy jednoczesnym dbaniu o kapitał społeczny i specyficzną strukturę demograficzną związaną z osiedlaniem się osób starszych. Przedstawiciel Świnoujścia zauważył, że mimo ogromnych nakładów na cyfryzację najważniejsza pozostaje fizyczna dostępność, bezpośredni kontakt i szybka reakcja urzędu.

Justyna Merwa zaprezentowała dzielnicę Wawer jako najbardziej zieloną część Warszawy, która intensywnie inwestuje w rekreację, turystykę, obiekty sportowe oraz budowę Centrum Aktywności Międzypokoleniowej, rozwijając równolegle inteligentne e-usługi m.st. Warszawy, takie jak wirtualny asystent, z wyraźnym

zastrzeżeniem, że nowoczesne technologie stanowią jedynie wsparcie.

Urszula Stupałkowska podziękowała za wyróżnienie i wskazała, że jako mała gmina obywatelska, charakteryzująca się specyficznym mikroklimatem i dużym potencjałem turystycznym, dokłada starań, by przyciągać inwestorów. W kwestii cyberbezpieczeństwa zauważyła, że choć małe samorządy z pozoru nie wydają się atrakcyjnym celem, to zewnętrzne próby ataków regularnie weryfikują szczelność ich systemów.

Sabina Chromik omówiła sytuację gminy Rydułtowy, gdzie e-usługi publiczne są szeroko dostępne na stronie miasta oraz w mediach społecznościowych, jednak urząd celowo podtrzymuje tradycyjne kanały komunikacji, nie chcąc zastępować relacji człowiek-człowiek technologią, dbając równocześnie o cyberbezpieczeństwo poprzez zakup nowych urządzeń ochronnych, bezpiecznych serwerów, oprogramowania oraz utworzenie zapasowej serwerowni.

Profesor Wiesława Lizińska podziękowała za zaproszenie, wyrażając dumę z obecności trzech miast z województwa warmińsko-mazurskiego, konkludując, że przed samorządami stoi mnóstwo zadań, których postępująca cyfryzacja nie zmniejsza. W podsumowaniu debaty podkreślono, że transparentność i intuicyjność stron internetowych urzędów ma kluczowe znaczenie, same technologie nie zredukują obciążeń administracyjnych bez likwidacji lokalnej luki kompetencyjnej wśród urzędników, co w obliczu nowych, kosztownych wyzwań finansowych związanych z cyberbezpieczeństwem stawia przed jednostkami samorządu terytorialnego ogromne wymagania zarządcze. 

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

Między stabilnością a odpornością

MONIKA BANASZEWSKA, PAWEŁ FELIS, MARTA KLUZEK,
ELŻBIETA MALINOWSKA-MISIAĞ, EDYTA MAŁECKA-ZIEMBIŃSKA

Konferencja „Tradycja i Rozwój Finansów Samorządowych – Jubileuszowa Refleksja: UEP i SGH, cz. 1 (20.03.2026), oraz SGH i UEP, cz. 2 (17.04.2026)” stanowiła wyjątkową okazję do podsumowania wieloletnich doświadczeń i dorobku naukowego w obszarze finansów samorządowych. Wydarzenie połączyło perspektywę historyczną z analizą współczesnych wyzwań, tworząc przestrzeń do dyskusji nad kierunkami rozwoju w warunkach dynamicznych zmian otoczenia społeczno-gospodarczego i prawnego.

Spotkania w Poznaniu i Warszawie miały charakter jubileuszowy, związany z obchodami 100-lecia Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i 120-lecia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, podkreślając znaczenie współpracy między ośrodkami akademickimi oraz rolę badań naukowych w kształtowaniu praktyki finansów lokalnych. Program konferencji obejmował panele eksperckie, debaty oksfordzkie oraz prezentacje wyników projektów badawczych, które pozwoliły na wymianę wiedzy, doświadczeń i poglądów między nauką a praktyką samorządową. W spotkaniach udział wzięli znamienici przedstawiciele środowiska akademickiego z wiodących ośrodków naukowych w Polsce oraz przedstawiciele organów samorządowych, którzy na co dzień mierzą się z wyzwaniami zarządzania finansami lokalnymi.

Ze względu na jubileusze podniosły charakter miały inauguracje konferencji. W Poznaniu po niezwykle ciepłym i osobistym powitaniu przez prof. dr hab. Barbarę Jankowską oraz dr hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH – rektorów UEP i SGH, a także dr hab. Marcina Jamrożego, prof. SGH, i prof. dr hab. Jacka Lisowskiego – dyrektorów Instytutu Finansów SGH i UEP, świętowano jubileusz 90-lecia prof. Emilii Denek, niezwykle zasłużonej badaczki polskich finansów samorządowych. Z kolei w Warszawie, po merytorycznym powitaniu odwołującym się do historii i symboliki, którego dokonali: prorektor SGH ds. dydaktyki i studentów dr hab. Andrzej Zawistowski, prof. SGH, prorektor UEP ds. finansów dr hab. Dawid Szutowski, prof. UEP, dziekan Kolegium Zarządzania i Finansów SGH dr hab. Joanna Wielgórska-Leszczyńska, prof. SGH, i prof. Jamroży, powitano również honorowego gościa prof. Krystynę Piotrowską-Marczak, nestorkę polskich finansów samorządowych.

Jednym z najważniejszych wydarzeń zarówno pierwszej, jak i drugiej części konferencji był panel jubileuszowy, moderowany przez Edytę Małecką-Ziemińską oraz Pawła Felisa. W Poznaniu został on poświęcony dorobkowi badań nad finansami samorządowymi oraz ich znaczeniu dla

→ Poznańska część konferencji



FOT. WERONIKA PLATEK/TAUCHER

polityk publicznych, co znalazło wyraz w tytule „Finanse samorządowe: od Poznania do Zastosowania”. W dyskusji uczestniczyli wybitni naukowcy, od lat zaangażowani w rozwój badań nad finansami samorządowymi, a zarazem posiadający bogate doświadczenia w projektowaniu, wdrażaniu i ocenie polityk publicznych: prof. dr hab. Beata Guziejewska, prof. dr hab. Leszek Patrzalek, prof. dr hab. Marta Postuła, prof. dr hab. Paweł Swianiewicz, dr hab. Artur Walasik, prof. UEKat, oraz prof. dr hab. Magdalena Ziolo. Paneliści zastanawiali się, na ile wyniki badań nad finansami samorządowymi realnie wpływają na rozwiązania legislacyjne oraz praktykę działalności jednostek samorządu terytorialnego (JST) w Polsce. Kolejnym wątkiem dyskusji była identyfikacja obszarów w zakresie finansów samorządowych, które pozostają niedostatecznie rozpoznane i wymagają pogłębionych badań naukowych. Uwzględniony został również kontekst międzynarodowy. Wskazywano zarówno elementy polskiego modelu samorządu, które mogą stanowić inspirację dla innych państw, jak i rozwiązania stosowane w innych krajach, które warto byłoby zaadaptować także w Polsce. Panel stworzył przestrzeń do wymiany doświadczeń i poglądów pomiędzy naukowcami z różnych ośrodków naukowych. Na pierwszy plan wysunęło się znaczenie badań nad finansami samorządowymi jako źródła wiedzy przyczyniającego się do zwiększania skuteczności i efektywności realizacji zadań publicznych.

W Warszawie w panelu „Finanse samorządowe w dyskursie naukowym: Osiągnięcia, dylematy i przyszłe ścieżki rozwoju” udział wzięli: prof. dr

hab. Agnieszka Alińska, dr hab. Mirosław Czekaj, prof. SGH, prof. dr hab. Beata Zofia Filipiak, prof. dr hab. Elżbieta Kornberger-Sokołowska, prof. dr hab. Marzanna Poniatowicz, prof. dr hab. Krzysztof Surówka oraz dr hab. Jolanta Szolno-Koguc, prof. UMCS. Sesja koncentrowała się na ocenie dorobku teoretycznego finansów JST oraz poszukiwaniu nowych kierunków ich rozwoju. Wskazano potrzebę jego rewizji przez pryzmat trwałej niepewności, a nie jak dotąd – względnej stabilności. W warunkach polikryzysu klasycznie rozumiana stabilność finansowa JST przestaje być wystarczająca – kluczowa staje się zdolność utrzymania ciągłości usług publicznych i potencjału rozwojowego mimo wstrząsów. Oznacza to przesunięcie akcentu z logiki stabilności ku odporności fiskalnej. Paneliści podkreślali także niedostateczne uwzględnienie jakości dochodów budżetowych JST i konieczność rewizji kategorii dochodów własnych – z naciskiem na ich stabilność, przewidywalność i realny zakres władztwa fiskalnego. Obecny system podatków lokalnych, zwłaszcza konstrukcja podatku od nieruchomości i rolnego, nie odpowiada współczesnym wyzwaniom i ogranicza potencjał dochodowy oraz funkcje rozwojowe. Zwrócono uwagę na trwałe niedopasowanie między zakresem zadań a poziomem ich finansowania, szczególnie w oświacie, co wymusza finansowanie zadań centralnych dochodami własnymi JST. Istotnym, wciąż niedostatecznie rozwiniętym wątkiem pozostają także kwestie klimatu i środowiska, stanowiące test odporności finansów lokalnych. W drugiej części dyskusji dominowała koncepcja zmiany



➤ Druga część konferencji w Warszawie

FOT. PIOTR POTAPOWICZ SGH

paradygmatu – od finansów opartych na stabilności ku modelowi opartemu na odporności. Podkreślono konieczność projektowania systemu zdolnego do funkcjonowania w warunkach permanentnej niepewności, zapewniającego m.in. absorpcję wstrząsów, elastyczność budżetową, przewidywalność dochodów, rzeczywistą autonomię JST oraz spójność między zadaniami a źródłami ich finansowania, w tym zdolność do finansowania nowych obszarów presji fiskalnej (transformacji klimatycznej, zmian demograficznych, rosnących nierówności dochodowych oraz rosnących kosztów usług publicznych).

Szczególnie interesującym elementem obu części konferencji była debata oksfordzka, która wyróżniała się dynamicznym przebiegiem i aktywnym zaangażowaniem uczestników. Drużyny biorące udział w debacie składały się z przedstawicieli środowiska zarówno akademickiego, jak i samorządowego. W Poznaniu dyskutowano nad tezą „Lokalny PIT to lepsze źródło dochodów gmin niż udział w PIT”, natomiast w Warszawie przedmiotem debaty była teza: „Dług samorządowy katalizatorem rozwoju lokalnego”.

W skład drużyny propozycji, która broniła tezy na konferencji poznańskiej, weszli: wójt gminy Płaska dr inż. Michał Skubis, dr hab. Janina Kotlińska, prof. KUL, skarbnik miasta Poznań Piotr Husejko oraz dr Kamil Flig z SGH. Celem drużyny opozycji było natomiast podważenie tezy debaty – tym zadaniem zajęli się: dr Joanna Śmiechowicz z UMCS, dr Daniel Budzeń, ekspert ze Związku Miast Polskich, dr hab. Sławomir Franek, prof. USZ, i skarbnik miasta Bydgoszcz Piotr Tomaszewski. Nad prawidłowym przebiegiem debaty czuwała marszałkini dr Joanna Przybylska,

prof. UEP, którą wspomagał sekretarz debaty dr Marcin Spychała.

W Warszawie drużyna propozycji składała się z: dr hab. Agnieszki Kopańskiej, prof. UW, burmistrza gminy Klecko Rafała Kowalczyka, wójta gminy Pawonków Joanny Wons-Klety oraz dr hab. Doroty Wyszowskiej, prof. UwB. Drużynę przeciwną zasilili: dr hab. Katarzyna Owsiak, prof. UEK, dr hab. Krzysztof Kluza, prof. SGH, radna miasta Ostrów Wielkopolski dr Milena Kowalska oraz zastępca burmistrza Łęcznej Bartłomiej Zwołakiewicz. Rola marszałkini przypadła dr Elżbiecie Malinowskiej-Misiąg, a sekretarza debaty – Jakubowi Wiśle.

Mówcy ze wszystkich drużyn wykazali się dużym zaangażowaniem i niesablonowym podejściem do tematu. Przedstawiane argumenty i kontrargumenty poparte były badaniami naukowymi, danymi liczbowymi i przykładami z własnej praktyki zawodowej. Wykorzystywano także rekwizyty, takie jak bochen chleba i nóż (Poznań) oraz białe słone (Warszawa). W trakcie debaty uczestnicy drużyn mogli zadawać sobie pytania, co uatrakcyjniało dyskusję i wymagało od mówców szybkiej reakcji oraz umiejętności precyzyjnego odniesienia się do przedstawianych argumentów. Nielatwe zadanie wskazania drużyny zwycięskiej przypadło sędzinom – w Poznaniu były to prof. B. Guziejewska oraz prof. M. Ziolo, a w Warszawie: prof. B.Z. Filipiak oraz prof. M. Poniatowicz. W przypadku każdej debaty był jeszcze trzeci głos, który należał do publiczności. Wszystkie drużyny zaprezentowały bardzo wysoki poziom merytoryczny i zasłużyły na słowa uznania, niemniej finalnie w obu debatach zwycięstwo odniosły drużyny broniące postawionych tez.

Zwieńczeniem obu części konferencji były wystąpienia o szczególnym znaczeniu, ponieważ podsumowywały rezultaty współpracy badawczej środowisk akademickich SGH, UEP i UEKat, jednocześnie wyznaczając nowe kierunki analiz nad finansami samorządowymi.

Pierwsze z nich stanowiło podsumowanie stażu naukowego realizowanego wspólnie przez badaczy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (Paweł Felis i Elżbieta Malinowska-Misiąg) oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (Marta Kluzek i Edyta Małecka-Ziembińska) i dotyczyło wpływu zmian w dochodach własnych gmin na ich samodzielność finansową. Punktem wyjścia do rozważań było klasyczne ujęcie samodzielności finansowej JST, rozumianej jako zdolność do gromadzenia dochodów oraz swobodnego dysponowania nimi w celu realizacji zadań publicznych. Szczególną uwagę poświęcono wymiarowi dochodowemu tej samodzielności, który w ostatnich latach podlega istotnym przeobrażeniom wskutek zmian legislacyjnych w systemie podatkowym. W prezentacji wskazano, że kolejne reformy podatkowe – obejmujące zarówno podatek dochodowy od osób fizycznych, jak i podatki lokalne – systematycznie ograniczały bazę dochodów gmin. Szczególnie silnie zaakcentowano skutki zmian w PIT, zwłaszcza reform związanych z Polskim Łądem, które istotnie zmniejszyły fiskalne znaczenie udziałów gmin w tym podatku. Analiza długookresowa pokazała, że choć udział dochodów własnych w dochodach ogółem nie uległ gwałtownemu załamaniu, to jego struktura stała się bardziej podatna na decyzje władz centralnych oraz wahania koniunktury gospodarczej. Wnioski z badań wskazują więc na postępujące osłabienie realnej samodzielności dochodowej gmin, przy jednocześnie utrzymaniu niezmiennego zakresu ich formalnego władztwa podatkowego.

Drugie wystąpienie prezentowało rezultaty grantu realizowanego w ramach Międzyuczelnianych Grantów Badawczych SGH, UEP, UEW, UEK i UEKat przez badaczy SGH (dr hab. Michał Bernardelli, prof. SGH, Paweł Felis, Elżbieta Malinowska-Misiąg), UEP (Monika Banaszewska, Marta Kluzek, Edyta Małecka-Ziembińska) i UEKat (Artur Walasik). Tematyka grantu dotyczyła wpływu polityki opodatkowania dochodów osobistych na stabilność finansów lokalnych w warunkach turbulencji otoczenia. W ramach projektu podjęto szerokie badania nad konsekwencjami zmian w systemie opodatkowania dochodów osobistych dla kondycji finansowej JST, analizując zarówno wpływ reform podatkowych na poziom oraz stabilność dochodów własnych, jak i możliwości adaptacyjne samorządów w zmieniającym się otoczeniu instytucjonalnym. Zakres prac obejmował zagadnienia związane z fiskalnymi skutkami centralnych decyzji podatkowych, rolą lokalnych instrumentów podatkowych w łagodzeniu tych

skutków, a także oceną przestrzennego i strukturalnego zróżnicowania reakcji gmin. Efektem projektu są trzy artykuły naukowe (ostatni oczekuje na publikację) oraz dwie monografie, które ukażą się w najbliższych miesiącach. Ujmują one kompleksowo problem relacji między polityką podatkową państwa a stabilnością finansów lokalnych, wskazując na rosnące znaczenie koordynacji między poziomem centralnym i samorządowym w kształtowaniu trwałych podstaw finansowania zadań publicznych. Wyniki przedstawionych badań mają istotne znaczenie nie tylko poznawcze, lecz również praktyczne, stanowiąc ważny głos w debacie nad przyszłym modelem finansowania JST w Polsce.

Konkludując, jubileuszowa konferencja UEP i SGH wniosła do debaty publicznej pogłębioną, a zarazem bardzo aktualną refleksję nad kondycją finansów samorządowych, osadzoną w ponad 30-letnim doświadczeniu funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce. Jej istotną wartością było połączenie perspektywy historycznej z analizą współczesnych wyzwań. Stała się ona także miejscem otwartej dyskusji o napięciu między dorobkiem naukowym a praktyką decyzyjną, pokazując, że mimo licznych analiz i gotowych koncepcji reform ich wdrażanie napotyka bariery polityczne i ustrojowe. Ważnym jej efektem było wzmocnienie dialogu między środowiskiem akademickim a praktykami samorządowymi i wyraźne wybrzmienie głosu JST jako kluczowych uczestników rozwoju lokalnego. W tym sensie wydarzenie nie tylko podsumowało tradycję badań nad finansami samorządowymi, lecz także jasno wskazało potrzebę systemowych, długofalowych rozwiązań budujących odporność oraz wzmacniających stabilność i przewidywalność finansów lokalnych.

Patronat honorowy nad konferencją objęli: rektor UEP prof. dr hab. Barbara Jankowska oraz rektor SGH dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH. Partnerem głównym został Bank Gospodarstwa Krajowego. Patronatu merytorycznego udzieliли: Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, Forum Miasteczek Polskich, Unia Metropolii Polskich, Unia Miasteczek Polskich, Związek Gmin Wiejskich oraz Związek Miast Polskich. Patronat medialny sprawowały natomiast: Polska Agencja Prasowa, Serwis Samorządowy PAP, TVP 3 Poznań, TVP 3 Warszawa oraz Gazeta SGH. Konferencję dofinansowano z ministerialnego programu „UEP dla Gospodarki 5.0: Inicjatywa regionalna – efekty globalne”. 

Konferencję zrelacjonowali jej organizatorzy:

DR HAB. MONIKA BANASZEWSKA, prof. UEP

DR HAB. PAWEŁ FELIS, prof. SGH

DR HAB. MARTA KLUZEK, prof. UEP

DR ELŻBIETA MALINOWSKA-MISIĄG, SGH

DR HAB. EDYTA MAŁECKA-ZIEMBIŃSKA, prof. UEP



CIVICA CONNECT – sport, integracja i inkluzywność w sercu Europy

Czy można jednocześnie rozwijać kompetencje, budować międzynarodowe relacje i świetnie się bawić? Uczestnicy CIVICA CONNECT: Sport, Culture and Inclusiveness Festival 2026 nie mają co do tego żadnych wątpliwości. W dniach 24–27 czerwca 2026 r. malownicze Mazury stały się miejscem spotkania blisko 180 studentów i pracowników wszystkich uczelni należących do sojuszu CIVICA – The European University of Social Sciences. Organizatorem wydarzenia była SGH.

 MAŁGORZATA CHROMY

Festiwal, zorganizowany w ośrodku AZS Wilkasy nad jeziorem Niegocin, był czymś znacznie więcej niż tylko wydarzeniem sportowym. Łączył aktywność fizyczną, integrację międzynarodową, wymianę doświadczeń oraz działania promujące inkluzywność i dostępność – wartości, które stanowią fundament współpracy w ramach sojuszu CIVICA.

Program wydarzenia został przygotowany tak, aby każdy uczestnik mógł znaleźć aktywność odpowiadającą swoim zainteresowaniom. Na uczestników czekały regaty żeglarskie, kajaki, SUP-y, tenis, siatkówka plażowa, koszykówka 3x3, zajęcia rekreacyjne, rejs po jeziorach mazurskich, warsztaty malowania ceramiki czy wycieczka rowerowa do zabytkowej Twierdzy Boyen.

Prawdziwą wartością tych aktywności nie była sportowa rywalizacja, lecz możliwość poznawania nowych osób, pracy w zespołach międzynarodowych oraz budowania relacji wykraczających poza granice państw i uczelni. Wspólne wyzwania, rozmowy i doświadczenia pokazały, że sport jest uniwersalnym językiem, który skutecznie integruje ludzi o różnych kulturach, językach i przeżyciach.

Szczególne miejsce w programie zajęło „CIVICA Training on Inclusion”, przygotowane przez ekspertów Rady Naukowej Polskiego Komitetu Paraliimpijskiego. Zajęcia miały przede wszystkim charakter praktyczny. Uczestnicy mogli przekonać się, z jakimi wyzwaniami mierzą się osoby z niepełnosprawnościami, poznając jednocześnie rozwiązania umożliwiające pełniejsze uczestnictwo w życiu akademickim i społecznym. W programie znalazły się m.in. zajęcia z goalballa, karate, sportów na wózkach oraz warsztaty poświęcone dostępności i likwidowaniu barier architektonicznych.

Jednym z głównych celów festiwalu było wzmacnianie poczucia wspólnoty w ramach sojuszu CIVICA. To właśnie budowanie relacji między studentami i pracownikami dziesięciu europejskich uczelni partnerskich stanowi jeden z najważniejszych elementów pakietu roboczego WP9 – CIVICA Community and Identity, którego koordynatorem jest SGH.



Czas spędzony na Mazurach pokazał, że międzynarodowa współpraca nie ogranicza się do sal wykładowych czy wspólnych projektów badawczych. Wspólne uprawianie sportu, rozmowy, wymiana doświadczeń i codzienne spotkania tworzą trwałe więzi, które w przyszłości owocują kolejnymi inicjatywami naukowymi, edukacyjnymi i społecznymi.





Mamy również bardzo dobrą wiadomość dla całej społeczności SGH i uczelni partnerskich. Sojusz CIVICA otrzymał finansowanie swojej działalności na kolejne dwa lata, co oznacza, że w 2027 r. SGH ponownie będzie gospodarzem festiwalu sportu i kultury.

Już dziś serdecznie zachęcamy studentów i pracowników SGH do śledzenia informacji publikowanych na stronie internetowej uczelni oraz w mediach społecznościowych. Kolejna edycja będzie niepowtarzalną okazją do poznania osób z najlepszych europejskich uczelni społeczno-ekonomicznych, zdobycia nowych doświadczeń, rozwijania kompetencji międzykulturowych oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społeczności CIVICA. Bo właśnie takie wydarzenia najlepiej pokazują, że europejski uniwersytet to nie tylko wspólne programy studiów i projekty badawcze, lecz przede wszystkim ludzie, którzy razem uczą się współpracy, wzajemnego szacunku i odpowiedzialności za wspólną przyszłość.

Festiwal był również jednym z wydarzeń towarzyszących obchodom jubileuszu 120-lecia SGH. Uczestników odwiedzili rektor SGH Piotr Wachowiak oraz prorektor ds. współpracy z zagranicą Jacek Prokop, którzy podkreślili znaczenie umiędzynarodowienia oraz aktywnego udziału SGH w rozwoju sojuszu CIVICA.

Szkolenie „CIVICA Training on Inclusion” oraz cały festiwal wpisują się w szersze





działania prowadzone przez SGH w ramach projektu „CIVICA 4All: Inkluzywność, Dostępność i Aktywność w Uniwersytetach Europejskich”, którego celem jest rozwijanie dostępności kształcenia, badań naukowych i aktywności akademickiej oraz wzmacnianie kompetencji społeczności uczelni w zakresie równości, różnorodności i inkluzywności. Projekt realizowany jest wspólnie przez Centrum Współpracy Międzynarodowej, Biuro ds. Dostępności i Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami, Centrum Wychowania Fizycznego i Sportu oraz Katedrę Polityki Społecznej SGH. Projekt finansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszy Europejskich dla Rozwoju Społecznego (FERS) w ramach programu NAWA „Wsparcie dla Uniwersytetów Europejskich”. 

MAŁGORZATA CHROMY, dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH



✦ Podsumowanie programu odbyło się w Sali Senatu SGH

KRASP-Elsevier

IRYNA DEHTIAROWA, PAWEŁ WYROZĘBSKI

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie z sukcesem zakończyła realizację programu stypendialnego KRASP-Elsevier, skierowanego do doktorantów z uczelni ukraińskich. Inicjatywa, prowadzona przez Szkołę Doktorską SGH z udziałem pełnomocnika rektora ds. współpracy z uczelniami ukraińskimi i przy wsparciu finansowym Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), okazała się skutecznym narzędziem pomocy dla młodych naukowców w warunkach trwającej wojny w Ukrainie.

Program opiera się przede wszystkim na zasadzie doskonałości akademickiej – łączy rozwój naukowy ze wzmacnianiem kompetencji przywódczych, zaangażowania obywatelskiego i integracji z międzynarodowym środowiskiem akademickim. KRASP-Elsevier Visiting PhD Fellowship Program at the SGH Doctoral School (<https://www.sgh.waw.pl/sgh-visiting-phd-fellowship-program-sgh-doctoral-school>) wpisuje się w szerszą misję SGH wspierania odbudowy potencjału naukowego Ukrainy.

WSPARCIE NAUKOWE I ROZWÓJ KOMPETENCJI

Program został zaprojektowany jako kompleksowe narzędzie wzmacniania potencjału badawczego i przywódczego młodych naukowców. Doktoranci mieli możliwość pracy pod opieką doświadczonych mentorów, rozwijania warsztatu metodologicznego i publikacyjnego oraz zdobywania doświadczenia w międzynarodowym środowisku akademickim.

Realizację programu koordynował zespół w składzie: dziekan Szkoły Doktorskiej SGH dr hab. Paweł Wyrozębski, prof. SGH, prodziekan SzD SGH dr hab. Anna Visvizi, prof. SGH, pełnomocnik rektora SGH ds. współpracy z uczelniami ukraińskimi dr Iryna Dehtiarowa oraz kierownik Biura SzD SGH Wioleta Gajek.



FOT. IGOR DEMIANUK, SGH (3)

STYPENDYŚCI I ICH PROJEKTY

W programie uczestniczyli doktoranci reprezentujący wiodące uczelnie ukraińskie:

- Maksym Bondar – Narodowy Uniwersytet „Akademia KijowskoMohylańska” – NaUKMA,
- Dawid Menabdishvili (David Menabdishvili) – Odeski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny – ONEU,
- Walerija Osadcuk (Valeriia Osadcuk) – Kijowski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny im. Wadyma Hetmana – KNEU.

Pod opieką mentorów SGH – dr hab. Marietty Janowicz-Lomott, prof. SGH, dr. Radosława Malika, dr. Romana Wośka oraz dr hab. Małgorzaty Molędy-Zdziech, prof. SGH – realizowali projekty badawcze dotyczące kluczowych wyzwań współczesnej gospodarki i państwa. Tematyka prac obejmowała m.in. cyfrową transformację handlu międzynarodowego, zarządzanie ryzykiem finansowym w sektorze rolnym oraz odporność instytucji demokratycznych w warunkach wojny.

INTENSYWNA INTEGRACJA ZE ŚRODOWISKIEM SGH

Staż w SGH miał charakter intensywny i zapewniał pełną integrację z życiem akademickim uczelni. Stypendyści uczestniczyli w zajęciach Szkoły Doktorskiej SGH (m.in. Philosophy of Science, Ethics in Science, Academic Writing, Financial Economics, Workshop in Research Methods), a także w seminariach naukowych i warsztatach, takich jak RID Seminar czy CIVICA at SGH Conference.

Dostęp do infrastruktury badawczej oraz baz danych SGH umożliwił im rozwój kompetencji analitycznych i metodologicznych oraz znaczący postęp w pracy nad rozprawami doktorskimi.

REZULTATY I DOŚWIADCZENIA

Do najważniejszych efektów programu należą: wyraźny postęp w pracach doktorskich uczestników, rozwój kompetencji badawczych i publikacyjnych, integracja z europejskim środowiskiem naukowym oraz budowa trwałych relacji między SGH a uczelniami ukraińskimi.

„Stypendium w SGH było bardzo produktywnym i wartościowym doświadczeniem akademickim. Umożliwiło mi rozwiniecie badań doktorskich zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i metodologicznym, pogłębienie wiedzy na temat polityki UE w zakresie handlu cyfrowego oraz integrację z międzynarodowym środowiskiem naukowym. Program łączył wysokiej jakości kształcenie doktoranckie, intensywną pracę badawczą oraz znaczącą współpracę akademicką, w pełni realizując cele określone pierwotnie w moim planie badawczym” – Walerija Osadcuk z KNEU.

„Stypendium badawcze w SGH było kluczowym okresem dla rozwoju mojej rozprawy doktorskiej poświęconej konstytucyjnym zasadom okresu przejściowego w Ukrainie. Program opierał się na trzech filarach: rzetelnym kształceniu akademickim, badaniach empirycznych oraz budowaniu relacji instytucjonalnych” – Maksym Bondar z NaUKMA.

„Pobyty badawczy w SGH znacząco wzmocnił zarówno mój projekt doktorski, jak i ogólne przygotowanie akademickie. Zaowocował istotnym rozwinięciem podstaw metodologicznych doktoratu, operacjonalizacją strategii empirycznej oraz włączeniem do międzynarodowego środowiska naukowego” – Dawid Menabdishvili z ONEU.

Wśród szczególnych sukcesów warto podkreślić przygotowanie wspólnego artykułu naukowego we współautorstwie stypendysty i mentora z SGH oraz wystąpienie Maksyma Bondara podczas konferencji CIVICA at SGH Conference, co potwierdza włączenie uczestników programu w międzynarodowy obieg naukowy. Istotnym osiągnięciem było również zaangażowanie profesorów SGH w dalsze wsparcie naukowe rozprawy doktorskiej Waleriji Osadcuk, a także zaproszenie stypendystów do udziału w konferencji Towarzystwa Ekonomistów Polskich, co stanowi przykład trwałego efektu współpracy instytucjonalnej.

Pomimo wyzwań, takich jak trudności administracyjne związane z wyjazdem z kraju objętego wojną (zwłaszcza w przypadku doktorantów-mężczyzn), intensywność programu czy koszty pobytu w Warszawie, uczestnicy ocenili program bardzo wysoko, przyznając mu maksymalną ocenę – piątkę.

TRWAŁE PARTNERSTWO I PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

Efekty programu wykraczają poza czas trwania samych staży. Zbudowana sieć kontaktów i współpracy stanowi fundament dalszych wspólnych działań naukowych. Wśród planów na przyszłość znajdują się m.in. udział w konferencjach, przygotowanie wspólnych publikacji, aplikowanie o granty badawcze i rozwój kolejnych projektów międzynarodowych.

Program KRASP-Elsevier w SGH potwierdził, że odpowiednio zaprojektowane inicjatywy mogą skutecznie łączyć wysoką jakość kształcenia z realnym wsparciem środowisk akademickich dotkniętych kryzysem. To przykład współpracy ponad granicami, która buduje trwałe więzi i wspiera rozwój nauki w wymiarze międzynarodowym. 

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

DR HAB. PAWEŁ WYROŻĘBSKI, prof. SGH, dziekan Szkoły Doktorskiej SGH



CEMBA w świecie, który nie daje drugiej szansy

...chyba że ją sobie weźmiesz

 IZABELLA GIELNICKA

Jak zauważa Henry Mintzberg, jeden z najbardziej wpływowych badaczy zarządzania: „Zarządzanie to praktyka zakorzeniona w doświadczeniu, nie da się jej nauczyć wyłącznie z podręczników”. To zdanie, choć proste, jest brutalnie prawdziwe. Modele nie podejmują decyzji. Ludzie – już tak.

STUDIA NIE SĄ PO TO, ŻEBY WIEDZIEĆ WIĘCEJ

Największym złudzeniem edukacji menedżerskiej jest przekonanie, że chodzi o wiedzę. Nie chodzi. Wiedza jest dziś dostępna na kliknięcie. Modele, narzędzia, case studies – wszystko można znaleźć szybciej, niż zdaży ostygnąć kawa.

Jak mówi Roger Martin, były dziekan Rotman School of Management: „Nie chodzi o to, by mieć rację, chodzi o to, by podejmować lepsze decyzje w warunkach niepewności”. I to jest sedno. Lider nie jest od tego, żeby znać odpowiedź. Jest od tego, żeby wybrać kierunek – mimo że odpowiedzi nie ma.

CEMBA, w swojej najlepszej wersji, nie jest więc „kursorem wiedzy”. Jest treningiem myślenia tam, gdzie logika przestaje wystarczać.

SZANSE NIE PRZYCHODZĄ – ONE PRZECHODZĄ OBOK

W świecie nadmiaru możliwości paradoksalnie najtrudniejsze nie jest ich znalezienie, tylko rozpoznanie. Szansa rzadko wygląda jak szansa. Częściej przypomina problem, konflikt albo moment dyskomfortu: nowy projekt, który „nie do końca pasuje”, zmiana roli, która „trochę przeraża”, decyzja, która „nie ma pełnych danych”.

Najważniejsze decyzje w życiu zawodowym rzadko zapadają wtedy, gdy ktoś pokazuje slajd z modelem zarządzania. Dzieją się wcześniej – w momencie, kiedy lider orientuje się, że świat, który znał, właśnie przestał istnieć. Jeszcze niedawno wystarczyło być „dobrym menedżerem”. Dostarczać wyniki, zarządzać zespołem, pilnować kosztów. Dziś to za mało. Nie dlatego, że wymagania wzrosły, lecz dlatego, że zmieniła się natura rzeczywistości.

Jak ujął to Nassim Nicholas Taleb: „Nieprzewidywalność nie jest wyjątkiem – jest regułą”.

Większość ludzi próbuje tę nieprzewidywalność ograniczyć. Liderzy uczą się w niej działać. I tu pojawia się realna rola takich studiów jak CEMBA – nie w eliminowaniu ryzyka, ale w budowaniu zdolności do poruszania się w nim bez paraliżu.

NAJWIĘKSZA WARTOŚĆ? LUSTRO, NIE NARZĘDZIA

Paradoksalnie, najcenniejszym elementem studiów Executive MBA nie są wykładowcy, program ani nawet wiedza. Jest nim konfrontacja. Z ludźmi, którzy myślą inaczej. Z sytuacjami, które nie mają prostych rozwiązań. Z samym sobą – kiedy okazuje się, że dotychczasowe schematy przestają działać.

Chris Argyris, badacz uczenia się w organizacjach, pisał: „Większość ludzi nie uczy się z doświadczenia. Uczy się raczej, jak unikać konfrontacji z własnymi błędami”.

I to jest moment, w którym dobre studia robią różnicę. Nie wtedy, gdy jest wygodnie, tylko wtedy, gdy przestaje być.

CZY WARTO? TO ZALEŻY, CZEGO SIĘ SZUKA

Jeśli ktoś szuka zestawu narzędzi, które „zagwarantują sukces” – lepiej kupić książkę. Taniej i szybciej. Jeśli jednak ktoś chce zwiększyć swoją zdolność do wykorzystywania szans – nawet tych, które jeszcze nie istnieją – wtedy CEMBA ma sens.

Jak mówi Peter Drucker: „Najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej tworzenie”.

Tyle że tworzenie przyszłości wymaga odwagi decyzyjnej. A tej nie buduje się z teorii. Buduje się ją w działaniu – i w refleksji nad tym działaniem. Świat nie zwalnia. Nie stanie się bardziej przewidywalny tylko dlatego, że ktoś poczeka jeszcze rok. Pytanie więc nie brzmi: czy to dobry moment na studia?

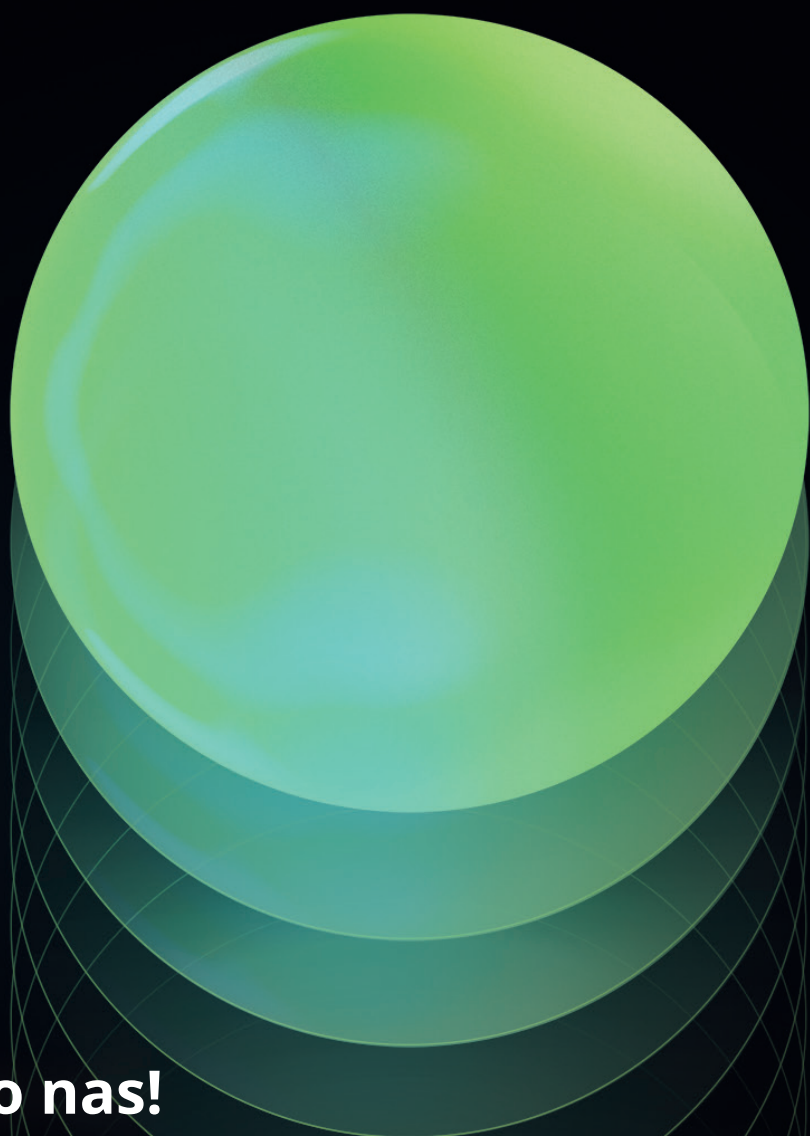
Pytanie brzmi: czy chcesz być osobą, która widzi szanse, czy tą, która słyszy o nich od innych? Bo jedno i drugie to kwestia wyboru. A wybory, jak wiadomo, lubią mieć konsekwencje. 

IZABELLA GIELNICKA, Biuro Programów MBA, SGH

Deloitte.

Together makes progress

The power of *together.*



Dołącz do nas!



[Deloitte.kariera](#)



[Deloitte Polska](#)



[Deloitte](#)



[kariera.deloitte.pl](#)

Pomiędzy innowacją a walką o przetrwanie

Raport WFD o realnym dobrostanie warszawskich doktorantów

MAŁGORZATA DRABKO, KRZYSZTOF KARWOWSKI,
MICHAŁ WINCZEK

Kształcenie na poziomie doktorskim jest procesem wymagającym zaangażowania intelektualnego oraz czasu niezbędnego do prowadzenia zaawansowanych badań naukowych. Sytuacja materialna i warunki bytowe młodych badaczy stanowią czynniki warunkujące efektywność tego procesu. W odpowiedzi na głosy środowiska Warszawskie Forum Doktorantów (WFD), którego Samorząd Doktorantów SGH jest aktywnym członkiem, podjęło próbę zbadania sytuacji materialno-bytowej studentek i studentów szkół doktorskich w stolicy – Warszawa ma ich najwięcej w Polsce.



całkowitej liczbie 19 tys. doktorantów w Polsce WFD z dumą reprezentuje ponad 4 tys. doktorantów warszawskich, obywa-

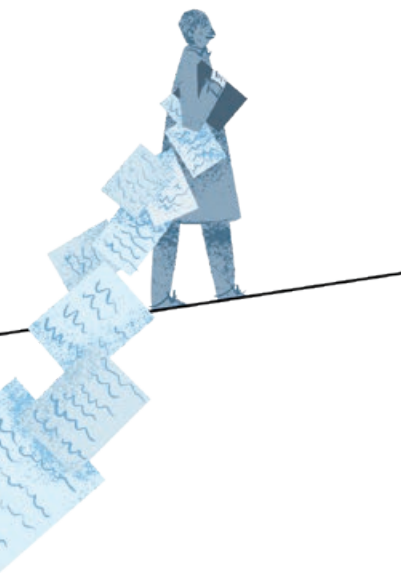
teli polskich i zagranicznych. Koordynatorką prac była mgr Małgorzata Drabko, doktorancka przewodnicząca w Szkole Doktorskiej Instytutu Biochemii i Biofizyki PAN w Warszawie.

Zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce każdy doktorant w szkole doktorskiej otrzymuje stypendium. Mechanizm wyliczania tego świadczenia wiąże jego minimalną wysokość z wynagrodzeniem profesora. Miesięczne stypendium wynosi co najmniej 37% wynagrodzenia profesora (3570,50 zł brutto) do miesiąca, w którym przeprowadzana jest ocena śródkresowa. Po uzyskaniu pozytywnego wyniku oceny śródkresowej kwota ta wzrasta do 57% wynagrodzenia profesora (5500 zł brutto). Ustawodawca przewidział również zwiększenie stypendium o 30% kwoty bazowej dla osób z orzeczeniem o niepełnosprawności. Okres pobierania wsparcia w szkołach doktorskich wynosi cztery lata, z wyłączeniem ustawowych okresów zawieszenia. Należy zaznaczyć, że świadczenia te są zwolnione z podatku dochodowego, lecz podlegają składkom na ubezpieczenia społeczne: emerytalne, rentowe i wypadkowe.

SYTUACJA DOCHODOWA I KOSZTÓW ŻYCIA

Porównanie ustawowych kwot stypendiów z danymi makroekonomicznymi dla aglomeracji warszawskiej wykazuje znaczące rozbieżności. Raporty rynkowe wskazują na istotny wzrost kosztów życia. Przeciętne miesięczne wydatki osoby

RZECZYPOBRAZOWE



studiującej w Polsce wynoszą 3979,22 zł, przy czym w samej Warszawie koszty te nierzadko przekraczają próg 5000 zł.

W toku prowadzonych badań ankietowych sprawdzono, że głównym źródłem utrzymania zdecydowanej większości respondentów jest stypendium. Tylko w nielicznych przypadkach kwoty te podwyższono do ok. 4000 zł netto. Niewielka część badanych korzysta z zewnętrznego finansowania grantowego (np. Narodowego Centrum Nauki), co pozwala na osiągnięcie dochodów rzędu 3700–5000 zł netto. Incydentalnie występuje zjawisko finansowania łączonego (ok. 4000 zł). Ewaluacja wystarczalności stypendiów na utrzymanie w Warszawie wskazała na znaczny deficyt. Aż 73% ankietowanych oceniło stypendium negatywnie – jako skrajnie niewystarczające (27% badanych) lub wysoce niewystarczające (46% badanych).

W odpowiedzi na niedobór środków finansowych doktoranci podejmują alternatywne strategie radzenia sobie z sytuacją życiową. Obejmują one naruszanie wcześniejszych oszczędności, korzystanie ze wsparcia finansowego członków rodziny (rodziców, pracujących partnerów) oraz podejmowanie dodatkowej pracy zarobkowej (prace dorywcze, korepetycje, utrzymywanie wcześniejszych etatów). Zjawiska te zachodzą mimo ustawowych ograniczeń w zatrudnianiu doktorantów na stanowiskach badawczych i dydaktycznych, wprowadzonych w celu umożliwienia im koncentracji na pracy naukowej.

UWARUNKOWANIA MIESZKANIOWE I PRZESTRZENNE

Najistotniejszym czynnikiem obciążającym budżety doktorantów w Warszawie są koszty zakwaterowania. Cena wynajęcia samodzielnej kawalerki wynosi od 2500 do 3500 zł, natomiast mieszkania dwupokojowe wyceniane są od 3500 do ponad 4300 zł. W efekcie koszty mieszkaniowe mogą pochłaniać od 50% do nawet 65% całości miesięcznych dochodów badaczy pobierających stypendium subwencyjne. Sytuację pogarsza deficyt miejsc w domach studenckich, szacowany w Warszawie na 60 tys.

W analizie wyróżniono kilka głównych strategii mieszkaniowych przyjmowanych przez środowisko:

1. Wynajem pokoi w mieszkaniach wieloosobowych: Najczęstszy model, charakteryzujący się wynajmem małych przestrzeni (nawet 7–9 mkw. za ok. 1400–2000+ zł) i współdzieleniem części wspólnych z osobami trzecimi, co generuje wyzwania organizacyjne i trudności w utrzymaniu warunków do pracy koncepcyjnej.
2. Samodzielny najem całego lokalu: Model preferowany przez osoby z wyższymi stypendiami grantowymi lub wsparciem rodziny, jednak wiążący się z kosztami rzędu 3000–4000+ zł i stałym ryzykiem utraty płynności finansowej.

3. Mieszkanie w domu rodzinnym: Strategia eliminująca koszty najmu rynkowego (koszty rzędu 0–1000 zł), dotyczy osób pochodzących z Warszawy i jej okolic.
4. Akademiki instytucjonalne: Stanowią margines ze względu na deficyt miejsc (koszty poniżej 1200 zł). Jakość infrastruktury sanitarno-bytowej w tego typu obiektach bywa zróżnicowana i nierzadko niska (np. problemy ze szkodnikami, współdzielone sanitariaty).
5. Własna nieruchomość: Zjawisko marginalne, wynikające ze spadków lub wcześniejszych zobowiązań hipotecznych.

Konieczność optymalizacji kosztów najmu zmusza doktorantów do poszukiwania mieszkań na obrzeżach miasta lub w sąsiednich powiatach (np. Pruszków, Wawer), co przekłada się na długi czas dojazdów do instytucji, sięgający od 45 do ponad 90 minut w jedną stronę (dwie do trzech godzin dziennie w transporcie publicznym). Ogranicza to czas, który mógłby być przeznaczony na pracę kreatywną i regenerację.

DOBROSTAN PSYCHOFIZYCZNY I PARTYCYPACJA SPOŁECZNA

Struktura dochodów w zderzeniu z kosztami bytowymi generuje obciążenia psychofizyczne. Zjawiskiem identyfikowanym w analizie jest dysonans statusowy – rozbieżność między zaawansowanym etapem kariery i wykształceniem (osoby dorosłe z tytułem magistra, prowadzące specjalistyczne badania) a warunkami bytowymi zbliżonymi do studenckich. U osób mieszkających z rodzicami rodzi to niekiedy poczucie braku pełnej dorosłości i autonomii.

W wymiarze społecznym wysokie koszty utrzymania wymuszają ograniczenie budżetów na cele inne niż podstawowe. Przy miesięcznych kosztach żywienia na poziomie 700–1000 zł spada partycypacja w życiu kulturalnym, rekreacyjnym czy towarzyskim. Uczestnicy badania zgłaszali ponadto istnienie barier instytucjonalnych w dostępie do programów wsparcia pracowników (np. pakiety sportowo-rekreacyjne, zniżki z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, dofinansowania do szkół korekcyjnych), do których doktoranci mają często gorszy dostęp niż pracownicy etatowi lub korzystają z nich na mniej korzystnych warunkach finansowych.

WYZWANIA DOKTORANTÓW Z ZAGRANICY

Osobną podgrupą wymagającą analizy są doktoranci realizujący badania w Polsce w ramach mobilności międzynarodowej. Proces relokacji wywołuje skomplikowane wyzwania administracyjne i finansowe.

Głównymi zidentyfikowanymi barierami są: — Brak instytucjonalnej infrastruktury przejściowej: Niewielki odsetek instytucji zapewnia

obcokrajowcom preferencyjne miejsca hotelowe na start, co wymusza na nich natychmiastowe poszukiwanie mieszkań na wolnym rynku.

- Bariery na rynku najmu: Brak historii kredytowej oraz bariera językowa skutkują trudnościami w najmie, w tym wymogiem uiszczania wysokich kaucji (np. 5000 zł z góry), co przy opóźnieniach w wypłacie stypendiów wymaga znacznego kapitału własnego.
- Procedury wizowe i administracyjne: Utrudnienia i długi czas oczekiwania na wydanie Karty pobytu tymczasowego uniemożliwiają niekiedy legalne podróżowanie. W celu odnowienia wiz zagraniczni badacze są zmuszeni odbywać kosztowne podróże do placówek dyplomatycznych w krajach pochodzenia. Dochodzą do tego trudności w uzyskiwaniu wiz dla członków rodziny.
- Dostęp do systemu ochrony zdrowia: Mimo opłacania składek na ubezpieczenie zdrowotne bariera językowa ogranicza dostęp do anglojęzycznych świadczeniodawców publicznych. Powoduje to konieczność korzystania z kosztownych, komercyjnych pakietów medycznych, które nie zawsze pokrywają pełne koszty diagnostyki.

SYSTEMOWE MECHANIZMY ZARADCZE

Badania zaowocowały sformulowaniem konkretnych zaleceń kierowanych do decydentów na szczeblach uczelnianych, instytutowych i ministerialnych. Do głównych postulatów należą:

- Interwencje finansowe: Rewaloryzacja stypendiów z uwzględnieniem wskaźnika inflacji, zrównanie najniższych stawek stypendialnych z krajową płacą minimalną oraz umożliwienie doktorantom dostępu do premii kwartalnych i bonów na równi z pracownikami jednostek.
- Polityka mieszkaniowa: Implementacja dodatków wyrównawczych, takich jak dodatek mieszkaniowy, tworzenie gwarantowanych zasobów lokalowych w postaci dotowanych pokoi jednoosobowych dla doktorantów oraz wprowadzenie systemowych bezzwrotnych dopłat do kaucji na start.
- Świadczenia pozapłacowe: Pełne włączenie środowiska doktoranckiego w systemy benefitów pracowniczych (np. pakiety medyczne i sportowe), zagwarantowanie wsparcia

psychologicznego na kampusach oraz ujednolicenie praw socjalno-medycznych (w tym dopłat do szkół korekcyjnych i specjalistycznych badań medycznych dla obcokrajowców).

- Opieka nad obcokrajowcami: Tworzenie specjalnych jednostek wsparcia (Welcome Desk) oferujących asystę wizową, wsparcie przy łączeniu rodzin, pomoc urzędową w kontaktach z konsulatami oraz dofinansowania do kosztownych procedur przedłużania legalności pobytu.

Analiza wprost wskazuje na konieczność budowy nowego, zintegrowanego modelu wsparcia ze strony władz rektorskich oraz kierownictw instytutów, z uwzględnieniem m.in. partycypacji w kosztach wsparcia psychologicznego i zrównania praw w dostępie do zasobów instytucjonalnych.

DZIAŁANIA NA RZECZ POPRAWY DOBROSTANU PROWADZONE PRZEZ ORGANIZACJE DOKTORANCKIE

Odpowiedzią na bariery infrastrukturalne i finansowe jest bieżąca działalność porozumień doktoranckich. Zgodnie z powszechnie dostępnymi, zewnętrznymi źródłami informacji organizacji tych struktur podejmują one konkretne interwencje w obronie badaczy.

Krajowa Reprezentacja Doktorantów (KRD)

Jako ustawowy reprezentant całego środowiska w Polsce KRD bierze aktywny udział w pracach legislacyjnych i konsultacjach w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Kluczowym obszarem działań jest lobbing na rzecz systemowego urealnienia wysokości stypendiów doktoranckich, dostosowanego do warunków makroekonomicznych i minimalnego wynagrodzenia za pracę. KRD organizuje regularne kampanie dotyczące zdrowia psychicznego badaczy na wczesnym etapie kariery, a także powołuje rzeczników praw doktoranta, którzy zapewniają nieodpłatną pomoc prawną i mediacyjną w konfliktach z promotorami czy administracją uczelni.

Warszawskie Forum Doktorantów (WFD)

WFD kładzie nacisk na integrację badaczy, przełamywanie izolacji i budowanie współprac poprzez współorganizację interdyscyplinarnych wydarzeń między

uczelniami i instytutami PAN na terenie Warszawy. Opiniuje także akty prawne.

Doktoranckie Forum Uniwersytetów Polskich (DFUP)

Działa na rzecz promocji wybitnych osiągnięć osób w trudnej sytuacji, m.in. organizując prestiżowy, ogólnopolski plebiscyt DOCup (Doctoral Cup), w ramach którego nagradzani są badacze łączący pracę naukową z działalnością prospołeczną i samorządową.

Porozumienie Doktorantów Uczelni Technicznych (PDUT)

W celu wspierania oddolnych działań poprawiających warunki na politechnikach PDUT organizuje m.in. konkurs Inicjatywy Doktoranckich Uczelni Technicznych, który zapewnia wsparcie najlepszych projektów prospołecznych dla przyszłych doktorów-inżynierów.

Porozumienie Doktorantów Instytutów Polskiej Akademii Nauk (PDIPAN)

Z racji geograficznego rozproszenia jednostek PAN PDIPAN służy jako platforma zrzeszająca samorządy poszczególnych instytutów badawczych w celu integracji działań i standardów kształcenia. Wspólnym mianownikiem działań powyższych porozumień branżowych jest systematyczne monitorowanie i udowadnianie na danych mierzalnych, że nakłady na dobrostan badaczy w szkołach doktorskich nie stanowią wyłącznie obciążenia budżetowego jednostek, lecz są także niezbędną inwestycją w podtrzymanie potencjału innowacyjnego państwa.

Całość raportu można przeczytać na stronie Warszawskiego Forum Doktorantów (link do wydania internetowego: [HTTPS://WFD.ORG.PL/](https://wfd.org.pl/)). 

MAŁGORZATA DRABKO, Instytut Biochemii i Biofizyki PAN

KRZYSZTOF KARWOWSKI, wiceprzewodniczący Samorządu Doktorantów SGH

MICHAŁ WINCZEK, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, przewodniczący WFD

budimex

SPOTKANIE INAUSTRACYJNE
AMBASADORÓW BUDIMEX I MOSTOSTAŁ KRAKÓW



ZOSTAŃ NASZYM AMBASADOREM!

BX Ambassador to:

- Nowe znajomości i networking
- Pierwszeństwo na praktyki
- Szkolenia i rozwój kompetencji
- Integracje i wyjątkowe wydarzenia
- Współpraca z menadżerami i ekspertami Budimeksu

**Zrób z nami
pierwszy krok w
stronę kariery!**



@karierabudimex



Współpraca między organizacjami studenckimi – szkolenie dla liderów

 MAŁGORZATA GŁOGOWSKA

W dniach 16–17 kwietnia 2026 r. w Zegrzu odbyło się wyjazdowe szkolenie dla liderów organizacji studenckich, którego tematem była współpraca między organizacjami – od definiowania problemów, poprzez opisywanie kompetencji potrzebnych do ich rozwiązywania, budowanie zespołów i organizowanie ich pracy, po zarządzanie relacjami z interesariuszami. W szkoleniu uczestniczyło 48 młodych liderów z ponad 20 organizacji studenckich.

W pierwszym dniu szkolenia uczestnicy skupili się na odkrywaniu kluczowych czynników potrzebnych do budowania skutecznych i różnorodnych zespołów. Podczas rozmów oraz poprzez kreatywne prezentowanie działalności i kompetencji swoich organizacji poznawali się z członkami innych organizacji studenckich. W ramach gry kooperacyjnej odkrywali, jak budować współpracę z konkurencją oraz jak realizować własne interesy w dynamicznym otoczeniu, gdzie pojawiają się rozbieżne cele.

Wieczorem młodzi liderzy mieli okazję spotkać się z inspirującym gościem – Arturem Banachem, aniołem biznesu oraz absolwentem SGH, który podzielił się doświadczeniami z okresu działalności w organizacjach studenckich. W jego przypadku fundament kompetencji i znajomości zdobytych w organizacjach studenckich zaowocował wspólnymi przedsięwzięciami zawodowymi. Ciekawym elementem rozmowy z gościem była sesja pytań od studentów, które dotyczyły m.in. aktualnej działalności zawodowej Artura Banacha oraz poszukiwanych z perspektywy inwestora na rynku pracy kompetencji.



FOT. MAŁGORZATA GŁOGOWSKA, SGH

W drugim dniu szkolenia studenci pracowali w międzyorganizacyjnych grupach nad wspólnymi projektami. Ich zadaniem było zdefiniowanie i opisanie wyzwań, z jakimi mierzą się studenci. Zdiagnozowane problemy analizowano, aby następnie wspólnie poszukiwać i opracowywać efektywne rozwiązania studenckich bolączek. Momentem kulminacyjnym szkolenia była prezentacja przygotowanych projektów przedstawicielom władz uczelni – prorektor ds. rozwoju dr hab. Dorocie Niedziółce, prof. SGH, oraz kanclerzowi dr. Marcinowi Dąbrowskiemu – którzy wybrali inicjatywy mające szanse w krótkim czasie wnieść największą wartość w życie SGH i mogące liczyć na wsparcie uczelni.

Praca koncepcyjna uczestników szkolenia skupiała się m.in. wokół problemu efektywnego wykorzystania potencjału studentów SGH podczas staży i zdobywania doświadczenia zawodowego. Proponowano rozszerzenie funkcjonalności Serwisu Kariera SGH o dodatkowe rozwiązania wspierające skuteczniejsze dopasowanie kandydatów i ich kompetencji do oczekiwań pracodawców.

→ Szkolenie zainaugurowali
prorektor ds. rozwoju
Dorota Niedziółka i kanclerz
Marcin Dąbrowski

Kolejnym zagadnieniem, nad którym pracowali liderzy, była poprawa sprawności studentów poprzez wyznaczenie i zaaranżowanie w przestrzeni kampusu SGH dostępnych dla nich miejsc do uprawiania sportu. Studenci wykreowali również propozycje usprawnień w systemie wspierającym działalność organizacji studenckich oraz zaproponowali uproszczenie kanałów komunikacji wykorzystywanych przez uczelnię. Z największym entuzjazmem władz spotkała się koncepcja dotycząca wsparcia integracji studentów zagranicznych poprzez promowanie wydarzeń organizacji odbywających się w języku angielskim, a także pomysł wykorzystania egzaminu wstępnego na studia licencjackie jako dodatkowej okazji do przekazania informacji istotnych z perspektywy pierwszych tygodni funkcjonowania na uczelni.

Podobnie jak w poprzednich edycjach szkoleń dla liderów wyjazd przyniósł wiele inspirujących myśli, miłych chwil i ciekawych znajomości oraz wzmocnił kompetencje miękkie członków najaktywniejszych organizacji działających w SGH. Pierwsze efekty projektów zainicjowanych w czasie szkolenia zobaczyliśmy już w lipcu, w czasie egzaminów na studia, gdy studenci we współpracy z uczelnią przekazywali kandydatom treści, które z perspektywy odrobinę starszych kolegów wydają się najistotniejsze na samym początku studiów.

„Jestem niezmiernie wdzięczna za możliwość uczestnictwa w warsztatach. Dzięki wiedzy i doświadczeniu przekazanemu podczas szkolenia rozwinęłam umiejętności w zakresie przewodzenia grupie, efektywnej współpracy oraz wspólnego poszukiwania rozwiązań, które uwzględniają potrzeby i korzyści wszystkich zaangażowanych stron.

Ponadto warsztaty stworzyły wyjątkową przestrzeń do poznania innych aktywnych i zaangażowanych studentów naszej społeczności. W inspirującym otoczeniu Zalewu Zegrzyńskiego miałam okazję nie tylko zdobyć nowe kompetencje, ale również nawiązać wartościowe relacje i wymienić się doświadczeniami. To wydarzenie było dla mnie cennym doświadczeniem zarówno pod względem



FOT. MAŁGORZATA GŁOGOWSKA

rozwoju osobistego, jak i budowania więzi w naszej społeczności” – Amelia, uczestniczka szkolenia.

„Wiosenny wyjazd liderów w Zegrzu okazał się doświadczeniem wysoce satysfakcjonującym, a zarazem inspirującym pod względem intelektualnym i społecznym. Pomimo jego relatywnie krótkiej, dwudniowej formuły harmonogram został zaprojektowany ze sporą intensywnością i dbałością o maksymalne wykorzystanie czasu uczestników. Kadra naukowa bezsprzecznie sprostала zadaniom, przygotowując szereg angażujących aktywności zespołowych. Częsta rotacja składów grupowych umożliwiła nawiązywanie wartościowych relacji z członkami innych organizacji oraz wymianę różnych perspektyw. Wyjazd uważam za inicjatywę o wysokiej wartości dodanej i rekomenduję jako konieczny element kalendarza dla najbardziej zaangażowanych członków organizacji studenckich” – Marek, uczestnik szkolenia.

„Inicjatywy studenckie mają istotne znaczenie dla rozwoju uczelni oraz całej społeczności akademickiej. Nie tylko są przejawem zaangażowania studentów w życie uczelni, ale przede wszystkim świadczą o rozumieniu znaczenia aktywnego wpływania na otaczającą rzeczywistość. Dzięki takim projektom i wydarzeniom jak szkolenie dla liderów z organizacji studenckich młodzi ludzie zdobywają umiejętności oraz kompetencje społeczne. Tworzenie inicjatyw pozwala zdobywać cenne doświadczenie w zakresie organizacji pracy, zarządzania projektami, komunikacji oraz współpracy w zespole. Ma również istotny wpływ na rozwój samej uczelni. Wnosząc nowe pomysły, odpowiadają na aktualne potrzeby społeczności akademickiej

i przyczyniają się do budowania poczucia wspólnoty. Aktywność studentów tworzy atmosferę współpracy i otwartości, zachęcając do angażowania się w życie uczelni. I co najważniejsze – poczucie sprawczości. Wymiana pomysłów, zdejmowanie ich z możliwościami, ustalanie priorytetów oraz argumentowanie uczą spojrzenia wieloaspektowego na proces realizacji projektów w SGH. Dzięki temu powstaje autentyczne, dynamiczne środowisko sprzyjające innowacyjnym działaniom, które mogą przynieść korzyści wspólnocie” – prorektor ds. rozwoju Dorota Niedziółka.

„Nasz program rozwojowy dla liderów organizacji studenckich SGH jest unikatowym na skalę krajową projektem, a prowadzimy go od ponad siedmiu lat. Zainicjowałem jego uruchomienie w 2019 r., inspirując się dobrymi praktykami poznanymi na jednej z najlepszych uczelni na świecie – NUS, National University of Singapore.

O tym, jak ważna jest dla nas działalność organizacji studenckich, świadczy również zaplanowane w SGH na październik br. międzynarodowe seminarium dla szefów administracji uczelni i jednostek odpowiedzialnych za wsparcie studentów, w ramach którego będziemy prezentować dobre praktyki w tym obszarze. Niezwykle prężnie działające organizacje uczelniane to wizytówka SGH” – kanclerz Marcin Dąbrowski.

Szkolenie zostało zorganizowane przez kanclerza Marcina Dąbrowskiego i Samorząd Studentów we współpracy z Centrum Otwartej Edukacji oraz Działem Obsługi Studentów. 

MAŁGORZATA GŁOGOWSKA, kierownik
Działu Obsługi Studentów

Janina Jóźwiak – rektor przełomu

 ELŻBIETA ADAMOWICZ

Wkład Janiny Jóźwiak w rozwój uczelni był ogromny. Była jedną z najbardziej aktywnych w grupie osób inspirujących reformę i uczestniczących w jej wdrażaniu, a w kolejnych latach – umacnianiu i monitorowaniu wprowadzonych na początku lat 90. zmian. Ta aktywność zapewniła jej wyjątkowe miejsce w sztafecie rektorów uczelni. Pod jej kierownictwem SGH zajęła miejsce w czołówce najlepszych uczelni kraju, dla innych stając się wzorem i inspiracją do naśladowania.

DZIAŁANIA NA RZECZ REFORMY

Jako absolwentki różnych wydziałów Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (SGPiS) miałyśmy różne doświadczenia z okresu studiów. Byłyśmy zdziwione, jak sztywne były ograniczenia wydziałowe i jak bardzo wpływały one na przebieg studiów. Ograniczało to bardzo dostęp do oferty dydaktycznej uczelni i możliwości rozwoju, nie tylko naukowego. Przełamanie tych barier było możliwe dopiero na studiach doktoranckich. Doświadczenia te wykorzystaliśmy, uczestnicząc w reformowaniu uczelni w latach 90.

Nina od początku uczestniczyła w procesie przemian politycznych w kraju jako aktywny członek NSZZ Solidarność, zarówno w okresie jego działalności jawnej, jak i podziemnej. Tę część jej doświadczeń opisywał J. Luszniewicz w 1 (391) numerze Gazety SGH. Osiągnięcia naukowe prof. Janiny Jóźwiak przedstawiły A. Chłoń-Domińczak

Przez dwie kadencje (1993–1999) jako demokratycznie wybrany rektor Janina Jóźwiak przewodziła społeczności SGH, wywierając ogromny wpływ na rozwój naszej Alma Mater. To był okres przełomu w historii uczelni. Z SGPiS wróciliśmy do tradycji przedwojennej SGH.

i E. Kotowska w kolejnym (392) numerze naszego uczelnianego kwartalnika. W tym artykule skoncentruję się na jej działaniach dotyczących reformy macierzystej Alma Mater.

Zaangażowanie w reformę SGPiS było naturalną kontynuacją partycypacji Janiny Jóźwiak w pracach Solidarności. Była członkiem zawiązanego w marcu 1990 r. Społecznego Komitetu Wyborczego (SKW). Jego członkowie w kolejnych spotkaniach wypracowywali program koniecznych zmian na uczelni, a także uczestniczyli w wyborach władz akademickich w 1990 r., zgłaszając na stanowisko rektora osobę gwarantującą przeprowadzenie reformy SGPiS. Tym kandydatem został prof. Aleksander Müller. Po zwycięstwie wyborczym i wybraniu w listopadzie 1990 r. na rektora A. Müllera wraz z ekipą prorektorów można było przystąpić do reformowania uczelni. SKW, uznając swoją działalność za zakończoną, przekształcił się w Społeczną Radę Reformy (SRR). Program wyborczy, z jakim SKW przystępował do wyborów, był dość hasłowy. Szczegóły zmian struktur organizacyjnych, badawczych oraz dydaktycznych były

wypracowywane i dostosowywane do pojawiających się możliwości. Ostateczny kształt reformy wykuwał się w dyskusjach prowadzonych w ramach powołanej w grudniu 1990 r. przez Senat SGPiS Komisji ds. Reformy, Społecznej Rady Reformy i Senatu uczelni, który następnie zatwierdzał kolejne zmiany w organizacji i funkcjonowaniu uczelni.

Nina od początku aktywnie uczestniczyła w pracach SRR. Po rezygnacji prof. Janusza Beksia z przewodniczenia Komisji ds. Reformy Senat SGH 10 kwietnia 1991 r. powołał ją na to stanowisko. Jako przewodnicząca komisji wykazała wyjątkową umiejętność nie tylko kierowania zespołami, ale także przekonywania do proponowanych reform społeczności uczelni oraz prowadzenia merytorycznego dialogu z tymi członkami Senatu SGH, którzy nie byli zwolennikami reformy. Potrafiła z sukcesem nagłaśniać proces reformowania uczelni, powiększając grono kolejnych zwolenników wśród pracowników. Dzięki tym organizacyjnym pracom stosunkowo niewielkiej grupie reformatorów udało się w kadencji rektora Müllera dokonać fundamentalnych zmian zarówno w organizacji toku



FOT. MACIEJ GÓRSKI, SGH

† Od lewej: rektor prof. Janina Józwiak, prorektorzy prof. Krzysztof Rutkowski i prof. Elżbieta Adamowicz oraz dziekani prof. Adam Noga i prof. Tomasz Szapiro

studiów, jak i w działalności naukowej. W miarę pojawiających się możliwości Nina wykorzystwała posiadane umiejętności, ujawniając szczególny talent: charyzmatycznego przywódcy, potrafiącego gromadzić wokół siebie ludzi i pozytywnie motywować ich do działania dla realizacji wspólnych zadań. W atmosferze wzajemnej życzliwości i poszanowania. Poprzez przykład własnej rzetelnej pracy.

REKTOR PRZEŁOMU

Spełniając się jako badaczka o międzynarodowym autorytecie, nigdy nie myślała o karierze administracyjnej. Jej start w wyborach rektorskich w 1993 r. opisuje anegdota. Nina opowiadała ją tak:

„Kiedyś, nie pamiętam, czy w 1992, czy w 1993 r., zadzwoniła do mnie Ania Sosnowska z rektoratu i powiedziała, że pan rektor Müller udostępni mi swój gabinet do rozmowy z Mahmoodem A. Zaidim, który wtedy był głównym przedstawicielem Uniwersytetu Minnesoty. Ja byłam szalenie zaskoczona, bo po pierwsze, nie wiedziałam, że M. Zaidi jest w Polsce, czego on może ode mnie chcieć i dlaczego rektor Müller udostępni mi gabinet. Potem się okazało, że M. Zaidi

powiedział rektorowi Müllerowi, że chciałby się spotkać z jego następczynią, czyli ze mną, co rektora Müllera wprowało nie tylko w stan osłupienia, ale i zdenerwowania. Obrząził się na mnie, bo to oczywiście było przed wyborami. Mnie w ogóle nie przychodziły do głowy takie pomysły, żeby kandydować. No to skąd taki pomysł? Okazało się, że Ula (Urszula Grzełońska), jak była w Minnesocie, na pytanie albo M. Zaidiego, albo kogoś innego, kto będzie w następnej kadencji rektorem, wypaliła, że to będę ja (śmiech), i były to prorocze słowa, jak się później okazało, ale to była zabawna sytuacja¹. Profesor Grzełońska potwierdza prawdziwość tej anegdoty.

Nie zgłosiła się do wyborów w maju 1993 r. Dopiero po dwukrotnej nieudanej próbie wyboru rektora, gdy Senat uczelni zdecydował o możliwości ponownego zgłaszania kandydatur, stanęła do wyborów. Po licznych namowach nie tylko ze strony osób zaangażowanych w reformowanie uczelni. Pełniła funkcję rektora przez dwie kadencje. Była do tego bardzo dobrze przygotowana.

Przystępując do kierowania uczelnią tuż po przeprowadzeniu

fundamentalnych zmian w jej funkcjonowaniu w głównych obszarach działalności, deklarowała, iż zajmie się monitorowaniem skutków wprowadzanych zmian, by ocenić, które z nich należy bezwzględnie utrzymać, które mogą okazać się tymczasowe, a które nie spełniły stawianych im oczekiwań. Do udziału w tym dziele wezwwała całą społeczność uczelni. W załączniku do programu wyborczego pisała: „Chcemy współpracować z każdym, komu leży na sercu dobro SGH. Nie znamy odpowiedzi na wszystkie pytania ani też jedynie słusznych rozwiązań wszystkich problemów; chcemy natomiast takie rozwiązania znajdować wspólnie i wspólnie je wcielać w życie². Wśród kluczowych problemów, które należało poddać publicznej debacie, rektor Józwiak wymieniała:

- utrzymanie akademickiego charakteru uczelni i wzmacnianie wysokiej akademickiej rangi SGH w kraju i za granicą,
- możliwość prywatyzacji szkoły i stosunek do niej społeczności szkoły,
- określenie kierunków studiów i ich programów,
- zakres samodzielności kolegów,

- budowanie warunków do rozwoju zaawansowanych badań i wykorzystania potencjału naukowego szkoły,
- tworzenie partnerskich więzi między pracownikami i studentami,
- kreowanie trwałych związków z otoczeniem.

Podkreślała konieczność działania strategicznego, zapewniającego szkole utrzymanie wysokiej pozycji w długim okresie. Szkoła nie powinna być nastawiona wyłącznie na szybkie osiąganie doraźnych celów. Podjęto działania dotyczące opracowania strategii uczelni. Tak jak w poprzedniej kadencji dalsze reformowanie uczelni odbywało się z poszanowaniem procedur demokratycznych w dyskusjach toczonych w różnych środowiskach. SRR rozwiązała się w marcu 1996 r. Teraz działania te koordynowała Senacka Komisja ds. Reformy, kierowana przez prof. Ryszarda Rapackiego, a ostateczne decyzje podejmował kierowany przez rektora Janię Józwiak Senat SGH.

W pierwszych dyskusjach na czoło wysunęły się dwie kwestie: kierunków studiów i prywatyzacji uczelni. Zatwierdzony przez Senat w 1991 r. program studiów przewidywał siedem kierunków, z czego dwa nie znajdowały się na liście, oficjalnie zatwierdzonej przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego. W wyniku starań uczelnia uzyskała warunkową zgodę na ich prowadzenie przez trzy lata. W czasie kierowania uczelnią przez rektora Józwiak dwukrotnie podejmowane były próby dalszego reformowania oferty dydaktycznej. W połowie lat 90. pojawiła się koncepcja ograniczenia liczby kierunków studiów na studiach ekonomicznych do dwóch: ekonomii i zarządzania. Gorącym orędownikiem wprowadzenia tego pomysłu był prof. Jerzy Dietl z Uniwersytetu Łódzkiego. Rektor Józwiak zleciła wówczas Komisji Programowej, kierowanej przez prof. Grzełosińską, przedstawienie dokładnego obrazu studiów na tych dwóch kierunkach i ewentualnych konsekwencji przejścia na wariant dwukierunkowej szkoły. Taka koncepcja została opracowana, po burzliwych dyskusjach na Senacie jednak ją odrzucono³. Kolejna propozycja zmiany kierunków pojawiła się w roku 1997. Profesor Adam Noga przedstawił propozycję utworzenia makrokierunku zarządzania, marketingu i finansów (ZMiF). Koncepcja makrokierunku zakładała wspólny program obejmujący pierwsze trzy lata studiów, po czym na czwartym poziomie student miałby prawo do swobodnego wyboru zarówno przedmiotów, jak i wykładowców, korzystając z opieki promotora pracy magisterskiej⁴. Wprowadzenie makrokierunku ZMiF miało być podstawą do tworzenia i zamykania przez rady kolegiów szkół, w zależności od popytu rynkowego i potencjału kolegiów. Także ta koncepcja, po burzliwych dyskusjach, toczonych także na łamach Gazety SGH, została odrzucona. Podobnie było z prywatyzacją. Uczelnia została upaństwowiona w 1949 r. Przywracając tradycje przedwojennej

SGH, rozważano także możliwość zmiany jej statusu własnościowego. Jednym ze zwolenników prywatyzacji uczelni był prof. Beksiak. Koncepcję prywatyzacji przedstawiał w kilku tekstach. Opracowanie J. Beksia pt. *W sprawie prywatyzacji SGH* było przedmiotem dyskusji na posiedzeniu Komisji ds. Reformy w listopadzie 1994 r. Koncepcję tę uznano za interesującą, jednak wymagającą dalszych dyskusji. Były one prowadzone z różną intensywnością, w różnych środowiskach, budząc wiele emocji przez kolejne lata. Teksty dotyczące prywatyzacji były publikowane także na łamach Gazety SGH. Przeprowadzane wstępne analizy skutków prywatyzacji dla sytuacji finansowej Szkoły nie były zbyt obiecujące. Zdaniem rektora Józwiak bez zmiany ustawy o szkolnictwie wyższym i systemu finansowania szkolnictwa prywatyzacja stanowiłaby zbyt duże ryzyko dla sprawnego funkcjonowania Szkoły. Biorąc pod uwagę to zagrożenie i obawy wielu pracowników, w grudniu 1996 r. zdecydowano, że sprawa prywatyzacji nie powinna być rozpatrywana do czasu zmian ustawowych. Do końca kadencji rektor Józwiak już do niej nie wrócono. O ile wiem, nie zrobiono tego także po zmianach ustawowych, jakie następowały w późniejszych latach.

Sukcesem zakończyły się działania dotyczące monitorowania przebiegu reformy, zbudowania systemu oceny jakości oraz opracowania strategii Szkoły.

Od początku reformy procesu dydaktycznego dyskutowano nad koniecznością zapewnienia wysokiego poziomu zajęć. Rektor Józwiak była zwolenniczką wprowadzania do programów dydaktycznych umiejętności potrzebnych gospodarce, dbała jednak o zachowanie akademickiego charakteru studiów. Wyrazem troski o zapewnienie najwyższych standardów w nauczaniu były podjęte z jej inicjatywy prace nad zbudowaniem wewnętrznego systemu oceny zajęć. Zakończono je w 1997 r. Na lutymowym posiedzeniu Senat SGH zatwierdził System Wewnętrznej Oceny Jakości Kształcenia, który stał się stałym elementem życia uczelni. Składał się on z następujących elementów:

- corocznego opracowywania Informatora SGH z aktualną ofertą dydaktyczną,
- corocznego publikowania „Raportu o stanie dydaktyki”,
- ankietowych ocen zajęć przez studentów,
- specjalnego arkusza ocen pracowników przez przełożonych,
- ocen jednostek uczelni metodą *peer review* (recenzji naukowej),
- badania karier absolwentów.

Wprowadzenie wewnętrznego systemu zapewniania jakości w SGH wyprzedzało wprowadzanie systemów zewnętrznych zarówno środowiskowych, jak i państwowych.

Skutki wprowadzonych na początku lat 90. zmian były przedmiotem wielu badań zarówno

w kraju, jak i za granicą. Jedną z ważniejszych konferencji międzynarodowych, na której dyskutowano o zmianach wprowadzonych przez reformę, miała miejsce w SGH. Na konferencji „New Approaches to Economics and Business Studies in Central and Eastern Europe” (Nowe podejścia do ekonomii i nauk o biznesie w Europie Środkowej i Wschodniej), zorganizowanej w 1995 r. przez SGH we współpracy z Institutional Management in Higher Education Programme OECD, wysoko oceniono przebieg reform w SGH, stawiając je za przykład innym krajom nie tylko Europy Wschodniej.

W ramach rozwoju współpracy międzynarodowej wprowadzano rozwiązania instytucjonalne, które zapewniały budowanie trwałych więzi z partnerami z najlepszych ośrodków zagranicznych i zapewniały ich długookresowe finansowanie. Kontynuowano prowadzony wspólnie z Uniwersytetem Minnesoty Program MBA, działanie utworzonych wcześniej centrów Amerykańskiego i Kanadyjskiego. Utworzono Europejskie Centrum Kształcenia Ekonomicznego i Menedżerskiego. W ramach centrum uruchomiono programy realizowane w języku francuskim we współpracy z Grupy HEC (Hautes Etudes Commerciales) i Uniwersytetem Dauphine, a finansowane przez Fundację France-Pologne. Uruchomiono także, wspólnie z La Fondation Nationale des Sciences Politiques de Paris, interdyscyplinarny Program Studiów Europejskich. W ramach centrum realizowano także wspólne programy z uczelniami angielskimi i niemieckimi. We współpracy z Niemiecką Centralą Wymiany Akademickiej (DAAD), przy udziale uniwersytetów z Moguncji, Duisburgu, Kilonii i Chemnitz, utworzono Polsko-Niemieckie Forum Akademickie. Utworzono także Polsko-Japońskie Centrum Zarządzania. Kontynuowano działanie Inicjatywy Akademickiej Wschód. Wprowadzanie wspólnych programów z uczelniami amerykańskimi, kanadyjskimi, niemieckimi i francuskimi oraz innymi wyznaczało nowe standardy aktywności badawczej i dydaktycznej. Otwierało studentom drogę do podwójnych dyplomów. A pracownikom uczelni stwarzało możliwości nawiązywania nowych kontaktów badawczych i zdobywanie dodatkowych kwalifikacji dydaktycznych. Pozycja pani rektor jako badaczki, wysoko cenionej w międzynarodowym środowisku demografów i zajmującej wysokie stanowiska w międzynarodowych stowarzyszeniach naukowych, ułatwiała poszerzanie i pogłębianie tych kontaktów. Znaczącym sukcesem ekipy kierowanej przez rektor Józwiak było przyjęcie uczelni do CEMS (Stowarzyszenie Europejskich Szkół Zarządzania), najpierw jako obserwatora (w 1995 r.), a w 1998 r. jako pełnoprawnego członka.

Przez cały okres kierowania Szkołą rektor Józwiak inicjowała zmiany prowadzące do usprawnienia mechanizmów zarządzania uczelnią, zwłaszcza dostosowaniem struktury

organizacyjnej do zreformowanych funkcji akademickich. Ważnym elementem tych działań był proces decentralizacji decyzji.

Umacnianiu związków z instytucjami życia gospodarczego służył powołany z inicjatywy rektor Janiny Józwiak w 1998 r. Klub Parterów SGH, który zrzesza polskie i międzynarodowe przedsiębiorstwa. Członkowie klubu, we współpracy z SGH, wzajemnie wzmacniają swój potencjał i realizują projekty społecznie użyteczne.

W przemówieniu z okazji jubileuszu 90-lecia uczelni rektor Józwiak podkreślała: „W centrum naszej uwagi pozostaje stały rozwój środowiska naukowego, aby następnie jego twórczy wkład w rozwój nauk ekonomicznych był nadal znaczący, a kreująca postęp w gospodarce rola – coraz większa i wyróżniająca się autorską myślą”⁵. Byliśmy pierwszą uczelnią w kraju, która przygotowała Misję SGH. Potrzebę jej posiadania rektor Józwiak uzasadniała koniecznością stworzenia z uczelni miejsca, w którym istnieje powszechnie akceptowany, nienaruszalny system wartości, gdzie prawda i uczciwość nie są pustymi słowami. Misja została zatwierdzona przez Senat w 1996 r. Tak jej przyjęcie zapowiedziała rektor Józwiak: „90-lecie istnienia jest dobrym momentem historycznym do ponownego samookreślenia się Szkoły i sformułowania obok głównych celów edukacyjnych jej posłannictwa w dziele humanizacji nauk ekonomicznych, w walce o prawdę, która udowodni, że człowiek nie jest narzędziem ślepych procesów, że człowiek jest po to, żeby zmieniać świat. Wiraże dziejów, które nie ominęły szkoły, wskazują na potrzebę istnienia takiego moralnego statutu”⁶.

Dbając o rozwój SGH, nie zapomniała o dziedzictwie historycznym. Już w pierwszej kadencji rektorskiej zadbała o ustanowienie Święta SGH, odbywającego się w trzecią środę kwietnia, na pamiątkę pierwszego posiedzenia Senatu przedwojennej Wyższej Szkoły Handlowej, które miało miejsce 17 kwietnia 1925 r. Przywrócono tablicę pamiątkową nad wejściem do budynku A, „Młodzieży ku potęgde Rzeczypospolitej”, którą w roku 1927 odsłaniał prezydent Ignacy Mościcki, a która uległa zniszczeniu wraz z budynkiem podczas powstania warszawskiego. Odnowiono kontakty ze Stowarzyszeniem Wychowanków SGH, w którym działało wielu przedwojennych jej absolwentów. Z dumą zaczęliśmy nosić znaczki z kogą, a studenci zielone czapki. 📌

PROF. DR HAB. ELŻBIETA ADAMOWICZ

¹ Urszula Grzelorska, *jaka była, jaka jest... czyli gawęda o pracy i przyjaźni*, Gazeta nr 5/10 (260) 2010, s. 20.

² Gazeta SGH nr 4, 20 czerwca 1993, J. Józwiak, załącznik do programu, s. 1.

³ Projekt dwukierunkowego programu studiów w SGH został szczegółowo opisany w Gazecie SGH, patrz: Gazeta SGH, 1995, nr 32.

⁴ Koncepcja makrookreślenia została opisana w Gazecie SGH nr 69, 1997.

⁵ J. Józwiak, SGHwczoraj, dziś, jutro, wystąpienie na uroczystym posiedzeniu Senatu 17 kwietnia 1996 r. Z obchodów 90-lecia Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1996, s. 5.

⁶ Tamże, s. 6.

 ELŻBIETA MĄCZYŃSKA

Spękany świat

Prawo trywialności

Esj ten stanowi kontynuację rozważań na temat znaczenia kształtowania systemów społeczno-gospodarczych, modeli ustrojowych i generalnie kształtowania koncepcji instytucjonalnych, ukierunkowanych na przeciwdziałanie tak charakterystycznym obecnie, głębokim dysfunkcjom współczesnego świata. Z przedstawionych na łamach dwóch poprzednich edycji Gazety SGH [nr 1 (391) zima 2026 oraz nr 2 (392) wiosna 2026] analiz na ten temat wynika, że chyba nigdy wcześniej tematy ustrojowe nie miały tak globalnego wymiaru jak obecnie. Studia literatury przedmiotu wykazują bowiem, że dysfunkcje współczesnego świata w znacznej mierze mają podłoże w rozwiązaniach instytucjonalnych, systemowych. Kwintesencją i nadrzędną strukturą, swego rodzaju „architekturą” rozwiązań instytucjonalnych, jest zaś model społeczno-gospodarczego i politycznego ustroju. Determinuje on bowiem relacje państwo–rynek, społeczno-gospodarcze preferencje, system wartości i strategiczne, długookresowe, wykraczające poza cykl wyborczy cele i kierunki rozwoju kraju. Jednak mimo kluczowego znaczenia polityki ustrojowej obecna rzeczywistość zarówno w wymiarze ponadnarodowym, jak i krajowym obnaża zaniebdania i ułomności w kształtowaniu takiej polityki. Nie brakuje przy tym dowodów, że wynika to w znacznej mierze m.in. ze złożoności tej problematyki, problematyki nacechowanej nierzadko przejawami swego rodzaju węzła gordyjskiego. W takich warunkach rośnie ryzyko, że podejście decydentów do tej problematyki obarczone będzie syndromem prawa trywialności Parkinsona.

PRAWO TRYWIALNOŚCI W PIGUŁCE

Prawo trywialności (ang. *Law of Triviality*) zostało sformułowane w 1957 r. przez brytyjskiego uczonego, historyka (przede wszystkim historyka marynarki wojennej), badacza administracji publicznej i zarządzania Cyrila Northcote’a Parkinsona (1909–1993) w książce pt. *Parkinson’s Law: Or the Pursuit of Progress* [Parkinson, 1957]. Zagadnienie to zostało przedstawione w rozdziale trzecim pt. *High Finance, or the Point of Vanishing Interest* (w polskich wydaniach: *Wielka finansjera, czyli punkt zanikania zainteresowania*). Parkinson stwierdził wprost: „The time spent on any item of the agenda will be in inverse proportion to the sum involved” (Czas spędzony na dyskusji nad jakimkolwiek punktem porządku obrad będzie odwrotnie proporcjonalny do zaangażowanej kwoty) [Parkinson, 1957, s. 24]. Innymi słowy, czas i energia, jakie organizacja poświęca na debatę nad danym problemem, są odwrotnie proporcjonalne do jego rzeczywistej wagi, złożoności oraz wymiaru finansowego. Parkinson ilustruje to zjawisko satyrycznym przykładem komitetu finansowego, który musiał zatwierdzić wydatki na trzy projekty. Pierwszy z nich dotyczył „elektrowni jądrowej za 10 milionów funtów”. W tym przypadku dyskusja na ten temat „trwała zaledwie 2,5 minuty, ponieważ kwota i technologia były tak abstrakcyjne i skomplikowane, że nikt z członków komitetu (oprócz fizyków) nie miał o tym pojęcia. Wszyscy milczeli, by nie wyjść na ignorantów”. Drugi projekt to „kosztująca 350 funtów szopa na rowery dla pracowników”. W tym przypadku „dyskusja trwała aż 45 minut. Ponieważ »każdy potrafi wyobrazić sobie szopę na

rowery»” (stąd też inne określenie prawa trywialności jako syndrom *bike-shedding*). Natomiast projekt o kosztorysie „21 funtów rocznie, dotyczący kawy dla komitetu, wywołał debatę przeciągającą się w nieskończoność, bo na kawie zna się już absolutnie każdy”. Parkinson satyrycznie przedstawił ten mechanizm jako jeden z przykładów, przejawów swojego głównego prawa (czyli prawa Parkinsona, zgodnie z którym praca rozszerza się tak, aby wypełnić czas dostępny na jej ukończenie). Przykład ten jest typowy dla cechującego Parkinsona satyrycznego, ironicznego spojrzenia na zarządzanie pracą, spojrzenia zabarwionego swego rodzaju cynicznym humorem. Odzwierciedla to m.in. przestroga Parkinsona, że „Królewska Marynarka Wojenna będzie miała ostatecznie więcej admirałów niż okrętów”. Symptomatyczny jest też tytuł publikacji na ten temat: *Parkinson's Law: Twice the staff for half the work* [Kennard, 1958]. Przed publikacją swej książki Parkinson już wcześniej, bo w 1955 r., przedstawił te kwestie na łamach brytyjskiego tygodnika „The Economist”, ironizując, szydząc z biurokracji oraz identyfikując przyczyny i następstwa jej rozrostu [*Parkinson law*, 1955].

Teoria Parkinsona doczekała się rozlicznych odniesień w wielu publikacjach naukowych, także polskich, z różnych obszarów nauk społecznych i innych [np. Górniak, Mazur, 2012; Szarfenberg, 2016]. Odniesienia do prawa trywialności występują też m.in. we współczesnej teorii wyboru publicznego (ang. *public choice theory*) oraz psychologii decyzji [Kahneman, 2012]. Są to głównie odniesienia korespondujące z pojęciem heurystyki substytucji. Oznacza to, że w sytuacji, gdy decydent zderza się z problemem o wysokim stopniu złożoności i wysokiej niepewności (jak np. modelowanie makroekonomiczne czy długookresowe strategie), dochodzi w jego działaniach do eliminowania zagadnienia trudnego na rzecz prostszego, podlegającego intuicyjnej ocenie. Stąd też krytycy Parkinsona wskazują m.in., że to właśnie Kahneman i Tversky dali prawu trywialności realne podłoże naukowe, podczas gdy Parkinson użył tego pojęcia jedynie jako zręcznej metafory literackiej. Nie zmienia to jednak faktu, że to Parkinson zidentyfikował syndrom prawa trywialności, zaś późniejsi badacze wykorzystali tę koncepcję, rozwijając ją naukowo w dostosowaniu do różnych dziedzin i dyscyplin nauki. O geniuszu Parkinsona, trafności metaforycznych ujęć przesądza przede wszystkim to, że prawo trywialności w pełni przystaje do zjawisk charakteryzujących współczesną rzeczywistość. Dotyczy to także Polski.

PRAWO TRYWIALNOŚCI – POLSKIE ODNIESIENIA

Kwestia urzeczywistniania się prawa trywialności analizowana jest w niniejszym esej przed wszystkim przez pryzmat mechanizmów dysfunkcji procesów decyzyjnych w sferze publicznej w Polsce.

Analizy te uprawniają m.in. tezę, że zgodnie z prawem trywialności zaniedbywanie zagadnień o wysokim poziomie złożoności i przekierowywanie działań na zagadnienia kognitywnie prostsze czy wręcz proste stanowi fundamentalną barierę dla wdrażania myślenia strategicznego oraz analizy systemowej, ustrojowej. Przejawia się to zwłaszcza w trzech obszarach. Obszar pierwszy to marginalizowanie kultury myślenia strategicznego i zaniedbania w opracowywaniu oraz wdrażaniu długookresowych strategii rozwojowych kraju, co zwiększa ryzyko strategicznego dryfu. Obszar drugi to marginalizowanie dyskursu nad architekturą instytucjonalną państwa, w tym nad modelem kapitalizmu i przejawach jego strukturalnego kryzysu. Dotyczy to też charakterystycznego dla Polski modelu „kapitalizmu patchworkowego” i zjawiska instytucjonalnej krótkowzroczności [Raport 2025, Rapacki, 2020]. Obszar trzeci to płaszczyzna, w której ostatnio prawo trywialności ujawniło się ze szczególną siłą w nader redukcjonistycznym dyskursie wokół kryzysu publicznego sektora ochrony zdrowia. W dyskursie tym kwestie objawów nieprawidłowości wyparły refleksje nad ich przyczynami, nad systemowym ich podłożem.

PRAWO TRYWIALNOŚCI JAKO STRUKTURALNY CZYNNIK MARGINALIZACJI MYŚLENIA STRATEGICZNEGO I SYSTEMOWEGO W POLSKIEJ SFERZE PUBLICZNEJ

Krajowa rzeczywistość niemal codziennie dostarcza dowodów działania prawa trywialności. Charakterystyczny dla tego prawa mechanizm w sposób bezpośredni wypiera z agendy państwowej m.in. dwa fundamentalne paradygmaty zarządcze: myślenie strategiczne oraz myślenie systemowe.

Kluczowym przejawem działania prawa trywialności w polskiej rzeczywistości ustrojowej są wieloletnie, strukturalne zaniedbania w obszarze budowania długookresowych strategii gospodarczych. Jest to istotne, tym bardziej że dobrze zaprojektowana strategia pełni w państwie funkcję antyentropijną – stanowi tarczę chroniącą system społeczno-gospodarczy przed chaosem, niepewnością i rozpadem. W polskim dyskursie polityczno-administracyjnym kultura myślenia strategicznego cierpi jednak na głęboki uwiąd [Mączyńska, 2024]. Przyczyny tego są wielorakie, ale niemal wszystkie są powiązane z prawem trywialności. Podstawowe z nich to alergia na planowanie jako dziedzictwo historyczne, dyktat cyklu wyborczego i marnotrawstwo zasobów poznawczych na rytualne spory.

Prawem trywialności dotknięta jest też kwestia kształtowania modelu ustroju społeczno-gospodarczego, modelu kapitalizmu. Hybrydowy, patchworkowy model kapitalizmu (analizowany przez Ryszarda Rapackiego wraz z zespołem) staje się trwałym, nieefektywnym stanem równowagi,

z którego wyjście blokowane jest przez chroniczny deficyt dojrzałej debaty publicznej [Raport 2025, Rapacki, 2020].

Tematyka ta zostanie rozwinięta w kolejnym eseju, zaś teraz poprzestaję jedynie na stwierdzeniu, iż wskazywane tu zjawiska sprawiają, że państwo traci sterowność, a rzekomo tworzone dokumenty strategiczne stają się fasadowymi, urzędniczymi deklaracjami pozbawionymi realnej mocy sprawczej. Ze szczególną ostrością przejawia się to obecnie w sektorze ochrony zdrowia. Z efektywną, systemową reformą tego sektora nie poradził sobie żaden rząd [Kryzys w ochronie zdrowia uderza w koalicję. Balicki wieszczy „samo-grillowanie” rządu, 2026].

PRAWO TRYWIALNOŚCI A KRYZYS SEKTORA ZDROWIA PUBLICZNEGO

Szczególnie wyrazistą egzemplifikacją działania prawa trywialności w polityce sektorowej państwa jest obecny dyskurs dotyczący systemu ochrony zdrowia w Polsce. Dyskurs ten ogniskuje się bowiem w szczególności wokół jednostkowych, rekordowych wynagrodzeń lekarzy kontraktowych (przypadek debaty publicznej wywołanej upublicznieniem wielomilionowych kontraktów jednoosobowych działalności gospodarczych medyków). Natomiast w kontekście myślenia systemowego wysokie uposażenia lekarzy stanowią jedynie wtórny objaw (wskaźnik) głębokiej patologii strukturalnej, systemowej [Kryzys w ochronie zdrowia uderza w koalicję. Balicki wieszczy „samo-grillowanie” rządu, 2026]. Świadczy o tym wiele zjawisk, w tym m.in.:

- krytyczny, chroniczny deficyt kadr medycznych na rynku pracy (rynek pracownika doprowadzony niemal do stanu monopolu);
- powszechna ucieczka medyków z etatów (ograniczonych unijną dyrektywą o czasie pracy do 48 godzin tygodniowo) na kontrakty cywilnoprawne, umożliwiające pracę w wymiarze

przekraczającym normy bezpieczeństwa psychofizycznego;

- wadliwy i niespójny system taryfikacji oraz wyliczenia procedur przez Agencję Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji oraz Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ), co generuje asymetrię zysków między podmiotami i personelem;
- wynikający z powyższych nieprawidłowości, a zarazem z nietransparentnego przenikania się usług publicznych i prywatnych, syndrom prywatyzacji zysków i upubliczniania, upubliczniania strat.

W debacie publicznej i rządowej te strukturalne, złożone systemowe współzależności są niemal całkowicie pomijane. Zamiast tego główny nurt dyskusji koncentruje się na zagadnieniach objawowych, w tym moralnych i finansowych, dotyczących poszczególnych medyków (główna kwestia to „ile zarabia lekarz”). Stanowi to oczywisty przejaw działania prawa trywialności.

KONKLUZJE KOŃCOWE: PRAWO TRYWIALNOŚCI – KONSEKWENCJE DLA JAKOŚCI INSTYTUCJONALNEJ PAŃSTWA

Działanie prawa trywialności w polskiej sferze publicznej prowadzi do systematycznej erozji instytucjonalnej, wadliwości rządzenia (ang. *bad governance*). Wypieranie myślenia strategicznego przez zarządzanie reaktywne sprawia, że kluczowe obszary społeczno-gospodarcze cechuje stan permanentnego, ukrytego kryzysu strukturalnego, maskowanego przez fasadowe sukcesy w sferze zagadnień trywialnych.

Powstaje zatem fundamentalne pytanie, jak przeciwdziałać niebezpiecznemu syndromowi prawa trywialności, ale zarówno o tym, jak i o innych kwestiach z zakresu tej tematyki w kolejnym eseju.

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

Bibliografia

- Górnjak, J., Mazur, S. (2012), *Zarządzanie publiczne. Perspektywa teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- Kahneman, D. (2012), *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, przeł. P. Szymczak, Poznań: Media Rodzina
- Kennard, A., *Parkinson's Law: Twice the staff for half the work*, „The Straits Times”, 14 kwietnia 1958, s. 6, <https://eresources.nlb.gov.sg/newspapers/digitised/article/straitstimes19580414-1.2.81>
- Kryzys w ochronie zdrowia uderza w koalicję. Balicki wieszczy „samo-grillowanie” rządu (2026), <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Kryzys-w-ochronie-zdrowia-uderza-w-koalicje-Balicki-wieszczy-samo-grillowanie-rzadu-9163365.html>
- Mączyńska, E. (2024), *Moc strategii*. Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, (1), s. 16–21
- Parkinson law (1955), „The Economist”, 19 listopada, <https://www.economist.com/news/1955/11/19/parkinsons-law>
- Parkinson, C.N. (1957), *Parkinson's Law: Or The Pursuit of Progress*, Boston: Houghton Mifflin. Polskie wydanie: (1991). *Prawo Parkinsona*. Książka i Wiedza
- Rapacki, R. (red.) (2020), *Wyfaniający się kapitalizm w Europie Środkowo-Wschodniej. Instytucjonalna perspektywa porównawcza*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN
- Raport SGH i Forum Ekonomicznego (2025), *Modele kapitalizmu w Unii Europejskiej a efektywność rozwojowa Polski*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
- Szarfenberg, R., (2016), *Polityka publiczna – zagadnienia i nurty teoretyczne*. Studia z Polityki Publicznej, 3(1), s. 15–32

Władza w znakach spisana – GGI i slogany chińskiej polityki



 KRZYSZTOF KARWOWSKI

Komunistyczna Partia Chin (KPCh) dominuje w Państwie Środka na wszystkich szczeblach władzy. Jej ścisły rdzeń – Stały Komitet Biura Politycznego – często określany jest metaforą „kolektywnego cesarza”. Chińczycy zdają się w ten sposób, mimo oficjalnej narracji, łączyć tysiąclecia historii z marksistowską ideologią. Reżim w Pekinie to swoista hybryda.

Władza cesarzy była przez wieki wertykalna. Rozchodziła się w dół drabiny państwa poprzez ministrów, gubernatorów i urzędników. Proces polityczny zawsze zaczynał się u szczytu, gdzie zasiadający na smoczym tronie władca kaligrafował edykty ozdobnymi znakami. Te znaki, przepisywane misternie przez kolejne poziomy skrybów, trafiały następnie do najdalszych zakątków kraju. Znamion tego mechanizmu można z przymrużeniem oka dopatrzeć się też współcześnie. Co więcej, partyjne uwarunkowania chińskiej polityki jeszcze wzmocniły efekt przewodnich znaków, ustanawiając tradycję sloganów, propagowanych błyskawicznie, bo przez media, a obecnie w sieci.

Xi Jinping, obecny przywódca, sekretarz partii i przewodniczący „kolektywnego cesarza”, bardziej widocznie prowadzi państwo od jednego motta przewodniego do następnego. Dwie wcześniejsze kadencje obfitowały w inne hasła, zmuszając badaczy oraz służby prasowe KPCh do odczytywania znaczeń kolejnych sloganów: Chińskiego snu (中国梦),

Spółdzielstwa zielonego i innowacyjnego (绿色创新型社会), Podwójnej cyrkulacji (国内国际双循环) czy Nowych sił produkcji (新质生产力). Wszystkie one, w mniej lub bardziej zawoalowany sposób, miały programować wdrożenia nowego wzorca rozwoju, którego zmieniające się Chiny z każdą dekadą potrzebują bardziej. Demografia, wzrost kosztów pracy i degradacja środowiska pchają Pekin ku nowym technologiom i zasilającej je odnawialnej energii (Made in China 2025). Z kolei rosnąca presja zagraniczna i pełzający spór wokół Tajwanu kierują chińską gospodarkę w stronę Inicjatywy Pasa i Drogi (一带一路, BRI).

Trzecia kadencja Xi niesie ze sobą zmianę. Zapisane znakami hasła zmieniają charakter. Promocja nowoczesności oczywiście nie przemija, ale przesuwają się na dalszy plan partyjnych priorytetów. W jej miejsce „kolektywny cesarz” sufluje światu tzw. globalne inicjatywy. Od czasu pandemii COVID-19 ogłoszono cztery z nich. Na szczególną uwagę zasługuje wydana w 2025 r., a niezbyt krzykliwa w tytule Global Governance Initiative – GGI (全球治理倡议). Czymże jest governance? To sposób rządzenia, w jaki państwa i organizacje podejmują decyzje, koordynują działania i reguły politycznej gry, nie tylko za pomocą formalnej władzy, ale także przez współpracę wielu aktorów. Odnosi się do całego procesu kształtowania ładu, obejmującego normy, instytucje i formaty współpracy – te oficjalne: konsultacje i szczyty, i te mniej oczywiste: kontakty i wpływy miękkie.

Chińska GGI jest propozycją reformy systemu światowego poprzez wzmocnienie znaczenia Organizacji Narodów Zjednoczonych jako centralnej instytucji, promowanie wielobiegunowości czy zwiększenie roli państw rozwijających się (ChRL mimo drugiego miejsca w rankingu PKB i zaawansowanej bazy produkcyjnej wciąż przedstawia się jako państwo rozwijające się). W chińskiej narracji inicjatywa ma prowadzić do bardziej „sprawiedliwego i inkluzywnego” ładu międzynarodowego, lepiej odzwierciedlającego zmieniający się układ sił i ograniczającego dominację Stanów Zjednoczonych, które coraz bardziej ignorują działania ONZ, a ich miejsce w wielu agendach... zajmują stopniowo Chiny.

Jednocześnie GGI budzi obawy. Dla państw średnich, jak Polska, których pozycja opiera się na bezpieczeństwie zbiorowym i pryncypiach prawa międzynarodowego, jest to szczególnie ryzykowne. Postulowana reforma nie jest tylko techniczną zmianą, lecz także próbą redefinicji zasad porządku globalnego według preferencji Pekinu. W praktyce może to prowadzić do osłabienia uniwersalnego charakteru praw człowieka, zwiększenia znaczenia zasady suwerenności rozumianej jako niemal absolutna nieingerencja i legitymizowania większego wpływu mocarstw na kształt instytucji międzynarodowych. 

KRZYSZTOF KARWOWSKI, wiceprzewodniczący Samorządu Doktorantów SGH


 AGNIESZKA KAMIŃSKA

Zalety lessowych wąwozów, czyli jak dobrze latem pojechać do wód



Pl. 254. *Origan vulgaire*. *Origanum vulgare* L.

Czy ceniąc samych siebie, powinniśmy nauczyć się odpoczywać? Zbyt rzadko zadajemy sobie to pytanie. Latem i nie tylko latem – zawsze warto. Zapraszam do życzliwej opowieści o spotkaniu z odpoczynkiem i wodą.

Woda jest fundamentem życia na ziemi, latem zazwyczaj szybciej się o tym przekonujemy. I chociaż to tylko dwa atomy wodoru połączone z jednym atomem tlenu, to przecież ta prosta konstrukcja chemiczna posiada boskie właściwości. W większości bezbarwna i bezwonna ciecz, której tak bardzo potrzebujemy do życia. Woda pokrywa w 71% kruchą planetę Ziemię. I to do niej tęsknimy w tej coraz gorętszej porze roku.

No właśnie. Lato tegoroczne siedzi już obok mnie i jest tak gorące, że widzę (a może tylko mi się wydaje), jak pali papierosa, zabierając oddech wszystkim dookoła, zwiększając ryzyko udaru cieplnego, pogarszając koncentrację i wywołując zmęczenie. Żar nagrzanego słońcem budynków nie pozwala ludziom i zwierzętom zasnąć, sieje spustoszenie w uprawach. Skracza czas pracy i męci w głowie. Wzmaga troskę o innych, rozbudza wyobraźnię pożarami lasów. Powoduje wzrost zainteresowania suplementacją elektrolitów, napędza popyt na lody i napoje gazowane, zimne piwo oraz klimatyzatory. Lato daje zarobić ośrodkom turystycznym i prawie zawsze kojarzy się z urlopem. Roztopia całkiem twardy asfalt na drodze. Ale przecież ustawia też stragany ulicznym sprzedawcom truskawek, a potem tym sprzedającym czerśnie i bób. Pachnie kwiatami dzikich róż, nagrzanym koprem i ogórkami małosolnymi, otwiera żółte kwiatostany cukinii. Pozwala nam na nowo cieszyć się kąpielami morskimi, planuje podróżę wszędzie tam, gdzie nas nie było, i tam, gdzie lubimy być. Teraz nagrzewa już kamienie w Grecji równie mocno, jak te w Serocku czy Legionowie. Zapelnia budki ptasie skrzydlatymi podlotkami i oto znowu jesteśmy w środku drogi słońca, która prowadzi nas do zatoczenia świetlnego cyklu.

Poza tym lato na chwilę jednoczy Polaków w krótkotrwałych miłościach absolutnych do sportowców, którym zdarza się o tej porze odnosić sukcesy. Lato obfitować może w jagodzianki i mecze piłkarskie. Lato – to jest to! Spróbujmy je ugasić wodą, najlepiej tą o właściwościach leczniczych. Ale do rzeczy: *Medicus curat, natura sanat!*

Lato udało mi się złapać w jednym z najstarszych sanatoriów w Polsce. I choć jest takich miejsc w Polsce wiele, często szczególnym sentymentem darzymy te, które posiadają swoje kameralny urok retro, urok starych lipowych alei, architektury drewnianej i historii ludzi, którzy byli tutaj przed nami. Taką jest Kraina Lessowych Wąwozów, bogata historią i różnorodnością naturalnych form przyrodniczych, takich jak parowy i głębocznicze oraz tytułowe wspaniałe wąwozy. Obszar ten obejmuje swoim zasięgiem strefę graniczną Wyżyny Lubelskiej i Niziny Mazowieckiej. Jakże dobrze osobiście docenić ich urok!

Przepastne nierówności współczesnego świata, na które zwraca uwagę prof. Elżbieta Mączyńska w swoim felietonie *Spękany świat. Nierówności, kwestia fundamentalna* (Gazeta SGH, wiosna 2026), znikają w sanatoriach w obliczu dwóch czynników, tj. choroby i starości. Można powiedzieć oczywiście, że także się potęgują. Ale o ile oczywiście zasobność portfela definiuje komfort pobytu, dystybicję i rodzaj udzielanych świadczeń sanatoryjnych, o tyle jednak wobec przemijania (i różnego rodzaju oszukańczych technik podtrzymywania młodości) jesteśmy po prostu nadal bezradni. Chwała sile przyrodolecznictwa, ponieważ w sanatoriach stajemy się bardziej wyrozumiali, bardziej prospołeczni, bardziej współczujący innym i wreszcie – bardziej doceniający to, czego czasem może nam w życiu zabraknąć, tj. zdrowia. Przy butelce wody Józef, Henryk czy Franciszek, w pijalniach wód spotykają się ze sobą różne dolegliwości i zazwyczaj jest to okazja do porozmawiania z drugim człowiekiem. Wody lecznicze nabierają drogocennych właściwości, nasycając się minerałami podczas wieloletniej podróży przez warstwy skalne. Odpowiednie proporcje anionów wodorowęglanów, chlorków, fluorków, jodków wraz z kationami sodowymi, wapniowymi, magnezowymi, potasowymi i litowymi dają każdej z wód indywidualne zastosowanie. Źródła wód leczniczych zaskakują swoją różnorodnością i właściwościami leczniczymi, choć ostrzegam, że korzystać z nich trzeba z rozważą. Zwłaszcza jeśli w trudzie dnia codziennego zapominaliśmy w ogóle pić wodę.

W niejednym parku zdrojowym kwitną lipy, drzewa, które swoje korzenie zapuszczają wyjątkowo głęboko, po to by trwać jak najdłużej. Oprócz tego, że cieszą oczy, mogą być również pomocne przy wielu schorzeniach. Już same miododajne kwiaty lipy zawierają olejek eteryczny, garbniki, śluzę, cukry i witaminy. Leczą choroby nerek, cukrzycę i anginę, łagodzą kaszel. Warto je zbierać i suszyć, przydadzą się później, kiedy ich napotne właściwości pomogą przezwyciężyć gorączkę. Rzeźbiarze lubią drewno lipy ze względu na delikatnie zarysowane słoje i miękkość. Co ciekawe, kiedyś z tego właśnie drewna robiono między innymi tablice szkolne, ale też różne sprzęty i naczynia kuchenne. Głównie dlatego, że rysy, które na nim powstają, mają cudowną właściwość do zamykania się. Polecam uwadze czytelnika orzeszki lipowe, które akurat w lipcu należy zbierać, marynując lub prażąc, choć można całkowicie bezkarnie zjadać je na surowo.

Cóż, latem po prostu najlepiej nam usiąść w cieniu lip (łac. *Tilia*), chłonąc intensywny zapach kwiatów. A tak się składa, że lipa to starożytny symbol czystości i nadziei, w tym tej, której potrzebuje niejeden kuracjusz.

Struktura finansowania przychodów sanatoryjnych w Polsce wskazuje na przodownictwo Narodowego Funduszu Zdrowia, który w 2025 r. sfinansował największą część turnusów, pomagając 453,4 tys. pacjentów, zaś przychody uzdrowisk pochodzące z tych kontraktów stanowiły podstawę ich budżetu. W 2025 r. funkcjonowały 263 zakłady lecznictwa uzdrowiskowego, które



Fot. Franz Eugen Köhler, Köhler's Medizinal-Pflanzen, Public domain, via Wikimedia Commons https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8b/Tilia_cordata_-_K%C3%B6hler%20E2%80%93s_Medizinal-Pflanzen-139.jpg

przyjęły łącznie 878,1 tys. kuracjuszy. To niemało. Do 2030 r. liczba osób powyżej 60. roku życia w Polsce osiągnie około 10,3 mln, co może stanowić wyzwanie społeczne.

Tymczasem na łące sanatoryjnej z przyjemnością odnajduję lebbiodkę zwyczajną/pospolitą (łac. *Origanum vulgare* L.), inaczej macierzankę wysoką, jeden z tych zwykłych niepozornych kwiatów o zapomnianych już właściwościach. Roślina ta wytwarza silny zapach przypominający macierzankę. W zasadzie działa ona leczniczo na wiele schorzeń. W starożytności była stosowana jako lek regulujący trawienie, zaś medycyna ludowa leczyła nią przebieżenia i reumatyzm, a także „nerwy”. Lebbiodka współcześnie używana jest w leczeniu dróg oddechowych. Kiedyś zastępowała nawet chmiel w browarnictwie, używano jej w farbiarstwie, gdzie w połączeniu z liśćmi dzikiej jabłoni dawała czerwony kolor. Teraz po prostu zdobi nasze łąki. Uroku dodaje jej piękna nazwa, jaką określali ja Ślązacy – dobromyśl¹.

Mijam zlot kawek zebranych przy rozłożystym dębie. Ze zdziwieniem patrzę na tłuste synogarlice, którym ledwo udaje się wznieść do lotu. Są i równie tłusciutkie kaczychy. Dokarmiane aż nadto, wiodą tutaj dość wygodne życie i oby to się nie odbiło pobylem w sanatorium. I na tym skończę, mam nadzieję, tę życzliwą terapię słowem. 

DR AGNIESZKA KAMIŃSKA, dyrektor Centrum Otwartej Edukacji SGH

¹ Podaje za: S. Kossak, *O ziołach i zwierzętach*, str. 185. Wydawnictwo Marginesy, Warszawa 2017.



Więcej niż mecz

 ALEKSANDRA STANDO

W dniach 7–10 czerwca 2026 r. SGH po trzyletniej przerwie pełniła funkcję organizatora finału Akademickich Mistrzostw Polski w piłce nożnej mężczyzn. Wydarzenie zgromadziło 16 najlepszych drużyn akademickich z całej Polski. Przez trzy dni w Strefie Sportu w warszawskim Rembertowie rozegrano ponad 30 meczów, które zaowocowały wyłonieniem zwycięzców zarówno w klasyfikacji generalnej, jak i w klasyfikacjach typów uczelni – społeczno-przyrodniczych, technicznych, uniwersytetów oraz wyższych szkół wychowania fizycznego. Charakter mistrzostw był jeszcze bardziej wyjątkowy, bowiem wpisywały się one również w 120-lecie istnienia SGH, podkreślając kompleksowość działalności uczelni na wielu płaszczyznach.

Triumfateorem tegorocznych pojedynków na boisku został broniący tytułu sprzed roku Uniwersytet Rzeszowski, natomiast za nim na podium uplasowały się drużyny Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach oraz Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie. Zawodnicy AZS SGH zdobyli srebrny medal w typie uczelni społeczno-przyrodniczych.

Na murawie nie brakowało emocji, a o wynikach niektórych starć decydowały nawet rzuty karne. Rangę wydarzenia podkreślała także kadra sędziowska, wśród której znalazł się arbiter z międzynarodową licencją FIFA – Wojciech Myć.

„Jeśli chodzi o wydarzenia boiskowe, to na pewno trzeba podkreślić bardzo dobrych

zawodników i ciekawe, emocjonujące mecze, w szczególności półfinały oraz mecz finałowy, który miałem przyjemność sędziować. Widać, że zawodnicy są czołowymi zawodnikami w swoich drużynach. Moim zdaniem Uniwersytet Rzeszowski oraz AWF Katowice pokazały świetny futbol, a mecz stał na wysokim poziomie pomimo zmęczenia trzydniowym turniejem. Chciałbym też podkreślić bardzo dobrą organizację i przygotowanie turnieju finałowego. Mecze rozgrywane były na bardzo dobrych boiskach, a każda z drużyn, także drużyna sędziowska, mogła czuć się zaopiekowana” – powiedział Gazecie SGH sędzia Wojciech Myć.

Pozytywne opinie o atmosferze zawodów płynęły zarówno z ust sędziów i trenerów, jak i zawodników. Maciej Bakuniak z Politechniki Poznańskiej, król strzelców, tak wypowiada się o tegorocznych AMP: „To były trzy długie, wymagające dni, ale na koniec mogę śmiało powiedzieć, że był to bardzo udany turniej dla naszej politechniki. Przed turniejem nie myślałem nawet, że mógłbym powalczyć o króla strzelców, ale moja drużyna bardzo mi w tym pomogła, ponieważ na boisku nie wygra się w pojedynkę. Podsumowując całe wydarzenie, jestem pod wrażeniem organizacji oraz przygotowania boisk, sprawiły nam niezwykłą przyjemność z gry. Wyjazd do Warszawy na pewno zapamiętam na długo ze względu na nie tylko wydarzenia na boisku, lecz także poza nim”.

Zwieńczeniem zmagania sportowców była uroczysta dekoracja, podczas której nagrody wręczył rektor i prof. SGH dr hab. Piotr Wachowiak oraz dziekan Studium Magisterskiego i kierownik Centrum Wychowania Fizycznego i Sportu dr hab. Michał Bernardelli, prof. SGH.

To wyjątkowe wydarzenie, które na długo pozostanie w pamięci zarówno zawodników, jak i organizatorów. 

ALEKSANDRA STANDO, członkini zarządu AZS SGH



FOT. MARCIN SELEŃSKI (2)



Taniec, gimnastyka i muzyka

 **ALEKSANDRA STANDO**

W dniach 7–9 maja 2026 r. zawodniczki Klubu Uczelnianego AZS SGH reprezentowały naszą uczelnię na Akademickich Mistrzostwach Polski w Aerobiku Sportowym, które w tym roku odbywały się w stolicy Małopolski, w Akademii Górniczo-Hutniczej. Dziewczyny startowały w aż trzech kategoriach: solistki, duet oraz team.

W gimnastycznych zmaganiach najlepiej poradziła sobie dwójka w składzie: Urszula Kolbuszewska i Katarzyna Sobieszkoda, która stanęła na drugim stopniu podium. Jest to największy sukces od czasów istnienia sekcji. Team w składzie: Aleksandra Bogus, Oliwia Budkiewicz, Darya Haiduk,

Judith Lopez Prior, Katarzyna Sobieszkoda, Aleksandra Stando, uplasował się na 8. miejscu, natomiast solistki Darya Haiduk i Urszula Kolbuszewska zajęły 13. oraz 14. miejsce. Wszystkie składowe zaowocowały 10. miejscem w klasyfikacji generalnej uczelni.

Corocznie rozgrywki w tej dyscyplinie gromadzą zawodników z całej Polski, którzy rywalizują na planszy, prezentując swoje układy. To dwa dni wypełnione historiami przedstawionymi w niespełna dwuminutowych występach aerobikowych. Choć na parkiecie króluje zazwyczaj uśmiech, to pojawiają się też łzy. Niezmiennie jednak królują trzy elementy przewodnie w środowisku AZS – atmosfera, zabawa i sport.

Wyjazd na AMP nie był jednak końcem sezonu dla naszych dziewczyn. Po kilkuletniej przerwie 28 maja 2026 r. odbyły się bowiem Akademickie Mistrzostwa Warszawy i Mazowsza w Aerobiku Sportowym, na których przedstawicielki SGH zdobyły następujące nagrody:

- I miejsce w kategorii duety (Urszula Kolbuszewska i Katarzyna Sobieszkoda),
- II miejsce w kategorii solistki (Urszula Kolbuszewska),
- II miejsce w kategorii solistki (Darya Haiduk),
- III miejsce w kategorii teamy (Aleksandra Bogus, Oliwia Budkiewicz, Darya Haiduk, Judith Lopez Prior, Katarzyna Sobieszkoda, Aleksandra Stando).

Powyższe wyniki sprawiły, że w klasyfikacji generalnej warszawskich zawodów nasza sekcja uplasowała się na drugim stopniu podium.

Gratulujemy zawodniczkom oraz pani trener Annie Milińskiej-Tymendorf skutecznych startów i trzymamy kciuki za przyszłe sukcesy w kolejnych sezonach. 🍀

ALEKSANDRA STANDO, członkini zarządu AZS SGH

FOT. MATEUSZ MĄCZAK (2)





FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

Jeden oddech na miarę rekordu

 ALEKSANDRA STANDO

Wywiad z Janą Pieriegud, profesor w Instytucie Infrastruktury, Transportu i Mobilności SGH, rekordzistką Polski oraz reprezentantką kadry narodowej na mistrzostwach świata we freedivingu basenowym.

Aleksandra Stando: Freediving to dosyć nieoczywiste hobby – skąd wzięła się u pani ta pasja?

Jana Pieriegud: Moja przygoda z freedivingiem zaczęła się pięć lat temu. Wierzę, że nie ma tu przypadku – w pewnych momentach po prostu znajdujemy się we właściwym miejscu i czasie, obok odpowiednich ludzi. Impulsem była rozmowa

✦ Basenowe mistrzostwa Polski, Łódź, marzec 2026

z przyjaciółką o naturze. Padło pytanie o delfiny. Po spotkaniu, szukając informacji, natrafiłam na wyjazd „freediving z delfinami”. Następnego dnia byłam już zapisana, a dwa tygodnie później znalazłam się na łodzi na Morzu Czerwonym. Każdego dnia, kilka razy dziennie, wchodziliśmy do wody – pływaliśmy z dzikimi delfinami i ćwiczyliśmy elementy freedivingu. Pamiętam pierwszy moment zanurzenia – po prostu popłynęłam. Dosłownie i w przenośni.

Piękne słowa. Proszę powiedzieć w takim razie, czym dla pani jest freediving?

Technicznie to nurkowanie na wstrzymanym oddechu – na odległość lub głębokość. Mamy freediving basenowy, który teraz uprawiam, oraz głębokościowy, odbywający się na otwartych wodach. Ale dla mnie to coś więcej. Można to porównać ze świadomą medytacją pod wodą – stanu głębokiego skupienia, a jednocześnie relaksu, kontaktu ze sobą i ogromnej uważności. Pod wodą pojawia się cisza, której nie da się doświadczyć na co dzień. Już kilka metrów pod powierzchnią wody świat się zmienia diametralnie. Na pewnej głębokości, około 12 metra, pojawia się też poczucie nieważkości. To doświadczenie zatrzymuje, wycisza i naturalnie kieruje uwagę do środka. Wchodzimy w stan niezakłóconej świadomości, uczymy się funkcjonować bardzo oszczędnie – zarówno fizycznie, jak i mentalnie. Poprzez relaks i koncentrację na samym procesie wyciszamy tę część mózgu, która „rozprasza” naszą uwagę (Default Mode Network). W świecie, w którym nieustannie coś analizujemy i przetwarzamy informacje, to niezwykle cenna umiejętność. Pod wodą ucę się minimalizmu – każdy ruch i każda myśl kosztują energię. A im mniej jej zużywamy, tym dłużej możemy pozostać pod wodą. To ważna lekcja: rób mniej, ale bardziej świadomie.

Czy te doświadczenia przekładają się na codzienne życie?

Zdecydowanie tak. Freediving uczy zatrzymywania się i zadawania sobie prostych pytań: czy naprawdę muszę się tym teraz zajmować? Czy to jest warte uwagi? Zaczynamy odróżniać to, co istotne, od szumu informacyjnego. Uczymy się zarządzać swoją energią – nie oddawać jej rzeczom nieistotnym. Dla mnie to także umiejętność osiągania celów przy minimalnym zużyciu zasobów. Patrząc przez pryzmat

moich zainteresowań naukowych, można to w pewnym stopniu porównać z zarządzaniem efektywnością energetyczną w transporcie czy z eodrivingiem. Dużo z tego, czego doświadczam pod wodą, przenoszę na życie zawodowe. Wysiłek i zaangażowanie są nadal obecne, ale mają inny charakter – bardziej zrównoważony.

A co z lękiem? Czy pojawiają się momenty paniki?

Takie momenty mogą się pojawić, szczególnie na początku. Dla wielu osób wyzwaniem jest już samo zanurzenie głowy. Ale strach można oswoić – krok po kroku. W moim przypadku woda była obecna od dawna, ponieważ trenowałam pływanie. Jednak nawet wtedy pod wodą pojawia się moment pierwszej potrzeby oddechu. Co ciekawe, wynika on nie tyle z braku tlenu, ile ze wzrostu poziomu dwutlenku węgla. To właśnie on pobudza układ nerwowy i wywołuje impuls, by się wynurzyć. Trening pozwala zwiększyć tolerancję na dwutlenek węgla, ale równie ważna jest praca mentalna. Uczymy się obserwować te sygnały bez paniki, po prostu zarządzać nimi. Jednocześnie bardzo ważne jest, by nie przekraczać granic. Freediving nie polega na ich forsowaniu, ale na stopniowym i świadomym ich poznawaniu. Choć w praktyce nie jest to łatwe, bo ta granica jest często bardzo cienka.

Czyli kluczowa jest metoda małych kroków?

Dokładnie. Nic na siłę.

Czy od początku myślała pani o zawodach, czy był jakiś cel?

Nie, zupełnie nie. Wszystko rozwijało się bardzo naturalnie. Najpierw były spotkania z delfinami, potem kurs w Deepspot – basenie nurkowym niedaleko Warszawy, kolejne wyjazdy, w tym nurkowanie w miejscach znanych z filmu „Wielki błękit”, a także następne spotkania z dzikimi delfinami i wielorybami.

Co sprawiło, że zdecydowała się pani jednak stanąć na starcie?

W pewnym momencie poczułam, że chcę spróbować. Pojawił się pomysł, a potem plan, który zaczęłam konsekwentnie realizować. Podczas mistrzostw Polski i pucharu świata CMAS (Światowej Konfederacji Sportów Podwodnych), które odbyły się w marcu w Łodzi, startowałam przez trzy dni z rzędu. Pierwszego dnia wystartowałam w przerwie między swoimi



FOT. JAKUB WITCZEN

↑ Ryba w wodzie na zawodach

spotkaniami eksperckimi. Pół godziny po wyjściu z wody wróciłam już do komputera. W tej „przerwie” zdobyłam złoty medal i ustanowiłam rekord Polski w monopletwie w kategorii masters. W kolejnych dniach dołożyłam trzy srebrne medale, co przyniosło łącznie pierwsze miejsce w klasyfikacji ogólnej w swojej kategorii wiekowej (masters) oraz czwarte miejsce w klasyfikacji generalnej pucharu świata. Freediving stał się dla mnie naturalną częścią życia – przestrzenią rozwoju, odkrywania siebie i poznawania innych.

Kim są osoby, które wybierają freediving – co je łączy?

To bardzo ciekawa i różnorodna społeczność – na pozór osoby z zupełnie innych światów, które łączy wspólna pasja. Ważne, że uprawiają ją osoby w bardzo różnym wieku. Spotykamy się na wspólnych wykładach, treningach, wyjazdach czy innych aktywnościach. Potrafią też zaskoczyć – pierwsze życzenia urodzinowe w tym roku dostałam o 7.30 na basenie. Śpiewali mi „Sto lat”, stojąc w wodzie – tego jeszcze nie było.

Jak wygląda przygotowanie do zawodów?

Ogromne znaczenie ma nawodnienie i dieta – wpływają na koncentrację, metabolizm tlenu i regenerację. Przed startem jem lekki posiłek co najmniej dwie-trzy godziny wcześniej. Przy porannych treningach często są to woda i banan. Po kilkudniowych zawodach odczuwam ulgę, że wreszcie mogę zjeść normalne śniadanie czy obiad. W freedivingu bardzo ważny jest też stretching, szczególnie przydatny przy siedzącej pracy naukowca. Dla mnie był to sposób na oderwanie się od biurka i zadbanie o ciało.

Po udanych startach w mistrzostwach Polski dostała pani powołanie do kadry i wzięła udział w mistrzostwach świata, które odbyły się w czerwcu w Serbii. Jakie to doświadczenie?

Przyznam się, że już samo założenie stroju reprezentacji Polski było bardzo poruszające. Zawody – jak w każdym sporcie – są wymagające zarówno fizycznie, jak i mentalnie. Pierwszy start przyniósł światłą odległość, o ponad 20 metrów lepszą niż życiówka, na poziomie srebrnego medalu mistrzostw. Niestety, nie został zaliczony ze względu na procedurę powierzchniową. Trzeba było szybko z tym się pogodzić i skupić się na kolejnych startach. Ostatniego dnia przeplętałam 159 metrów w monopletwie, poprawiając rekord Polski. Wynurzyłam się z uśmiechem – i to był piękny moment na podsumowanie całego udziału w zawodach. Na trybunach kibicowała mi także serbska rodzina, u której wynajmowałam apartament – sami aktywnie uprawiają różne sporty, więc z dużą ciekawością przyszli zobaczyć, czym jest freediving, i trzymać za mnie kciuki. W ciągu kilku dni bardzo zaprzyjaźniliśmy się i odbyliśmy wiele inspirujących rozmów.

Jakie są pani dalsze plany?

Chcę dalej się rozwijać – technicznie, ale też wewnętrznie. Freediving to dla mnie ciągle odkrywanie siebie. Co do udziału w kolejnych zawodach – czas pokaże.

Jak jednym zdaniem opisałaby pani swoją pasję?

Świadome życie – z uważnością, spokojem i radością. 🧡

Rozmawiała Aleksandra Stando, członkini AZS SGH

Trzej oryginalni studenci WSH

 KATARZYNA ESHUN

W ciągu 120 lat historii SGH przez mury uczelni przewinęło się mnóstwo późniejszych znanych polityków, przedsiębiorców, naukowców czy artystów. Ale wśród studentów były też osoby o oryginalnych życiorysach, choć często naznaczonych tragizmem.

Jedną z takich postaci był **Karol Trzetrzeviński**. Urodzony w Charkowie w 1907 r., syn inżyniera Karola i Leontyny z Lisowskich, pod koniec 1919 r. poprzez Krym wydostał się wraz z rodziną z Rosji i na początku 1920 r. zamieszkał w Warszawie. Był pierwszym studentem pilotem. W 1927 r. jako student Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie był współzałożycielem Aeroklubu Warszawskiego i długoletnim członkiem zarządu Aeroklubu Akademickiego w Warszawie. Ukończył szkołę pilotażu Akademickiego Klubu Warszawskiego i otrzymał dyplom pilota klubowego w 1928 r.

Zginął 16 marca 1930 r. w katastrofie lotniczej w Warszawie podczas treningowego lotu awionetką JD-2 bis. Na wysokości ok. 80–100 metrów silnik uległ awarii, tego dnia zanotowano też silny wiatr. Pilot, chcąc uniknąć lądowania między domami, wykonał wiraż i wpadł w korkociąg. Z powodu zbyt niskiej wysokości manewr nie powiódł się i maszyna rozbiła się na mokotowskim lotnisku. Karol Trzetrzeviński zmarł w drodze do szpitala. W metryce zgonu widnieje, że śmierć nastąpiła o godz. 11.00. Oprócz Karola zginął na miejscu również pasażer – 30-letni współpracownik prasy polskiej, kasjer i buchalter Franciszek Makowski.

Pogrzeb Karola Trzetrzevińskiego odbył się z honorami lotniczymi na warszawskich Powązkach. Na jego grobie widnieje imię „LOLEK”, bo tak był nazywany w rodzinie.

Innym studentem o ciekawym życiorysie był Turek **Abdul-Usmi-Bej Halik**. Urodził się

w 1903 r. w Stambule. Jego rodzice zginęli podczas rewolucji. Pochodził z zamożnej rodziny kaukaskiej, podobno ze szlacheckiego rodu i nawet kazał się w Polsce tytułować księciem. Wiarygodność tego tytułu wydaje się jednak mało prawdopodobna. Przyjechał do Warszawy w 1928 r. i rozpoczął studia na Politechnice Warszawskiej. Po roku przerwał je ze względów zdrowotnych i zmienił uczelnię na Wyższą Szkołę Handlową w Warszawie. Był również kaskaderem, dublując jako wołytyżer kilka ról aktorskich w przedwojennych polskich produkcjach, oraz wykładowcą języka tureckiego w Instytucie Wschodnim.

Zasłynął z niechlubnej historii, jaka rozegrała się w noc sylwestrową na przełomie 1930 i 1931 r. w znanej warszawskiej restauracji i dancingu Oaza przy ulicy Wierzbowej. O godz. 5.00 nad ranem wdał się w ostrą wymianę zdań z majorem Henrykiem Sobolewskim, zakończoną spoliczkowaniem majora i popchnięciem go. Leżący na ziemi wojskowy wydobyl rewolwer i postrzelił Turka kilka razy w szyję. Henryk Sobolewski był inwalidą wojennym, kawalerem Virtuti Militari. W 1920 r. w bitwie z bolszewikami pod Łuszczkami stracił nogę i chodził o kuli. Mimo to w 1921 r. wziął udział w powstaniu śląskim. Major Sobolewski został uniewinniony od zarzutu usiłowania zabójstwa Turka podczas procesu w 1931 r., który toczył się przed sądem wojskowym. Uznano, że działał w obronie koniecznej i bronił swego żołnierskiego honoru.

Abdul-Usmi-Bej Halik popełnił samobójstwo 13 marca 1932 r. strzałem z rewolweru w Domu Akademickim przy ulicy Akademickiej 5. Istniało przypuszczenie, że powodem był zawód miłośny, jednakże w śledztwie wykazano, że chodziło o sprawy honorowe. Pochowano go na Muzułmańskim Cmentarzu Tatarskim w Warszawie. Na nagrobku w kształcie minaretu widnieje cytat z Zygmunta Krasińskiego: „Mnóż ty się jeden przez czyny żyjące, / A będą z ciebie jednego – tysięcy!”.

Jednak w Warszawie przez kolejne lata opowiadano sobie zupełnie inną wersję tych wydarzeń, która stała się miejską legendą. Twierdzono, że Abdul-Usmi-Bej Halik zakochał się w przedwojennej gwiazdce polskiego kina Jadwidze Smosarskiej, która odrzuciła jego zaloty. Pomimo tego stanął on w obronie honoru słynnej aktorki i poległ w pojedynku w 1932 r. To Smosarska właśnie ufundowała



<https://polona.pl/>, [DOMENA PUBLICZNA]

Karol Trzetrzewiński, „Kurier Warszawski”, R.110, nr 81 (23 marca 1930) + dod., s. 56.



<https://crispa.uw.edu.pl/>, [DOMENA PUBLICZNA]

Abdul-Usmi-Bej Halik, „Kurier Czerwony”, R.10 (1931), nr 1, s. 1.

piękny nagrobek Halika i odwiedzała jego grób po powrocie z emigracji w USA. Ile w tym prawdy, a ile legendy? Tego już nikt nie wie.

Kolejnym „ciekawym” studentem WSH był **Jan Hławiczka**, urodzony w 1903 r. w Cieszynie. Jego ojciec Andrzej, polski nauczyciel i społecznik, muzykolog, etnograf, zbieracz pieśni ludowych Śląska Cieszyńskiego, zginął tragicznie w 1914 r., postrzelony przez chorego psychicznie ucznia.

Jan ukończył WSH w 1927 r. na kierunku spółdzielczym. Tytuł jego pracy dyplomowej brzmiał *Wyzyskanie sił wodnych w Polsce*. Był członkiem Korporacji Akademickiej Respublica. W latach 1926–1939 pracował jako asystent na WSH w Katedrze Geografii Ekonomicznej oraz w liceum handlowym. W latach 1930–1931 został wysłany przez Senat WSH do Czechosłowacji na studia spółdzielcze. W 1939 r. wyjechał z wycieczką profesorów i studentów do USA. Wybuch wojny zastał go na statku Piłsudski w czasie rejsu powrotnego z Wystawy Światowej w Nowym Jorku do Polski. Statek skierowano do Wielkiej Brytanii, a Jana do Francji, gdzie wstąpił do Wojska Polskiego. Po przerzuceniu go przez Dunkierkę do Wielkiej Brytanii ukończył w 1942 r. Szkołę Podchorążych Artylerii w Szkocji. W latach 1942–1947 był profesorem gimnazjalnym i licealnym w Ośrodku Szkolnictwa Zawodowego w Glasgow. Po demobilizacji powrócił

do Polski, ale los nie był dla niego łaskawy. Pracował w Samopomocy Chłopskiej, w katowickim oddziale NBP, był radnym w Katowicach, został nawet członkiem PZPR, ale wyrzucono go za rzekome spiskowanie „z grupą londyńczyków” w celu „obalenia władzy ludowej”. Po tych wydarzeniach był szykanowany i aż do przejścia na emeryturę nie otrzymał już pracy zgodnej ze swoimi wysokimi kwalifikacjami. Zmarł w 1994 r. w Cieszynie i został pochowany na cmentarzu ewangelickim przy ul. Francuskiej w Katowicach.

Jan Hławiczka, z zamiłowania filatelista oraz entuzjasta wszelkich sportów, był narciarzem, przewodnikiem narciarskim, taternikiem, szybownikiem, żeglarzem oraz kajakarzem. Jego brat z kolei – Karol – był znanym pianistą, kompozytorem, chopinologiem, organistą, pedagogiem, historykiem muzyki i dyrygentem. 📖

KATARZYNA ESHUN, Dział Obsługi Studentów
– Stypendia, SGH

Źródła:

Żołnierz Polski: pismo poświęcone czynowi i doli żołnierza polskiego, R.12, nr 13 (1 kwietnia 1930), s. 324, <https://polona.pl/>
„Kurier Warszawski”, R.110, nr 76 (18 marca 1930) – wyd. poranne, s. 3, oraz R.111, nr 51 (21 lutego 1931) – wyd. poranne, s. 6, <https://polona.pl/>
Karol Trzetrzewiński, <https://niebieskaeskadra.pl/>
Lot Polski: organ Ligi Obrony Powietrznej i Przeciwgazowej oraz Aeroklubu Rzeczypospolitej Polskiej / pod red. Jerzego Witkowskiego, R.8, nr 4=79 (kwiecień 1930), s. 4, <https://www.bc.umcs.pl/>
Metryka zgonu Karola Trzetrzewińskiego nr 139/1930 Warszawa św. Aleksander, <https://metryki.genealodzy.pl/>
Lotnik: organ Wielkopolskiego Klubu Lotników: ilustrowany miesięcznik poświęcony lotnictwu i jego technice, T.10, 1930, nr 3 (120), s. 70, <https://jbc.bj.uj.edu.pl/>
K. Bassara, *Serce zakłęte w kamieniu. Historia pewnej śmierci i pewnego grobowca*, 09.02.2012, <https://ciekawostkihistoryczne.pl/2012/02/09/serce-zaklete-w-kamieniu-historia-pewnej-smierci-i-pewnego-grobowca/>
P. Libera, *Stypendyści z narodów „prometejskich” w latach 1928–1939: próba portretu zbiorowego*, s. 157, <https://nowy-prometeusz.pl/wp-content/uploads/2018/06/Libera-vol-7.pdf>
„Kurier Poznański”, R.26, nr 84 (21 lutego 1931) – wyd. wieczorne, s. 6, <https://polona.pl/>
„Kurier Polski”, R.34, nr 51 (21 lutego 1931), s. 3, <https://polona.pl/>
„Kurier Czerwony”, R.10, 1931, nr 1, s. 1, <https://crispa.uw.edu.pl/>
„Polska Zbrojna”; pismo codzienne, R.11 [i.e.12], nr 74 (14 marca 1932), s. 5, <https://polona.pl/>
Archiwum korporacyjne, <https://www.archiwumkorporacyjne.pl/>
WBH, Jan Hławiczka, sygn. II 56 4217, https://wbh.wp.mil.pl/c/scans/zasoby/II_56/II_56_4217.pdf
Poseł Ewangelicki: pismo poświęcone sprawom ludu ewangelickiego, R.19, nr 8 (25 lutego 1928), s. 5, <https://polona.pl/>
Andrzej Hławiczka, Wikipedia, <https://pl.wikipedia.org>



**Odporność łańcuchów
dostaw**

ŁUKASZ
MARZANTOWICZ

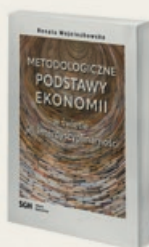
Łańcuchy dostaw stanowią obecnie jeden z kluczowych obszarów zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości. Ich znaczenie wykracza daleko poza wymiar operacyjny – obejmuje bowiem strategiczne i systemowe podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw, branż i całych gospodarek. (...) Celem głównym opracowania jest ocena strategii kształtowania odporności łańcuchów dostaw funkcjonujących w warunkach narastającej niepewności otoczenia.
(fragmenty wprowadzenia)



**Crowdfunding.
Szanse i wyzwania**

ANETA WASZKIEWICZ
(REDAKCJA NAUKOWA),
MARIA KUKURBA,
MARIUSZ SALWIN,
KAMIL GEMRA,
ARTUR TRZEBIŃSKI,
DOMINIKA KORDELA,
ALEKSANDRA
OSSOWSKA

Opisane w niniejszej monografii wyniki badań są efektem i podsumowaniem konferencji poświęconej crowdfundingowi, cyklicznie odbywającej się w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Uczestnikami konferencji są zarówno naukowcy, jak i zwłaszcza przedstawiciele platform crowdfundingowych spółek, które pozyskały środki na finansowanie dzięki crowdfundingowi, a także przedstawiciele instytucji nadzorczych i finansowych w Polsce. Publikacja skierowana jest właśnie do tych środowisk oraz do wszystkich osób zainteresowanych crowdfundingiem jako alternatywną formą finansowania działalności gospodarczej.
(fragment wstępu)



**Metodologiczne
podstawy ekonomii
w świetle jej
interdyscyplinarności**

RENATA
WOJCIECHOWSKA

W pracy skupiono się głównie na kooperacji ekonomii z naukami społecznymi, a szczególnie z psychologią. Na tej podstawie sformułowano ogólne, teoretyczne i empiryczne, problemy badawcze oraz problemy szczegółowe, stanowiące istotę każdego z rozdziałów. (...) Głównym celem pracy jest pokazanie, w jaki sposób współczesne przemiany nauki, obejmujące rozmywanie paradygmatów, wzrost interdyscyplinarności oraz ewolucję języka naukowego, wpływają na osobliwości, funkcje i możliwości poznawcze ekonomii jako nauki oraz na jakość wiedzy ekonomicznej.
(fragmenty wstępu)



**Podatki i opłaty
ekologiczne w Polsce
i w wybranych
państwach
europejskich**

PAWEŁ FELIS, MICHAŁ
BERNARDELLI, JACEK
LIPIEC, ELŻBIETA
MALINOWSKA-
MISIĄG, ALEKSANDER
ŁOŻYKOWSKI, MARCIN
KOTLARZ, GRZEGORZ
OTCZYK

Celem podjętych w monografii rozważań jest wypełnienie luki w aktualnym stanie wiedzy na temat zarówno teoretycznych, jak i praktycznych aspektów danin ekologicznych. Podjęto próbę oceny, w jaki sposób rozwiązania wpisujące się w system podatkowy zorientowany ekologicznie wykorzystuje się w praktyce. Obszarem badania są wybrane państwa europejskie, ze szczególnym uwzględnieniem Polski. (...) W monografii wykorzystano różne metody badawcze – w części teoretycznej były to przegląd literatury przedmiotu, metoda analizy opisowej, interpretacji i wnioskowania, w części empirycznej natomiast zastosowano unikalne w obszarze podatków i ekologii połączenie analiz ilościowych i jakościowych.
(fragmenty wstępu)



**Rektorzy Szkoły
Głównej Handlowej
w Warszawie. Historia
uczelni biografiami**

pisana
OPRACOWANIE
POD REDAKCJĄ
NAUKOWĄ ANDRZEJA
ZAWISTOWSKIEGO

Dla społeczności SGH przeszłość Uczelni stanowi ważny element tradycji, stąd od lat prowadzone są badania naukowe nad historią Szkoły. Niniejszy tom jest jednym z efektów tych badań. (...) Narracja książki obejmuje 100 lat. W tym czasie w funkcjonowaniu szkolnictwa wyższego doszło do licznych zmian formalnych i praktycznych. Znalazło to odbicie w publikowanych biogramach. (...) Zestaw prezentowanych biografii układa się w ciekawą opowieść. Gdy w Państwa ręce oddajemy książkę, trwa druga kadencja 21. rektora SGH.
(fragmenty wstępu)



**Zdrowie dzieci
i młodzieży w Polsce.
Rodzime tradycje opieki
i współczesne cele**

JANUSZ SZYMBORSKI

Książka jest poświęcona zdrowiu dzieci i młodzieży rozumianemu szerzej niż tylko brak choroby lub urazu. (...) Intencją autora było zestawienie, przynajmniej w zarysie, tego, co dziś możemy powiedzieć o zdrowiu dzieci, aby książka nie ograniczała się do jednego zagadnienia, choćby sprawiało wrażenie najważniejszego, do jednej koncepcji, chociażby wydawała się najtrafniejsza, ani do jednego sposobu na pożądane zmiany systemowe, choćby jawił się jako najskuteczniejszy. Dlatego poddano analizie zagadnienia różnego rodzaju: teoretyczne obok praktycznych, historyczne obok współczesnych i prognozowanych, innowacyjne i technologiczne obok etycznych.
(fragmenty przedmowy)

Zapraszamy do naszej księgarni stacjonarnej w godzinach 10.00–16.00,
Oficyna Wydawnicza SGH,
al. Niepodległości 162 (budynek główny, parter).

Oferta Oficyny Wydawniczej SGH

➔ [HTTPS://SKLEP.SGH.WAW.PL/](https://sklep.sgh.waw.pl/)

STUDIA LUDZIE BIZNES

Ambasador Marki FAKRO Student



8 EDYCJA PROGRAMU

Od 2017 roku FAKRO rozwija Program Ambasador Marki FAKRO Student, który łączy środowisko akademickie z praktyką biznesową. Studenci współpracują z firmą przy inicjatywach realizowanych na uczelniach, uczestniczą w szkoleniach oraz poznają funkcjonowanie międzynarodowej organizacji od środka.



8 edycja programu

Od 2017 roku wspólnie ze studentami budujemy relacje między nauką a biznesem.



Rozwój kompetencji

Warsztaty z obszaru AI, marki osobistej i rozwoju kariery.



Współpraca z ekspertami

Możliwość poznania praktycznej strony biznesu i pracy projektowej.



Aktywność akademicka

Działania realizowane we współpracy ze studentami i uczelniami.



**Gratulujemy zdanych
egzaminów i życzymy
bezpiecznych wakacji**

