

Prof. dr hab. Wojciech PAPROCKI

Katedra Transportu

PERSPEKTYWY ROZWOJU UNIwersytetu EKONOMICZNEGO

Wstęp

Profesor Zygmunt Bosiakowski, były Rektor SGPiS, będąc na emeryturze, pozostaje w bliskich relacjach z Alma Mater, w której w 1964 roku uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych na Wydziale Handlu, a następnie, w 1972 roku, stopień doktora habilitowanego na Wydziale Handlu Wewnętrznego. Profesor jest zapraszany na różne uroczystości oraz spotkania w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Wielu pracowników uczelni, a także studentów i doktorantów, dzięki Jego nadal aktywnej obecności ma okazję usłyszeć opinie i uwagi, w których Profesor często odwołuje się do doświadczeń zebranych od momentu rozpoczęcia studiów w 1950 roku.

Mam szczęście, że mogę się zaliczać do uczniów Profesora Zygmunta Bosiakowskiego i nadal korzystać z jego podpowiedzi.

Mam osobiście ogromne szczęście, a jednocześnie satysfakcję, że będąc absolwentem Wydziału Handlu Wewnętrznego, mogę się zaliczać do uczniów

Profesora, którego bliżej poznałem w 1979 roku. Od tamtej pory pozostajemy w bardziej lub mniej regularnym kontakcie. Szczególnie intensywne relacje miały miejsce w roku akademickim 2015/2016. Profesor sześciokrotnie aktywnie uczestniczył w debatach w zainicjowanym przeze mnie Klubie Dialog i Rozwój, a także poświęcił czas na kilkanaście kameralnych spotkań ze mną.

Ponieważ każda z debat została zarejestrowana na wideo, to osoby zainteresowane wypowiedziami Profesora w ich pełnym brzmieniu, a ewentualnie także wypowiedziami innych osób uczestniczących w tych debatach, mogą skorzystać z archiwum, które zostało udostępnione w Internecie¹. Ze spotkań indywidualnych z Profesorem zrobiłem liczne notatki, do których wielokrotnie sięgałem, pisząc niniejsze opracowanie. Powstało ono w ramach przygotowań do uroczystości odnowienia nadania dyplomu doktora nauk ekonomicznych. Przekazuję na ręce Pana Profesora Zygmunta Bosiakowskiego oraz na ręce Czytelników, w tym moich Koleżanek i Kolegów, mój autorski tekst, w którym przedstawiam kilka uwag dotyczących perspektyw rozwoju Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, będącej najstarszym i najbardziej cenionym w Polsce uniwersytetem ekonomicznym.

1. Miejsce SGH w środowisku akademickim

Profesor Zygmunt Bosiakowski należy do tego pokolenia, które miało szczęście poznać profesorów pracujących na naszej uczelni zarówno przed II wojną światową, w trakcie jej trwania, jak i bezpośrednio po jej zakończeniu. Z relacji Profesora udaje się uzyskać wiarygodną opinię, że w latach trzydziestych minionego wieku w SGH pracowało wielu z najwybitniejszych wówczas naukowców. To sprawiło, że w ciągu niecałych dwudziestu lat charakter uczelni zmienił się z wyższej szkoły zawodowej w pełnowymiarową, sprofilowaną przedmiotowo uczelnię o cechach uniwersytetu.

¹ Spis tematów debat i linki do poszczególnych debat, które odbyły się w Klubie Dialog i Rozwój w SGH z udziałem Profesora Zygmunta Bosiakowskiego, znajduje się w załączniku do niniejszego tekstu.

Szkoła Główna Handlowa uzyskała status czołowej uczelni ekonomicznej już przed II wojną światową i utrzymuje go nieprzerwanie.

Tęgo charakteru nasza uczelnia, nosząca nazwę Szkoła Główna Handlowa, następnie – Szkoła Główna Planowania i Statystyki, a obecnie – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, w kolejnych dekadach nie utraciła, a wręcz go umacniała. To powoduje, że także obecnie nasza Alma Mater zajmuje czołowe miejsce w krajowym środowisku akademickim.

W tym miejscu warto rozważyć kwestię, czy warto określać miejsce SGH wobec środowiska międzynarodowego, wręcz globalnego, czy też ograniczyć się jedynie do środowiska krajowego.

W polskim systemie szkolnictwa wyższego miejsce SGH jest szczególne. Wydaje się, że przemawiają za tym trzy podstawowe czynniki. Po pierwsze, SGH ze względu na swoją renomę od wielu dekad jest dla maturzystów uczelnią pierwszego wyboru. To powoduje, że kandydaci na studia z całego kraju, a coraz częściej także z zagranicy, chcąc się upewnić, że dokonują właściwego wyboru, właśnie z ofertą dydaktyczną SGH porównują oferty innych uniwersytetów ekonomicznych oraz wydziałów ekonomicznych lub wydziałów zarządzania na innych uczelniach w Warszawie i w pozostałych ośrodkach akademickich w Polsce.

Jeśli SGH w kolejnych latach będzie prowadzić rekrutację jako uczelnia jednowydziałowa, to nadal będzie się zgłaszało więcej maturzystów, niż wynosi limit liczby studentów na pierwszym roku studiów.

Liczba maturzystów, którzy podejmują próbę uzyskania miejsca na studiach w SGH od dziesięcioleci jest większa od liczby miejsc na studiach pierwszego stopnia. Jeśli renoma SGH nie ulegnie pogorszeniu oraz system przyjmowania kandydatów na pierwszy rok studiów bez wyboru kierunku studiów zostanie utrzymany, to uczelnia będzie nadal w wyjątkowej sytuacji w skali całego kraju. Gdy w innych szkołach wyższych już brakuje kandydatów,

i będzie ich brakować w kolejnych latach niżu demograficznego, na studiach pierwszego stopnia w SGH ten problem się nie pojawi. Również na dzienne studia drugiego stopnia w przyszłości nadal będzie więcej kandydatów niż miejsc. Można też oczekiwać, że na odpłatnych studiach niestacjonarnych zarówno pierwszego, jak i drugiego stopnia będzie utrzymywać się wysoka liczba studiujących. Wynikać to będzie z panującego wśród części młodzieży przekonania, że lepiej skorzystać z oferty komercyjnej w SGH niż odbywać studia nieodpłatne na uczelni o niższej renomie i gorzej przygotowującej do kariery zawodowej.

Po drugie, o pozycji uczelni świadczy to, że absolwenci SGH są wielokrotnie lepiej wynagradzani niż absolwenci innych szkół wyższych w kraju². W gospodarce rynkowej nie ma lepszego miernika wartości dóbr materialnych i niematerialnych, w tym dyplomu, niż poziom cen. W tym przypadku wysokość zarobków odzwierciedla wartość absolwentów. Przywołanie obu wskazanych powyżej czynników sugeruje, że o pozycji SGH w polskim środowisku akademickim decyduje przede wszystkim działalność dydaktyczna na studiach pierwszego (licencjat) i drugiego (magisterium) stopnia.

Wysoką renomę SGH zapewniają losy jej absolwentów, którzy od ponad 100 lat są poszukiwani na rynku.

W zakresie działalności badawczej z zakresu nauk ekonomicznych i rozwoju kadr naukowych przeprowadzenie porównywania SGH z innymi uczelniami, zarówno w kraju, jak i za granicą, jest bardzo trudne. W porównaniach krajowych SGH od wielu lat jest poczytywana za najlepszy uniwersytet ekonomiczny, a wielu profesorów, doktorów habilitowanych i doktorów zatrudnionych w SGH jest formalnie i nieformalnie uznawanych za czołowych specjalistów w zakresie nauk ekonomicznych oraz kilku dziedzin i dyscyplin naukowych wykraczających poza nauki ekonomiczne, w tym prawa i nauk społecznych.

² Dotyczy wyników badania wysokości zarobków absolwentów różnych uczelni po 3 latach od zakończenia przez nich studiów.

Trzeba zauważyć, że z naszej Alma Mater po 1989 roku odeszło wielu profesorów i należą oni do liderów w najlepszych prywatnych uczelniach, które powstały w minionych 25 latach.

Wysoko oceniane są wyniki krajowych i międzynarodowych badań, prowadzonych wewnątrz uczelni oraz przez pracowników, którzy podjęli się zadania kierowania lub też udziału w zespołach międzyśrodowiskowych, w tym z udziałem lub pod kierownictwem zagranicznych specjalistów. Uzasadniona jest jednak wątpliwość czy SGH może być uznawana za jedną z najlepszych uczelni ekonomicznych w Europie, jeśli efekty prac badawczych wykonanych przez pracowników naszej uczelni próbuje się zestawiać i porównać z osiągnięciami pracowników uczelni ekonomicznych i wydziałów ekonomicznych za granicą. Istnieją dwie główne przesłanki, aby z nieufnością podchodzić do zestawień porównawczych oraz rankingów publikowanych na forum międzynarodowym. Po pierwsze, wątpliwa jest wartość międzynarodowych rankingów uczelni wyższych, przy tworzeniu których brane pod uwagę są przede wszystkim międzynarodowe publikacje wyników badań. W tych rankingach nie są uwzględniane lub są uwzględniane jedynie marginesowo osiągnięcia w zakresie dydaktyki oraz kształcenia kadr naukowych.

Środowisko naszej uczelni prawdopodobnie nie jest ani zdolne, ani gotowe do ubiegania się przez SGH o pozycję wiodącej uczelni ekonomicznej na forum międzynarodowym. Składają się na to głównie czynniki zewnętrzne, a nie wewnętrzne.

Po drugie, dyskusyjna jest zdolność i gotowość środowiska SGH do zabiegania o czołowe miejsce w międzynarodowym środowisku akademickim. Dla uzyskania właściwego obrazu tego, na co stać SGH, nie wystarcza uwzględnienie autodeklaracji składanych przez władze rektorskie i dziekańskie w SGH. Przy istniejącym stanie otoczenia oraz występującego obecnie sposobu funkcjonowania uczelni, obiektywnie nie występują warunki, aby nasza Alma Mater mogła spełniać różnorodne kryteria uzyskania statusu wiodącej uczelni ekonomicznej w Europie i na świecie.

Podstawowym współczesnym dylematem ambitnego pracownika naukowo-dydaktycznego SGH jest wybór pola badawczego oraz miejsca i formy publikowania wyników badań. Przy nieznacznym środkach swoboda wyboru jest niezwykle ograniczona. Można wręcz stwierdzić, że w SGH nie ma warunków do przeprowadzenia projektów, których realizacja wraz z opublikowaniem wyników mogłyby się przyczynić do wzrostu uznania dorobku uczelni na świecie. Rozwój naukowy na poziomie światowym wymaga regularnego kontaktu z najlepszymi uczelniami, w którym pozostawałaby znaczna część pracowników SGH, a nie tylko ich kilkudziesięcioosobowa grupa. Na taką współpracę w istniejących warunkach nie ma szans, gdyż środki publiczne przeznaczane na badania oraz środki ze źródeł prywatnych, w tym związane z realizacją zleceń komercyjnych, są bardzo skromne. Limit budżetowy jest w przypadku naszej uczelni ważną barierą w istotnym zwiększeniu zakresu i merytorycznego znaczenia internacjonalizacji działalności badawczej.

Przy okazji warto zaznaczyć, że w naukach ekonomicznych w Polsce we wszystkich szkołach wyższych oraz placówkach naukowych aktywnych jest łącznie ponad dwa tysiące profesorów (tytułarnych) i doktorów habilitowanych, a ponadto kolejne kilka tysięcy adiunktów i doktorantów³. W praktyce jedynie skromna część z tego środowiska ma realne szanse na prowadzenie badań w odniesieniu do procesów gospodarczych i na poziomie, który intuicyjnie nazwalibyśmy „światowym” co do zakresu i znaczenia. Następnie należy dostrzec, że jedynie nieliczna grupa polskich autorów może w każdym roku opublikować wyniki swoich badań w artykule, który zostanie przyjęty przez redakcję jednego z czasopism z listy filadelfijskiej. Wreszcie jedynie pojedyncze książki opublikowane w Polsce i za granicą przez pracowników SGH trafiają na listy najczęściej cytowanych dzieł z zakresu ekonomii.

Niezwykle duże jest lokalne znaczenie rozwoju nauk społecznych i ekonomicznych, co odróżnia te dziedziny od nauk przyrodniczych i technicznych,

³ Pojęcie doktorant odnoszę do wszystkich osób, które prowadzą prace badawcze i ubiegają się o stopień doktora. Jest to więc zbiorowość znacznie liczniejsza niż studenci studiów trzeciego stopnia (tj. studiów doktoranckich).

których rozwój odbywa się prawie wyłącznie na forum międzynarodowym. Większość pracowników SGH, podobnie jak i innych placówek szkolnictwa wyższego w Polsce, prowadzi badania „tu i teraz”. Analiza tego, co się dzieje w polskiej gospodarce jest bardzo ważna lokalnie, czyli wśród osób żyjących i pracujących w swojej ojczyźnie. To powoduje, że za granicą zainteresowanie wynikami badań poświęconych funkcjonowaniu gospodarki jednego kraju jest ograniczone. A przecież projekty, w których gospodarka krajowa znajduje się w centrum pola badawczego, są bardzo potrzebne w rozwoju teorii nauk ekonomicznych, choć z globalnego punktu widzenia mają charakter jedynie przyczynkowski.

Prowadzone w SGH badania poświęcone gospodarce krajowej są potrzebne i bardzo ważne, ale w skali globalnej raporty z tych badań traktowane są jedynie jako prace o charakterze przyczynkarskim.

Jednak znaczenie tych badań nie jest mniejsze z tego powodu, że ich wyniki zostają najczęściej opublikowane jedynie w języku polskim. Używanie ojczystego języka w naukach ekonomicznych ma dużo większe znaczenie niż w wielu innych dziedzinach nauki. Zapewniając dostęp do publikacji, które mogą być czytane z pełnym zrozumieniem ich treści przez wszystkich rodaków, z których część nadal nie posługuje się sprawnie żadnym językiem obcym, pracownicy SGH przyczyniają się do upowszechniania wiedzy o zmianach zachodzących zarówno w gospodarce krajowej, jak i międzynarodowej. Ograniczenie się do publikacji w języku polskim nie byłoby pod żadnym względem dobrą praktyką. Ale przestawienie się na publikacje jedynie w języku obcym (najczęściej angielskim) byłoby chyba jeszcze gorsze. Można stwierdzić, że Polska to nie Singapur. A następnie trzeba się zastanowić, czy nawet w Singapurze i wielu innych ośrodkach akademickich oddziałujących na całe regiony świata, wszystko trzeba publikować po angielsku. Wiadomo bowiem, że w tych ośrodkach zasadne byłoby przecież publikowanie w różnych językach używanych przez dziesiątki lub setki milionów mieszkańców

Azji i innych kontynentów, którzy łatwiej zdobędą wiedzę, korzystając z języka ojczystego niż z języka angielskiego.

Dorobek badawczy pracowników SGH zapewnia wysoki poziom treści zajęć dydaktycznych zarówno na studiach licencjackich, magisterskich i doktoranckich, jak i na studiach podyplomowych. Publikacje w języku ojczystym ułatwiają swobodny dostęp do tych treści wszystkim Polakom.

Skoro istotna część dorobku naukowego pracowników SGH jest publikowana jedynie po polsku, to ta część dorobku zazwyczaj nie zostaje objęta weryfikacją w środowisku międzynarodowym. To powoduje, że funkcjonujące obecnie rankingi o zasięgu globalnym nie mogą być traktowane jako racjonalne narzędzie oceny w środowisku międzynarodowym pozycji SGH, tak jak i wielu innych uczelni z różnych regionach świata.

Na szczególną uwagę zasługuje jednak inny aspekt kształtowania się pozycji SGH w międzynarodowym środowisku akademickim. Otóż ani pracownicy SGH, ani też władze naszej uczelni nie chcą, nie mogą, a także nie potrafią zabiegać o miejsce wśród światowej elity szkół wyższych. Składa się na to wiele czynników, z których większość ma charakter zewnętrzny. Aby ułatwić zrozumienie istniejącej sytuacji na uniwersytecie, warto odnieść się do innej dziedziny działalności, która podobnie jak sfera akademicka z jednej strony wymaga wyszukiwania talentów i umiejętnego wspomaganie ich rozwoju, a z drugiej strony jest uzależniona od sprawnej promocji i komercjalizacji aktywności tych osób na arenie międzynarodowej. Odnoszę się w tym miejscu do szczególnie popularnej dyscypliny sportu zawodowego – piłki nożnej. Na polskich boiskach od dziesięcioleci prym wiedzie stołeczny klub Legia. Każda drużyna z krajowej ekstraklasy, która gości ten warszawski klub lub przyjeżdża walczyć o punkty na ulicy Łazienkowskiej, chce pokazać, że jest lepsza od Legii. Mimo tych chęci ze strony wszystkich rywali, wielokrotnie na koniec sezonu okazuje się, że mistrzem pozostaje Legia, gdyż uzyskała jednak najwięcej punktów w ligowej rywalizacji. W ten sposób klub osiąga i utrzymuje

pozycję lidera na boiskach krajowych. Ale gdy dochodzi do międzynarodowej konfrontacji, stołeczny klub musi pogodzić się z porażkami z najlepszymi, a nawet tylko dobrymi zespołami z Europy. Legia – jeśli istniałby taki ranking europejski – prawdopodobnie plasowałaby się obecnie w umownej III lidze. W poszczególnych sezonach udaje się wywalczyć czasowe wejście do II ligi, a później znów jest gorzej. Dzieje się tak, mimo że Legia jest klubem, którego właściciele i menedżerowie starają się profesjonalnie zarządzać drużyną. Z ich ust padają jednak wprost lub w zakamuflowanej formie wypowiedzi, z których wynika, że wejście do grupy 16 najlepszych europejskich klubów jest wyzwaniem przekraczającym możliwości wewnętrzne oraz uwarunkowania zewnętrzne⁴. W Legii najlepsi zawodnicy krajowi grają tak krótko, jak się da, gdyż ich celem jest rozwój sportowy oraz lepsze zarobki, a to gwarantują zagraniczne kluby i udział w walce sportowej tylko w kilku ligach poza Polską. To oznacza, że Legia może pozyskać dobrych młodych zawodników, ale nie ma szansy na ich utrzymanie, gdy osiągną już najwyższe umiejętności oraz szczytową formę. Równocześnie Legia nie ma możliwości, w tym finansowych, aby ściągnąć do Polski bardzo dobrych graczy zagranicznych. W warszawskim klubie grają zawodnicy z innych krajów, którzy reprezentują jedynie dobry, a nie najwyższy poziom europejski.

Wydaje się, że Legia dopóty będzie mieć kłopoty z awansem do ścisłej czołówki europejskiej, dopóki nie dojrzeje do tego otoczenie. Po pierwsze, chodzi o poziom rywalizacji z innymi klubami w polskiej lidze. Jak długo nie ma kilkunastu dobrych klubów w Polsce, tak długo najlepsze z nich nie uzyskają stabilnej, wysokiej pozycji w Europie. Po drugiej, na zdolność do osiągnięcia najwyższych trofeów europejskich wpływa potencjał i zachowanie widowni oraz sponsorów. Ani w stolicy, ani w innych miastach w Polsce nie ma jeszcze kilkudziesięciu tysięcy fanów, którzy byliby gotowi co tydzień zapłacić za bilet wstępu na stadion jedną dziesiątą obecnej średniej płacy miesięcznej

⁴ Przemysław Zych, *Legia gra o pozorny spokój*, Sport.pl, 2.08.2016, <http://www.sport.pl/pilka/1,65041,20492092,eliminacje-ligi-mistrzow-legia-gra-o-pozorny-spokoj.html#BoxSportImg> (1.12.2016).

w Polsce. W polskiej gospodarce – poza sektorem państwowym – nadal mało jest silnych przedsiębiorstw, które zapewniałyby stabilne wsparcie dla klubów sportowych, w tym piłkarskich. Więc Legii oraz innym klubom w kraju brakuje fanów i sponsorów, którzy mogliby mieć realny wpływ na kształtowanie profesjonalnej kultury pracy w sporcie wyczynowym. W polskiej lidze piłkarskiej kibice mają więc tylko tyle, na ile ich obecnie stać⁵. Będzie to tym bardziej frustrujące społecznie, im więcej polskich piłkarzy będzie grało za granicą w najlepszych klubach, w których ich zarobki są wielokrotnością zarobków najlepszych piłkarzy grających na krajowych boiskach.

Czy podobnie nie jest w szkolnictwie wyższym?

Uczelnia publiczna podobnie jak klub sportowy może być zarządzana profesjonalnie i ubiegać się o status lidera na forum międzynarodowym. Osiągnięcie celu wymaga starań wewnątrz organizacji, ale niezbędne jest silne wsparcie otoczenia.

SGH jako uczelnia publiczna, podobnie jak klub piłkarski, mogłaby być zarządzana profesjonalnie i odpowiednio wspierana finansowo. Ale zależy to głównie od warunków zewnętrznych, a nie wewnętrznych. Z tego powodu zasadne było przeprowadzone odniesienie się do sytuacji Legii, która jest najbardziej znanym na boiskach europejskich polskim klubem piłkarskim.

2. Rola właściciela publicznego uniwersytetu

Profesor Zbigniew Bosiakowski niezmiennie reprezentuje pogląd, że dobry uniwersytet musi cieszyć się pełną autonomią. Jego potencjał kadrowy – tak jak w przypadku SGH – jest wystarczający, aby z grona pracowników móc wybrać

⁵ Odrębną kwestią jest skandaliczny sposób zachowania kibiców na stadionie i poza arenami sportowymi. Psuje to renomę polskich klubów sportowych przede wszystkim za granicą, a także odstrasza wielu sponsorów.

najlepszych kandydatów na stanowiska władz rektorskich i dziekańskich. Ewentualne powoływanie osób z zewnątrz uniwersytetu na stanowiska we władzach akademickich byłoby w opinii Pana Profesora nienaturalne. Pozwalam sobie w tym miejscu przedstawić pogląd odmienny. Obserwacja szkół wyższych i środowiska naukowego w wielu regionach świata pozwala na sformułowanie opinii, że ważnym czynnikiem przyczyniającym się do rozwoju uniwersytetu jako organizacji jest jego ograniczona autonomia. W Polsce po 1990 roku, m.in. ze względu na potrzebę odreagowania na silne ograniczenie swobody działania uniwersytetów w ramach odrzuconego systemu polityczno-administracyjnego, zabiegano o nadanie szkołom wyższym możliwie pełnej autonomii.

W pierwszej fazie przemian wydawało się, że najważniejsze jest zapewnienie środowisku akademickiemu swobody kształtowania i wyrażania myśli. Doświadczenie minionego ćwierćwiecza upoważniło licznych przedstawicieli środowiska naukowego w Polsce do wyrażenia opinii, że autonomię uczelni należy ograniczać, przede wszystkim w kwestiach organizacyjno-kadrowych, pozostawiając relatywnie dużą niezależność naukowców co do wyboru przedmiotu i metody badań, a przede wszystkim co do formułowania wniosków z tych badań.

O rozwój uniwersytetu powinien się troszczyć jego właściciel, a nie tylko społeczność akademicka. To jest wyzwanie, któremu w odniesieniu do Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie powinien sprostać rząd RP.

Otóż głównym zainteresowanym, który docenia i troszczy się o rozwój uniwersytetu, powinien być jego właściciel. Niestety w Polsce tak nie jest i na poprawę sytuacji się nie zanosi.

W zapowiadanych do tej pory zmianach w ustawie o szkolnictwie wyższym i w przepisach wykonawczych nie przewiduje się wyodrębnienia grupy kilku uniwersytetów, przed którymi postawiony zostałby cel rozwoju do poziomu najlepszych uniwersytetów w Europie. Gdyby taki cel został sformułowany, w regulacjach państwowych musiałyby być zdefiniowane działania oraz środki

finansowe niezbędne do realizacji programu rozwoju, w którym przewidziano by silną dywersyfikację wśród szkół wyższych⁶. Trzeba wziąć pod uwagę, że poza USA w żadnym regionie świata najlepsze uniwersytety nie należą do sektora prywatnego. Przez stulecia mecenas państwowy definiował cele rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki oraz zapewniał gros niezbędnych środków. Obserwując dynamiczny rozwój uniwersytetów w Azji, nie sposób przeoczyć, że za stan ten odpowiada władza publiczna, która potrafi mobilizować odpowiednie grupy naukowców do efektywnej pracy i osiągania wyników w działalności dydaktycznej oraz badawczej znajdujących uznanie na całym świecie. Tym grupom są zapewnione odpowiednie warunki, w tym wsparcie przez profesjonalną administrację szkół wyższych. W Europie są kraje, np. Niemcy, w których podjęte zostały starania o wypromowanie grupy najlepszych uniwersytetów. Władze publiczne przeznaczyły na ten cel znaczne środki finansowe i udzieliły wsparcia organizacyjnego. Odwołując się do zagranicznych komentarzy, w których efekty uzyskane do tej pory w Niemczech są oceniane jako nie w pełni satysfakcjonujące, można stwierdzić, że jeśli w Polsce zostałyby ewentualnie podjęty program promowania najlepszych uniwersytetów, to należy liczyć się z osiągnięciem oczekiwanych rezultatów w perspektywie co najmniej dwóch dekad.

Na marginesie można zauważyć, że ze względu na słaby potencjał gospodarczy największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych (które należą do krajowego kapitału prywatnego), a także brak tradycji wspierania nauki przez prywatnych sponsorów, w Polsce od 1989 roku nie udało się ukształtować warunków dynamicznego rozwoju prywatnych szkół wyższych. Nie trafiło do nich odpowiednie wsparcie finansowe oraz organizacyjne. Dlatego do tej pory także i te uczelnie nie mogą osiągnąć sukcesu w staraniach o liczącą się pozycję wśród elitarnych uniwersytetów o wysokiej i stabilnej renomie międzynarodowej. Na uznanie zasługuje jednak fakt, że kilka z nich,

⁶ Nie prowadzi do takich zmian nowa propozycja kształtowania dotacji podstawowej dla uczelni akademickich. Zob. *Koncepcja zmian algorytmu podziału dotacji podstawowej dla uczelni akademickich oraz zawodowych*, MNiSzW, Warszawa, wrzesień 2016.

startując od zera, znajduje się już w rankingach międzynarodowych. O tym, że prywatne uczelnie konkurujące z SGH stać na sukcesy świadczy choćby ranking „Financial Times” z 2016 roku, w którym nasza uczelnia jest sklasyfikowana niżej niż inna szkoła wyższa z Polski.

Trzeba więc sobie uświadomić i pogodzić się z tym, że rozwój SGH w przyszłości w co najmniej równym stopniu będzie zależeć od aktywnego działania lub od zaniechania aktywności ze strony władz państwowych, jak i od zachowania się środowiska uczelni, w tym od działania władz akademickich na szczeblu rektorskim oraz dziekańskim. Świadomość tego uzależnienia rozwoju SGH od zewnętrznych działań o charakterze instytucjonalnym nie może oczywiście zwalniać środowiska pracowników, studentów i doktorantów od indywidualnych oraz zespołowych starań o swój indywidualny rozwój i sukces oraz o zwiększenie dorobku i poprawienie pozycji SGH na arenie międzynarodowej. Nasza Alma Mater musi także bezustannie aktywnie zabiegać o utrzymanie pozycji lidera wśród krajowych uczelni ekonomicznych.

Profesor Zygmunt Bosiakowski zwraca uwagę, że w SGH istnieje dodatkowy potencjał, który może zostać wykorzystany do wzmocnienia pozycji naszej uczelni w kraju i za granicą. Tworzą go absolwenci, z którymi można kształtować ściślejsze więzi. W ocenie Profesora trzeba przy tym dbać o zachowanie etosu absolwenta SGH jako osoby, która publicznie wypowiada się zgodnie z posiadaną wiedzą i unika tworzenia iluzji, że samo formułowanie programów prowadzi bezpośrednio do osiągnięcia oczekiwanych efektów.

3. Uczelnie w epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej

W SGPiS, szczególnie od 1976 roku, kiedy część profesorów zorientowała się, że podstawy rozwoju gospodarki socjalistycznej stają się coraz bardziej kruche, aż do 1988 roku⁷, gdy rozpoczął się okres gospodarczej transformacji,

⁷ W mojej ocenie za początek transformacji należy uznawać przyjęcie ustawy o wolności gospodarczej, tzw. ustawy Wilczka, przegłosowanej przez Sejm w grudniu 1988 roku.

znaczna część badań oraz prac na stopień naukowy, jak również znaczna część wykładów i ćwiczeń dla studentów, były nastawione na poznawanie i prezentowanie reguł funkcjonowania gospodarki rynkowej. Żyliśmy wówczas w epoce gospodarki nakazowo-rozdzielczej, ale wiedzieliśmy, że poza blokiem państw współpracujących ze Związkiem Radzieckim istnieje gospodarka rynkowa. Profesor Zygmunt Bosiakowski, kierując uczelnią w latach osiemdziesiątych minionego wieku, wspierał te badania naukowe oraz programy dydaktyczne, których treści jedynie pośrednio mogły służyć w gospodarce centralnie sterowanej. Choć Profesor nie wyrażał tego wówczas wprost, uznawał za celowe przygotowywanie absolwentów naszej Alma Mater do funkcjonowania w innych warunkach niż te, panujące w całym bloku państw, w którym głośzono, przy aktywnym udziale części profesury, że gospodarka socjalistyczna rozwija się z sukcesem. W SGPiS *de facto* trwała wówczas edukacja, która służyła przygotowaniu ekonomistów do funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Formalnie odnosiło się to do przygotowania kadr dla państwowych przedsiębiorstw krajowych, które prowadzą współpracę z partnerami ze strefy dewizowej. Faktycznie było to tworzenie potencjału intelektualnego kadr dla całej gospodarki krajowej, która miała – cały czas dość mglistą – perspektywę wejścia w okres transformacji z gospodarki nakazowo-rozdzielczej do gospodarki rynkowej.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych minionego wieku występował w SGPiS proces swoistego „dualnego kształcenia”. Studiowano zasady funkcjonowania gospodarki rzeczywistej, wówczas nakazowo-rozdzielczej, a jednocześnie zasady funkcjonowania gospodarki alternatywnej. Tak wówczas traktowano gospodarkę rynkową ery technologii analogowej, w której wdrażane były dopiero pierwsze generacje komputerów. Doświadczenia dotyczące takiego dualnego kształcenia mogą zostać teraz ponownie wykorzystane. Otóż w drugiej dekadzie XXI wieku stajemy w obliczu wyzwania przygotowania młodego pokolenia studentów i doktorantów do funkcjonowania w gospodarce, która z tradycyjnej gospodarki rynkowej będzie ewoluować w kierunku gospodarki okrężnej (*circular economy*). W perspektywie kilku dekad na świecie może upowszechnić się model gospodarczy, w którym dla konsumentów

ważniejsze będzie „używanie” niż „posiadanie”, a dla producentów podstawowym źródłem dochodów będzie użyczenie, a nie sprzedaż.

SGH stoi obecnie wobec dwóch wyzwań: rozpoznania i opisanie zasad funkcjonowania gospodarki okrężnej (*circular economy*), w której używanie jest ważniejsze niż posiadanie, a także przygotowania młodego pokolenia do pracy w epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej.

Należy obecnie rozważyć, czy w SGH od 2017 roku nie powinniśmy przywrócić owego swoistego dualnego kształcenia. Czy nie powinniśmy kontynuować badań i kształcić kadr, które będą zdolne do zarządzania i rozwijania gospodarki rynkowej w jej dotychczasowej formie niedoskonałej konkurencji prowadzonej w nadal trwającej erze technologii analogowych i jednocześnie budować teorii oraz przygotowywać studentów do funkcjonowania w nowej gospodarce ery cyfrowej.

W rozpoczętej epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej nasza uczelnia, podobnie jak inne szkoły wyższe na całym świecie, staje przed wyzwaniem, jak skorygować programy dydaktyczne oraz dobór tematów badawczych tak, aby nadążać za zmianami zachodzącymi w otoczeniu i jednocześnie nie utracić uniwersalnych cech funkcjonowania uniwersytetu. W SGH znajdujemy się przy tym w szczególnej sytuacji. Pozostając szkołą wyższą o sprofilowanym programie, w którym dominującą pozycję zajmuje ekonomia, nasza uczelnia nie będzie mogła przygotowywać studentów do wykonywania „nowych zawodów”, jak odbywa się to na najlepszych uczelniach na świecie, prowadzących badania i kształcenie w wielu dziedzinach nauki, w tym w zupełnie nowych dziedzinach i dyscyplinach⁸. W SGH pozostaje nam przygotowywanie i doksztalcanie kadr, które będą inicjować nowe praktyki gospodarcze i zarządzać całą gospodarką oraz administracją w warunkach kolejnego etapu transformacji. Profesor Zygmunt Bosiakowski, odwołując się do wskazówek, które otrzymał od

⁸ Więcej na ten temat m.in. M.D. Kennedy, *Globalizing Knowledge. Intellectuals, Universities, And Publics in Transformation*, Stanford 2015, s. 82.

swoich nauczycieli: profesorów Edwarda Lipińskiego, Jana Drewnowskiego, Jana Lipińskiego, Aleksego Wakara i Pawła Sulmickiego, zawsze podkreśla, że badania prowadzone przez nauczycieli akademickich muszą wyprzedzać przygotowanie nowych treści wykładów. Więc podstawowe znaczenie ma prawidłowe rozpoznanie kierunku zmian w otoczeniu i ich tempa. Część pracowników SGH, a także doktorantów, kontynuując wcześniej podjęte badania już obecnie jest bardzo zaawansowana w rejestrowaniu i analizowaniu skutków wdrażania koncepcji określanej w europejskiej literaturze i nowych mediach jako „Przemysł 4.0”. Ta koncepcja stanowi swoisty odpowiednik opisu rewolucji zachodzącej w gospodarce innych regionów świata, głównie USA oraz krajów Dalekiego Wschodu. W gospodarkach krajów regionu Pacyfiku upowszechniane są wyrotowe innowacje (*disruption innovations*) wykorzystujące telekomunikację zdominowaną przez urządzenia mobilne. Coraz szerzej stosowane są również Big Data Analysis, prowadzone w chmurze po zarejestrowaniu danych generowanych przez upowszechniany Internet of Things. Wielu pracowników SGH nie będzie się koncentrować na tych zagadnieniach w swojej działalności badawczej. Przed nimi stoi jednak wyzwanie, jak uchronić się przed brakiem wiedzy o zachodzących zmianach oraz jak zmodyfikować swoje zachowania, aby w pracy badawczej i działalności dydaktycznej nie przyczynić się do powstawania luki odnoszącej się do niezbędnej wiedzy oraz umiejętności wykształcających się jako standardy w nowej epoce.

Im głębsze stają się zmiany charakteryzujące Czwartą Rewolucję Przemysłową, tym bardziej nasila się potrzeba przygotowania dwóch profili procesu dydaktycznego. Nowa oferta programowa dotycząca treści i form kształcenia, którą w SGH trzeba przygotować w ciągu dwóch, trzech lat, będzie musiała uwzględniać zmiany w sylwetce kandydatów na studia pierwszego (licencjat) i drugiego stopnia (magisterium). Technologie upowszechnione w drugiej dekadzie XXI wieku zapewniają generacji osób urodzonych pod sam koniec ubiegłego wieku możliwości dostępu do wiedzy ujętej w programach edukacji szkolnej oraz dodatkowo do wiedzy wykraczającej poza ten standard. Są to możliwości zupełnie inne niż te, które były dostępne osobom urodzonym w latach osiemdziesiątych minionego wieku lub wcześniej.

Dzięki przeprowadzonym badaniom socjologicznym wiemy już, że dzięki stosowaniu technologii mobilnych i mediów elektronicznych generację następującą po generacji Y cechuje odmienny styl zachowania „w szkole” oraz w innych środowiskach. Typowa dla tej generacji jest skłonność do kształtowania relacji z otoczeniem za pośrednictwem mediów społecznościowych w zastępstwie bezpośrednich relacji interpersonalnych. Widok dwóch młodych ludzi, którzy siedzą obok siebie w kawiarni, ale komunikują się za pomocą mediów elektronicznych, może jeszcze budzić zdziwienie, ale przecież zaczyna być coraz częściej spotykany.

W Europie, w tym w Polsce, należy się także spodziewać wzrostu popularności wśród młodzieży nowej postawy konsumentów, którzy stają się gotowi do dzielenia się zasobami (*sharing economy*). Słyszając coraz więcej o ograniczeniach w dostępie do nieodtwarzalnych dóbr dostępnych na Ziemi, mogą oni podobnie jak już obecnie młodzież w USA skłaniać się do zachowań typowych dla okrzętej ekonomii. Dotyczy to w szczególności grupy najzdolniejszej i najbardziej ambitnej młodzieży, z której w najbliższych latach będą się rekrutować kandydaci na studia, w tym w SGH. To są osoby o dużym potencjale intelektualnym, żądne wiedzy i szybko przejmujące nowe wzorce zachowań.

Oferta dydaktyczna SGH musi ewoluować, aby już w najbliższych latach znaleźć uznanie pokolenia Z, które sygnalizuje odmienne preferencje wyboru przedmiotu studiów i uniwersytetów niż preferencje ich poprzedników.

Na uwagę zasługuje konstatacja sformułowana przez socjologów. O generacji urodzonych na przełomie pierwszej i drugiej połowy XX wieku mówiono, że są to osoby poddające się rewolucji kulturowej spod znaku The Beatles. To była pierwsza generacja młodzieży, która studiując w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych minionego stulecia, nie chciała naśladować osób od nich starszych i w tradycyjny sposób kształtować swojej życiowej kariery. A teraz u bram uniwersytetów mamy pokolenie młodzieży urodzonej równo 50 lat później. To generacja „nadająca i odbierająca na falach”, które w ogóle nie są znane osobom starszym od nich o zaledwie 10 lat.

Wiemy, że żadna generacja wkraczająca do szkoły wyższej nie żywiła lub nie będzie żywić przekonania, iż najważniejszą cechą rozwoju intelektualnego jest opanowanie klasyki. Dla generacji wkraczającej wkrótce na wybraną przez siebie uczelnię zaskoczeniem może okazać się to, że w SGH *basic*, obejmujący standardową ofertę programową dla studentów pierwszych semestrów, z biegiem lat będzie jedynie trochę ewoluować, nie dotknie go natomiast „wywrotowa zmiana”. W ocenie Profesora Bosiakowskiego *basic* powinien zawierać zaledwie kilka przedmiotów. Należą do nich: teoria ekonomii, przedmioty narzędziowe, tj. statystyka i ekonometria, oraz podstawy programowania analiz. Uwzględniając uwarunkowania społeczne, w jakich funkcjonują i będą funkcjonować absolwenci SGH, do listy przedmiotów wymienionej przez Profesora należy w mojej ocenie dopisać: geografię, historię oraz prawo, a także lektoraty języków obcych zaliczane tradycyjnie w naszej uczelni do *basic*.

Chroniąc dotychczasowe standardy, być może w najbliższych latach za najważniejsze wyzwanie dla nauczycieli akademickim uznamy przekonanie młodzieży, że „googlowanie” nie zastępuje studiowania. Słuchając naszej wypowiedzi, studenci powinni zaakceptować konstatację, że nie służy osiągnięciu celu bezkrytyczne posługiwanie się informacjami pozyskanymi z Internetu, natomiast w przyszłości, tak jak do tej pory, konieczne jest permanentne dociekanie, czym się różnią od siebie dane i informacje, jak interpretować pozyskaną wiedzę i w jaki sposób weryfikować, czy poznane fakty oraz opinie mogły być kiedyś uznawane za prawdziwe i czy nadal mogą być traktowane jako wiarygodne⁹.

„Googlowanie” nie zastępuje studiowania – konieczne jest permanentne dociekanie mechanizmów, a nie tylko skutków działalności gospodarczej i społecznej.

⁹ Krytycznie o epoce „post-faktów” wypowiedział się m.in. Eduard Kaeser w esejie opublikowanym w „Neue Zürcher Zeitung”, zob. http://www.nzz.ch/meinung/kommentare/googeln-statt-wissen-das-postfaktische-zeitalter-ld.111900?mktcid=nled&mktcval=107_2016-8-21 (22.08.2016).

Zasadne jest odwoływanie się do filozofii, której jeden z nurtów podpowiada, że w ogóle nie ma faktów, są tylko interpretacje. Przecież to my, ekonomiści, często zaczynamy wypowiedź od „Załóżmy, że...”. Absolwent SGH musi w przyszłości posługiwać się sprawnie myśleniem abstrakcyjnym, korzystając ze zdobytych podczas studiów: wiedzy, umiejętności i kompetencji. Jedną z najważniejszych umiejętności będzie zdolność do krytycznego postrzegania swojego postępowania i zachowania otoczenia tak, aby móc zdefiniować nie tylko krótkookresowe skutki, lecz także długookresowe następstwa różnych wyborów dokonywanych przez konsumentów (stronę popytową), producentów (stronę podażową) oraz przedstawicieli władzy (regulatora rynku).

Utrzymując *basic*, trzeba będzie jednak uwzględnić zjawisko zróżnicowania pokoleń studentów. Skoro nowy styl zachowania nie obejmie generacji osób, które już studiują i do 2020 roku ukończą studia drugiego stopnia, to w SGH, podobnie jak w innych szkołach wyższych, konieczne stanie się uwzględnienie nowego profilu studenta przy jednoczesnym zachowaniu dla ich starszych kolegów treści i form zajęć obecnie oferowanych i opanowanych przez pracowników. Dywersyfikacja procesu dydaktycznego, która będzie się utrzymywać przez kilka lat, ma służyć zwiększeniu efektywności oraz zapewnieniu oczekiwanej atrakcyjności zajęć na uczelni. Na najbliższe 10 lat można prognozować wzrost w SGH zarówno liczby studentów, w tym z zagranicy, jak i liczby słuchaczy różnych studiów (np. podyplomowych) i kursów dokształcających dla osób, które już wcześniej uzyskały wykształcenie wyższe i są zainteresowane poszerzeniem i aktualizacją swojej wiedzy. Dla różnych grup z odmiennych od siebie generacji, reprezentujących przy tym zróżnicowane doświadczenie życiowe, zawodowe i sposób zachowania, uczelnia na okres przejściowy powinna przygotować dwie odmienne oferty. Zadanie jednoczesnego przedstawiania i realizacji dwóch ofert: jednej dla najmłodszych roczników studentów, a drugiej dla studentów i słuchaczy od nich starszych o kilka lub więcej lat, stanowi dla SGH ogromne i do tej pory w ogóle nierozpoznane wyzwanie. Sprostanie tej próbie będzie tym trudniejsze, że najnowsze badania socjologiczne koncentrują się na rozpoznaniu zachowań obecnej generacji studentów, tj. pokolenia Millennialsów

(*Millennial Generation, Generation Y*), a nie na generacji Z, która trafi do SGH już wkrótce – na przełomie obecnej i kolejnej dekady¹⁰.

Opanowanie teorii ekonomii umożliwia adaptowanie się absolwentów SGH do zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania organizacjami gospodarczymi i pozagospodarczymi.

Profesor Zygmunt Bosiakowski odwołuje się często do ważnej konstatacji, że absolwenci SGPiS, gdy po 1989 roku rozpoczął się proces transformacji społecznej i gospodarczej, bardzo dobrze się sprawdzili w swoich rolach życiowych i zawodowych. Profesor upatruje przyczyny tego stanu rzeczy we właściwym doborze treści dydaktycznych dla studentów odbywających studia w latach sześćdziesiątych, siedemdziesiątych i osiemdziesiątych minionego wieku. Dobra teoria ekonomii oraz wiedza z ważnych przedmiotów, m.in. prawa, geografii i historii, w tym teoria funkcjonowania rynku, posłużyły za fundament, który absolwenci naszej uczelni wykorzystali, kształtując swoje ścieżki osiągnięcia sukcesu w zmieniających się warunkach funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. Odnosząc się do tej konstatacji Profesora, należy zadać pytanie, co z obecnie obowiązującego programu dydaktycznego ma wartość uniwersalną i z tego powodu powinno być utrzymane w zmodyfikowanej ofercie. Jednocześnie zasadne jest krytyczne odniesienie się do zawartości i form wielu zajęć, aby wyłuskać z istniejącej oferty dydaktycznej te pozycje, które nie spełniają cech uniwersalności i powinny zostać wycofane. Jeśli w SGH proces eliminowania części z obecnie prowadzonych zajęć nie zostanie przeprowadzony racjonalnie, to z każdym rokiem oferta dydaktyczna będzie stawała się coraz bardziej archaiczna wobec wyzwań epoki Czwartej Rewolucji Przemysłowej.

W przyszłości, „która będzie turbulentna”, absolwent SGH będzie musiał wykazać się przede wszystkim zdolnością do adaptacji w zmieniającym się

¹⁰ Zob. <http://pdf.zeit.de/wirtschaft/2016-08/world-economic-forum-umfrage-weltbuerger.pdf> (22.08.2016).

otoczeniu oraz kreatywnym zachowaniem i aktywnym oddziaływaniem wewnątrz oraz na zewnątrz swojej organizacji. Na studiach pierwszego i drugiego stopnia ważniejsze będzie więc kształtowanie umiejętności i nabywanie kompetencji niż zdobywanie wiedzy wykraczającej poza kanon podstaw programowych w zakresie teorii ekonomii (w tym teorii finansów i zarządzania), przedmiotów narzędziowych oraz geografii, historii i prawa.

W SGH potrzebna jest zatem pilna dyskusja nad głębokimi zmianami programowymi w dydaktyce. Obok zmian treści niezbędna będzie korekta form zajęć. Powinna istotnie wzrosnąć liczba zajęć o charakterze seminaryjnym, prowadzonych w możliwie nielicznych, ale stabilnych co do składu, grupach. Aby utrzymać limit liczby zajęć, w których uczestniczy student podczas semestru, konieczne będzie zlikwidowanie istotnej części wykładów obecnie realizowanych.

W odniesieniu do działalności badawczej epoka Czwartej Rewolucji Przemysłowej przynosi podstawowe wyzwanie zweryfikowania opisu funkcjonowania rynku. Jeśli gospodarce realnej ma coraz w większym zakresie „towarzyszyć” gospodarka wirtualna, to pojawia się fundamentalne pytanie, na ile uczestnicy rynku pozostaną w klasycznej roli równoprawnych partnerów reprezentujących obie strony rynku: popytową oraz podażową. W neoklasycznej teorii ekonomii przyjmuje się, że na rynku producenci i konsumenci wzajemnie oddziałują na siebie. Wydaje się, że w nowej epoce centralną rolę będą odgrywać platformy wirtualne. Obserwując proces tzw. uberyzacji gospodarki, można sformułować przypuszczenie, że konsumenci – *ex definitione* reprezentujący rozproszoną instytucjonalnie stronę popytową rynku – będą obsługiwani przez globalnych, a często dla konsumentów w ogóle nierozpoznawalnych, operatorów korzystających z pozycji monopolisty po stronie podażowej rynku. Na rzecz tych operatorów będą działać wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw, łącznie z producentami finalnych dóbr konsumpcyjnych. Jeśli uznać taki scenariusz przemian w gospodarce za realny, to trzeba sobie uświadomić, że gros podmiotów gospodarujących będzie funkcjonować w segmencie B2B (*business to business*), a jedynie nieliczne podmioty będą funkcjonować w segmencie B2C (*business to consumer*). Cyfryzacja jako megatrend, następująca po megatrendzie

globalizacji gospodarki i uzupełniająca go, przyniesie zapewne nowe zjawisko. Należy się spodziewać, że ze strony operatorów globalnych działających na rynku wirtualnym coraz bardziej będzie się nasilać presja wobec dostawców produktów finalnych. Coraz większa grupa tych producentów straci bezpośredni kontakt z konsumentami. Tym samym stanie się coraz bardziej uzależniona od globalnych zlecniodawców z segmentu B2B, którzy będą permanentnie przekształcać wirtualne sieci powiązań między dostawcami. Proces dostosowawczy wśród poddostawców stanie się utrudniony z tego powodu, że jak dotąd ta grupa podmiotów jest przyzwyczajona do funkcjonowania w relatywnie stabilnych i zhierarchizowanych łańcuchach dostaw.

Ważną cechą przeobrażeń strukturalnych w gospodarce będzie zastępowanie stabilnych i zhierarchizowanych łańcuchów dostaw przez permanentnie dynamiczne sieci wirtualnych powiązań między kooperującymi podmiotami.

Zwiększenie tempa implementacji wywrotowych innowacji i nowych modeli biznesowych wydaje się atrakcyjne, gdyż potencjalnie ma prowadzić do wzbogacenia oferty na rynku. Ale temu procesowi będzie zapewne towarzyszyć nieznanne do tej pory co do charakteru gwałtowności zjawisko wygaszania całych sektorów gospodarki. Jak szybko będzie w praktyce możliwe przestawianie się organizacji na nowe obszary i formy działalności i jak dalece będą gotowi akceptować te zmiany pracownicy dotknięci tym procesem? Otwierać się będą nowe obszary badawcze, które zapewne wymagają obserwacji i analizy przy wykorzystaniu teorii ekonomii, ale i przy wykorzystaniu teorii wielu innych dziedzin nauk.

Weryfikacja teorii ekonomii wynikająca z obserwacji i analizy zmieniającej się praktyki gospodarczej będzie wymagać od pracowników SGH zrozumienia istoty nowego wyzwania badawczego. Proces adaptacji w tym środowisku może ułatwić upowszechnianie projektów badawczych, które będą realizowane przez zespoły obejmujące pracowników z różnych jednostek organizacyjnych. Możliwym rozwiązaniem byłoby tworzenie zespołów badawczych o strukturze

dwubiegunowej. Wokół jednego bieguna skupialiby się pracownicy uczelni, którzy koncentrują się na wybranych zagadnieniach teoretycznych. Natomiast wokół drugiego – pracownicy, którzy już obecnie pielęgnują bliskie relacje z otoczeniem gospodarczym i rozszerzają swoją kompetencję w zakresie monitorowania i analizowania procesu wdrażania rozwiązań technologicznych typowych dla Czwartej Rewolucji Przemysłowej.

Szczególnie ważnym zagadnieniem badawczym, które powinno znaleźć się w grupie promowanych projektów badawczych, jest perspektywa zaniku miejsc pracy. Na całym świecie rozwija się dyskusja prowadzona z udziałem przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, w której próbuje się znaleźć odpowiedź na pytanie, jakie zmiany w epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej zostaną wywołane przez upowszechnienie się robotów i aplikację coraz nowszych i bardziej zaawansowanych rozwiązań zaliczanych do sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*). W centrum zainteresowania badaczy jest weryfikacja tezy, że po raz pierwszy te zmiany w rozwoju gospodarki mogą doprowadzić do wyeliminowania człowieka jako pracobiorcy. Jeśli takie zjawisko miałyby wystąpić, to w odróżnieniu od wcześniejszych trzech rewolucji, rozwój technologii w epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej powodowałby strukturalny spadek liczby miejsc pracy. Taki sam *output* byłby uzyskiwany w całym systemie gospodarczym przy mniejszym nakładzie pracy.

Na marginesie powstanie jeszcze jedna kwestia do zweryfikowania. Na ile zmiany w funkcjonowaniu gospodarki i społeczeństwa wywołane postępowaniem technologicznym w epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej spowodują konsekwencje dla funkcjonowania szkolnictwa wyższego, a więc także i SGH.

4. Polityka zatrudnienia

Stabilizacja zatrudnienia na uniwersytetach, choć obecnie dotyczy jedynie osób, które osiągnęły status pracownika samodzielnego, ma swoje zalety. Jest nim przede wszystkim poczucie niezależności badacza. Jeśli jest „nieusuwalny” aż do chwili osiągnięcia wieku emerytalnego, co znaczy, że formułowane pod

jego adresem oceny negatywne ze względów koniunkturalno-personalnych nie mogą zagrozić jego pozycji zawodowej. Czy brak możliwości pozbawienia stanowiska i miejsca pracy na uniwersytecie może być jednak faktycznie traktowany jako zaleta, jeśli miałyby dojść do zmiany systemu funkcjonowania uniwersytetów obejmującej także SGH? Bardzo dobry naukowiec, mający uznaną pozycję międzynarodową, jest atutem uniwersytetu. Jeśli traci uznanie w swoim najbliższym środowisku, to mogą być tego dwie podstawowe przyczyny. Jedną z nich może być pogorszenie relacji interpersonalnych ze względów subiektywnych. Jest to dość prawdopodobne, gdyż środowisko akademickie, obejmujące wielkie indywidualności, w ogóle ma immanentną skłonność do komplikowania wewnętrznych relacji interpersonalnych. Nie należy jednak fetyszyzować takiego zagrożenia. Z relacji Profesora Zygmunta Bosiakowskiego wynika, że przez dziesięciolecia w SGPiS i SGH występowały różne napięcia wewnątrz środowiska, ale profesorowie odchodzili z uczelni głównie z przyczyn mających swoje źródło poza samym środowiskiem akademickim lub z własnej inicjatywy. Drugą przyczyną utraty uznania może być obiektywnie ocenione obniżenie się jakości pracy nauczyciela akademickiego. Czy uczelnia w takiej sytuacji powinna być zobowiązana do utrzymania pracownika nawet przez wiele lat, aż do momentu jego odejścia na emeryturę?

Stabilizacja zatrudnienia nauczycieli akademickich rodzi ryzyko, że w szkole wyższej poziom aktywności badawczej i dydaktycznej ulega obniżeniu.

W tym miejscu można powrócić do porównywania uniwersytetu do zawodowego klubu piłkarskiego. Zawodnicy, którzy tracą miejsce w zespole wychodzącym na boisko, nie muszą kończyć kariery, otrzymują bowiem wiele ofert pracy w drużynach niższej klasy, w których oczywiście wynagrodzenie nie jest już tak wysokie. W Polsce są setki uniwersytetów i szkół wyższych, w których profesorowie z uznanym nazwiskiem i renomą byłego pracownika SGH, mogliby znajdować zatrudnienie. Oczywiście jest zasadne zgłoszenie wątpliwości, czy w krajowych szkołach wyższych, które nie będą posiadały statusu

uczelni elitarnej, będzie występować zainteresowanie zatrudnianiem osób o dużej renomie, jednak już mniej aktywnych twórczo niż u szczytu swojej kariery.

Dynamika zatrudnienia i zwalniania profesorów będzie wzrastać, jeśli uwzględnione zostaną dwa zjawiska. Pierwszym z nich jest dynamika rozwoju nauki. Znane powiedzenie „kto nie idzie naprzód, ten się cofa” w epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej będzie się stawało coraz bardziej dosadne. W opinii R.P. Harrisona, który wykłada na Stanford University, już od kilku dekad innowacje o dużej dynamice i związane z nimi postęp technologiczny doprowadziły do obniżenia szacunku dla mądrości człowieka¹¹. Profesor, który wyhamowuje tempo swojej pracy badawczej i przez to nie dostosowuje swojego zachowania do zmian w otoczeniu, faktycznie staje się balastem dla uniwersytetu. Drugim zjawiskiem będzie nasilająca się presja na pozyskiwanie przez SGH nowych osób z kraju i z zagranicy, których dorobek uzyskał już pierwsze międzynarodowe uznanie. Zastępując nowymi pracownikami część doświadczonej, ale już mniej aktywnej kadry naukowców, SGH mogłaby rozszerzać swój potencjał intelektualny pod względem jakościowym, nie tracąc kontroli nad liczebnością swojej kadry. Profesor Zygmunt Bosiakowski odwołuje się do pozytywnego dla SGPiS doświadczenia z minionych dekad, które jest związane z przyjmowaniem do pracy utalentowanych i uznanych pracowników naukowych m.in. ze środowiska poznańskiego.

Postulat dynamicznej polityki kadrowej wydaje się atrakcyjnym rozwiązaniem, choć taka polityka byłaby całkowicie odmienna od polityki prowadzonej do tej pory zarówno w SGH, jak i w wielu innych uczelniach w kraju i za granicą. Jedną z konsekwencji zmiany byłoby rygorystyczne usuwanie z grona stałych pracowników uczelni tych osób, których rozwój następowałby z opóźnieniem w stosunku do założonego planu. Ważne jest jednak zastrzeżenie – plan rozwoju pracownika powinien być definiowany dla każdej osoby indywidualnie. Obecne rozwiązania ustawowe dotyczące rotacji adiunktów trzeba ocenić jako

¹¹ A. Köhler, wywiad z R.P. Harrisonem, http://www.nzz.ch/feuilleton/zeitgeschehen/der-fatale-kult-um-die-jugend-wir-wollen-nicht-mehr-erwachsen-werden-ld.109180?mktcid=nle-d&mktcval=107_2016-8-4 (5.08.2016).

szkodliwe dla racjonalnej polityki kadrowej w zespołach, które są lub powinny być zbudowane wokół każdego z profesorów. Jeśli kontynuacja zatrudnienia profesorów ma zostać uzależniona w ramach aktywnej polityki kadrowej od oceny efektów ich pracy, to właśnie tym profesorom trzeba powierzyć prawo określania warunków zatrudniania ich współpracowników. Z tym prawem wiąże się nierozdzielnie także odpowiedzialność za rozwój osób zaliczanych do zespołów kierowanych przez każdego z profesorów.

5. Narastająca obawa przed odejściem najlepszych naukowców

Prawdopodobnie w SGH w kolejnych latach narastającym problemem będzie obawa przed odejściem z pracy tych osób, które wydają się najlepszymi pracownikami naukowo-badawczymi i posiadają najwyższy potencjał rozwojowy. Dla nich nasza Alma Mater może z różnych względów wydawać się niedostatecznie atrakcyjnym miejscem pracy badawczej i dydaktycznej.

W dynamicznym otoczeniu wzrasta zagrożenie, że najbardziej wartościowi pracownicy będą rezygnować z pracy w SGH.

W epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej w przedsiębiorstwach komercyjnych będzie wzrastać potrzeba pozyskiwania kreatywnych i jednocześnie doświadczonych pracowników. Jeśli uczelnia nie będzie zapewniać zarówno młodym, jak doświadczonym i nadal twórczym naukowcom warunków satysfakcji niematerialnej i materialnej, pojawi się dodatkowe zagrożenie dotyczące odchodzenia takich osób. O ile do tej pory kuszące były nawet wieloletnie wyjazdy zagraniczne do innych ośrodków akademickich, to w kolejnych latach może nasilić się agresywna polityka rekrutacji najlepszych pracowników nauki ze strony podmiotów gospodarczych działających w Polsce i za granicą. Proces przejmowania pracowników z SGH może stawać się tym bardziej skuteczny, im bardziej uczelnia będzie ograniczać swoich pracowników w podejmowaniu dodatkowego trwałego zatrudnienia w otoczeniu. A rozszerzanie takich

ograniczeń będzie konieczne, jeśli wewnątrz grona pracowników ma dojść do wyrównania dysproporcji w poziomie zaangażowania w działalność dydaktyczną i badawczą.

Perspektywa wzrostu dynamiki polityki kadrowej w SGH, a także ograniczenie stabilności pracowników naukowo-dydaktycznych, może stać się istotnym zagrożeniem dla ciągłości pracy całego środowiska pracowników uczelni. Postępujące upowszechnienie zasady, że pracownik naukowo-dydaktyczny funkcjonuje jako „*freelancer* na umowie śmieciowej” może spowodować, że część dobrych kandydatów do pracy w SGH lub na innych uniwersytetach w ogóle odstąpi od przyjęcia propozycji zatrudnienia się w szkole wyższej.

Jeśli wsłuchać się we wspomnienia Profesora Zygmunta Bosiakowskiego, to można stworzyć sobie obraz profesorów, którzy w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych minionego wieku całymi dniami siedzieli w gmachu uczelni i cierpliwie wysłuchiwali studentów składających egzaminy ustne. Wątpliwość, czy bezpośredni i indywidualny kontakt profesora i studenta miał wówczas dużą wartość, a tym bardziej, czy obecnie ma wartość, zasługuje na rozważenie. Jeśli egzamin ustny był rozmową, która podsumowuje wielokrotne spotkania na seminariach, to mógł dawać korzyść obu stronom: profesorowi i studentowi. Wówczas taki egzamin mógł stać się dialogiem między doświadczonym profesorem a młodym człowiekiem, który stawał się coraz mądrzejszy. Ale w przypadku, gdy ten egzamin był pierwszym bezpośrednim kontaktem, tylko przez przypadek mógł przynosić korzyści obu stronom.

Wartość czasu pracy profesora jest wysoka i tylko przy zapewnieniu odpowiedniego stałego wynagrodzenia nauczycielom akademickim będzie możliwe przywrócenie właściwych relacji między profesorami a studentami i doktorantami.

Powyzsza konstatacja dotycząca wartości czasu, który jest poświęcony studentom przez wybitnych profesorów nie tylko podczas wykładów, lecz także podczas seminariów i egzaminów ustnych, jest bardzo ważna, aby zasugerować, jak w przyszłości

powinna zostać wyceniona wartość działalności dydaktycznej. Jeśli przyjąć by model, według którego pracownik naukowo-dydaktyczny ma dzielić swój czas:

- w 45% na działalność dydaktyczną;
- w 20% na rozwój własny i prowadzenie prac badawczych o charakterze statutowym, a także na udział w procesie kształcenia kadr, w tym na wykonywanie recenzji oraz na udział w pracach komisji kwalifikacyjnych powoływanych w macierzystej szkole wyższej lub w innych placówkach akademickich;
- w 25% na prowadzenie prac badawczych i ekspertyz na zlecenie, w tym w ramach grantów krajowych i międzynarodowych;
- w 10% na sprawy organizacyjne,

to godziwe wynagrodzenie dla tej grupy pracowników aż w 75% musi być zapewnione przez mecenasa publicznego. Co powyżej 25% wynagrodzenia pozostawałoby uzależnione od aktywności pracowników SGH w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem i pozyskiwania z tego otoczenia zleceń na prace naukowe i ekspertyzy o znaczeniu komercyjnym. Jeśli od indywidualnej aktywności miałyby być uzależnione wynagrodzenia w większej części niż 25%, to nasilać się będzie zagrożenie, że wewnątrz środowiska uczelni dojdzie do drastycznego zróżnicowania wynagrodzenia wśród osób zatrudnionych na takim samym stanowisku.

W ocenie Profesora Zygmunta Bosiakowskiego nadmierne zróżnicowanie wynagrodzeń jest jednym z podstawowych czynników prowadzących do dezintegracji środowiska szkoły wyższej.

Wydaje się, że na współczesnym uniwersytecie będzie można ograniczyć obawę, że wybitni pracownicy będą odchodzić do pracy w innych ośrodkach akademickich lub do innej pracy, jeśli poziom wynagrodzenia mającego charakter stałej pensji miesięcznej powróci do relacji występujących w ostatnich latach poprzedzających II wojnę światową, kiedy profesor w SGH zarabiał pięciokrotnie lub więcej w stosunku do średniego wynagrodzenia nauczyciela w systemie oświaty.

Utrzymanie w SGH (podobnie jak i w wielu innych szkołach wyższych w Polsce) obowiązującego systemu wynagradzania, a więc i poziomu nominalnego

plac, będzie wzmacniać zagrożenie, że proces rozwoju SGH jako uniwersytetu ekonomicznego zapewniającego dydaktykę oraz badania naukowe na najwyższym poziomie zostanie zahamowany lub wręcz dojdzie do regresu.

6. Struktura organizacyjna i internalizacja działalności SGH

Profesor Zygmunt Bosiakowski, odwołując się do doświadczenia, jakie zgromadził, pełniąc funkcję Rektora SGPiS oraz pozostając w kontaktach z przedstawicielami władz akademickich innych uczelni, podkreśla znaczenie skuteczności realizacji celów działania uczelni. Szkoła wyższa jako wyodrębniona instytucja kreuje swoją pozycję dzięki współdziałaniu całego środowiska pracowników, doktorantów i studentów, bez względu na wewnętrzne rozwiązania organizacyjne. Profesor formułuje w sposób jednoznaczny ostrzeżenie, że dążenie do realizacji partykularnych celów poszczególnych grup wyłonionych formalnie lub nieformalnie w środowisku uczelni może tworzyć istotne zagrożenie dla funkcjonowania szkoły wyższej i efektywności jej działania. Te podpowiedzi Profesora mogą być traktowane jako istotna wskazówka o pożądanym kierunku korygowania rozwiązań organizacyjnych w SGH, która w wyniku zmian przeprowadzonych na początku lat dziewięćdziesiątych minionego wieku stała się jednowydziałową szkołą wyższą.

SGH, będąca jednowydziałową szkołą wyższą, stoi przed niepowtarzalną okazją poszukiwania nowych rozwiązań i skorygowania swojej organizacji dzięki wykorzystaniu innowacyjnych idei, których wdrożenie pozwoli zapewnić pożądane warunki rozwoju badań naukowych oraz działalności dydaktycznej.

W epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej w wielu organizacjach, które funkcjonują jako podmioty gospodarcze, konstatowany jest wewnętrzny brak zdolności do przeprowadzania korekty struktury organizacyjnej. Okazuje się, że zespoły pracowników poszczególnych jednostek tak silnie identyfikują się

z uprzednio wytyczonymi celami funkcjonowania tych jednostek, że tracą zrozumienie dla istoty realizacji celów całej organizacji. Konsekwencje braku takiej zdolności były już rozpoznawane przed nadejściem nowej epoki, ale nie dostrzegano wówczas jeszcze bezwzględnego przymusu odzyskania tej zdolności. Proces cyfryzacji gospodarki sprawił w ostatnich latach, że pewne procesy rozwojowe zaczęły się wymykać poza struktury organizacyjne. Cechą nowych podmiotów, które „powstawały w garażu”, była skłonność do współpracy w zewnętrznej sieci. Nowe podmioty, mające cechy miniorganizacji, będąc aktywne w sieci, w ogóle nie uświadamiały sobie lub wręcz bagatelizowały to, że mają ograniczenia zasobowe. Wbrew regułom postępowania uznanym w klasycznej ekonomii te podmioty w świecie wirtualnym, określanym w wielu przypadkach chmurą (*cloud*), uzyskiwały dostęp do zasobów zewnętrznych, nieograniczonych co do potencjału i dostępności w czasie. Czynnikiem czasu w świecie wirtualnym, obejmującym cały glob, zmienił swoje znaczenie, gdyż o każdej porze doby gdzieś trwa pora aktywności życiowej i zawodowej. W warunkach konfrontacji na rynku wirtualnym największe na świecie koncerny o wielobranżowym charakterze działalności, mimo posiadania bogatych zasobów kadrowych i rzeczowych w oddziałach zlokalizowanych w różnych strefach czasowych, uświadomiły sobie, że będą lepiej funkcjonować, jeśli przestaną korzystać wyłącznie ze swojej struktury organizacyjnej. W konsekwencji zaczęły sięgać po nowe zasoby lub oddelegowywać swoje zasoby „do garażu”, biorąc udział w budowaniu i rozwoju nowych podmiotów, tzw. start-upów.

Obserwując dyskusję w SGH, wydaje się prawdopodobne, że weryfikacja istniejących rozwiązań organizacyjnych może skłonić do reaktywowania rozwiązań standardowych, np. przywrócenia wydziałów jako podstawowych jednostek organizacyjnych w szkole wyższej. Przemawiają za takim rozwiązaniem różnorodne przesłanki. Jedną z nich jest sentyment do „starych sprawdzonych rozwiązań”, a jednym z rzeczników przywrócenia wydziałów jest Profesor Zygmunt Bosiakowski. Jednym z argumentów podnoszonych przez zwolenników przywrócenia wydziałów jest brak naśladowców rozwiązania przyjętego w SGH w innych szkołach wyższych w Polsce. Faktycznie, po 1990 roku na żadnym uniwersytecie ekonomicznym w Polsce nie zlikwidowano wydziałów. Ten

argument miałby istotną wartość, gdyby przeanalizować i zdefiniować racjonalne powody, ze względu na które nie skorzystano z przykładu SGH w innych uczelniach w kraju. Otóż przedstawiciele władz akademickich różnych polskich uczelni, w tym uniwersytetów i politechnik, a także uniwersytetów mono dyscyplinarnych, np. uniwersytetów ekonomicznych, uznając istniejące zalety, wskazują raczej na racjonalnie zdefiniowane wady utrzymywania wydziałów w przyszłości. W sposób bezpośredni lub pośredni odwołują się doświadczenia zgromadzonego przez podmioty gospodarcze, które straciły zdolność do racjonalnej oceny zalet i wad istniejących rozwiązań organizacyjnych oraz do korygowania tych rozwiązań w obliczu nowych wyzwań.

Skoro w SGH – pomijając istotę ówczesnych przesłanek – doszło do likwidacji wydziałów, to właśnie w naszej Alma Mater występuje niepowtarzalna okazja, aby zmiany organizacyjne poprowadziły uczelnię w kierunku budowania jeszcze bardziej sprawnej i efektywnej szkoły wyższej o cechach uniwersytetu. Jeśli uznać stan panujący w roku akademickim 2015/2016 za bazowy, to należy przede wszystkim rozpatrzyć, czy istniejąca struktura organizacyjna została ukształtowana w sposób świadomy. Wydaje się, że równoczesne funkcjonowanie obok siebie jako jednostek organizacyjnych kilku bardzo licznych kadrowo instytutów oraz wielu małych katedr jest efektem procesu przemian strukturalno-kadrowych, który był prowadzony bez wytyczenia stanu docelowego. Zmiany organizacyjne miały wręcz charakter chaotyczny. Owa cecha chaotyczności mogłaby zostać uznana za pozytywną i twórczą. Nie jest to jednak zasadne, jeśli uwzględniony zostanie fakt, że niektóre z zespołów utworzonych w ostatnich czterech latach w ogóle nie są wewnętrznie zintegrowane i nie został im nadany cel wspólnego działania. Gdyby chcieć pozostawić cechę chaotyczności w budowaniu zespołów pracowniczych, to należałoby zadbać o spełnienie dwóch warunków – proces ten powinien prowadzić do rozwoju interdyscyplinarnych badań i sprzyjać umacnianiu się samodzielności i odpowiedzialności kierownika zespołu (instytutu, katedry) za efektywność polityki kadrowej. Trzeba mieć świadomość, że ewentualne utrzymanie w przyszłości obecnie występującej cechy chaotyczności kształtowania struktury organizacyjnej SGH jako uczelni jednowydziałowej będzie prowadzić do nasilania się

występujących już na uczelni zjawisk: konkurencji jednostek o studentów, czyli o zapewnienie obciążenia pracowników zajęciami dydaktycznymi, a także o zlecenia (granty) w ramach jednego obszaru badawczego. Otóż w epoce przenikania się wirtualnych sieci wewnętrznych i zewnętrznych zjawisko wewnętrznej konkurencji nie ma większego znaczenia, gdyż każdy zespół musi być aktywny w permanentnie zmieniającym się otoczeniu. Obecna pozycja SGH w środowisku krajowym i działania prowadzące do poprawy tej pozycji w środowisku międzynarodowym dają poszczególnym pracownikom oraz zespołom szansę ekspansji na zewnątrz. Środki na rozwój dydaktyki i prac badawczych w coraz większej kwocie i udziale w stosunku do środków z budżetu państwa powinny pochodzić ze źródeł zewnętrznych. W tym kontekście konkurencja wewnętrzna między jednostkami uczelni może być traktowana jako czynnik sprzyjający rozwojowi SGH.

Przywrócenie wydziałów w SGH nie będzie prowadziło do nadania im pełnej autonomii. Może natomiast przyczynić się do wystąpienia patologicznych zjawisk, które się upowszechniają na uniwersytetach z wieloma wydziałami.

Jeśli w SGH miałby nie nastąpić powrót do wydziałów, to w ogóle nie byłoby powodu do dyskusji o kwestii autonomiczności, w tym niezależności ekonomicznej, poszczególnych wydziałów. Gdyby jednak kwestia przywrócenia wydziałów i ich autonomiczności miała być rozważana, gdyż centralne zarządzanie zasobami jest oceniane przez niektórych pracowników SGH jako metoda obciążona wieloma wadami, to stanie się niezbędne rozważenie zalet i wad internalizacji działalności uczelni. W opinii Profesora Zygmunta Bosiakowskiego oraz wielu byłych rektorów, którzy piastowali swoje funkcje w polskich szkołach wyższych po 1990 roku, pełna autonomia wydziałów nie jest możliwa. Zastosowanie rozliczeń wykorzystania zasobów przypisanych do poszczególnych wydziałów prowadzi natomiast do kreowania patologicznych zachowań ze strony władz dziekańskich i podlegających im jednostek organizacyjnych. W SGH rozliczanie zasobów byłoby tym bardziej utrudnione, że

uczelnia nie dysponuje kampusem z dedykowanymi obiektami dla poszczególnych wydziałów. W tych warunkach rozliczanie w ramach internalizacji działalności całej szkoły wyższej ograniczyłoby się jedynie do wybranych zasobów, a pozostałe nadal musiałyby być rozliczane centralnie. W konsekwencji znaczna część rozliczeń miałaby charakter uwzględniania współczynników ustalanych albo arbitralnie przez władze rektorskie, albo negocjowanych między władzami dziekańskimi. W obu przypadkach powstałoby pole ostrego konfliktu jednostek organizacyjnych między sobą oraz konfliktu między tymi jednostkami a władzami rektorskimi. Taką tendencję potwierdzają doświadczenia z wielowydziałowych uczelni w Polsce.

7. Uczelnia przyjazna pracownikom

Środowisko akademickie obejmuje różne grupy, a los każdej z nich zależy od zachowania wszystkich pozostałych. Skoro SGH nieprzerwanie walczy o umocnienie swojej pozycji wśród uniwersytetów krajowych i na arenie międzynarodowej, to czynnikiem sukcesu o podstawowym znaczeniu jest współpraca pracowników naukowo-dydaktycznych z pracownikami administracji (pamiętając, że w administracji występują obok siebie dwie podgrupy: pracowników obsługujących procesy centralnie oraz pracowników dedykowanych do obsługi kolegów i wchodzących w ich skład jednostek organizacyjnych).

„Naukowcy są jak utalentowane dzieci specjalnej troski”. Taką troskę powinna zapewnić administracja uczelni.

Jeśli pozwolimy sobie na dość poetycki opis, że „naukowcy są jak utalentowane dzieci specjalnej troski”, to będziemy mogli podkreślić niezwykłą zdolność tych osób „do narysowania kolorowego obrazka przy użyciu zwykłego czarnego ołówka”. Każdy potrafi stworzyć swój obrazek inaczej, kierując się oryginalną motywacją i niepowtarzalną predyspozycją do wyrażania swoich wizji, racji i emocji. Cechą tej grupy jest jednak „brak zdolności do

spakowania tornistra i jego rozpakowania”. Liczba projektów realizowanych na naszej uczelni przez zespoły obejmujące zarówno pracowników, doktorantów i studentów z SGH, jak i osoby z innych ośrodków krajowych i zagranicznych oraz osoby reprezentujące podmioty spoza środowiska akademickiego, utrzymuje się na niskim poziomie, poniżej średniej dla polskich szkół wyższych. Przyczyną jest skłonność pracowników SGH do wykorzystywania w roli organizatora projektów zewnętrznych instytucji, które zapewniają rozliczenia ze zleceniodawcami oraz podwykonawcami. SGH jest traktowane jako instytucja nieprzyjazna twórcom. W minionych latach miałem okazję prowadzenia w SGH kilku projektów, w tym jednego dofinansowanego ze środków europejskich w 6. Ramowym Projekcie. Obecnie w naszej Alma Mater prowadzę lub uczestniczę w SGH w realizacji kilku ekspertyz. Za każdym razem mam poczucie, że osoby z pionu administracji, z którymi współpracuję, starają się zapewnić mi właściwe wsparcie. Wiem, że osoby te także mają poczucie, że chcą się wywiązać jak najlepiej z powierzonych zadań. Dlaczego wszyscy pozostajemy tylko przy poczuciu, a nie przekonaniu, że wszystko jest jak należy? Otóż przyczyną jest niewłaściwa organizacja wsparcia przygotowania i realizacji procesów badawczych. Skutkiem jest brak komfortu w pracy, co prowadzi do redukcji poziomu satysfakcji. Znamy wiele zewnętrznych instytucji, o których wiemy (często mamy w tym zakresie bezpośrednie doświadczenie), że są one przyjazne twórcom. Co je różni od SGH? Po pierwsze, pracownik naukowo-dydaktyczny, bez względu na zajmowane stanowisko, ma imiennie dedykowanego opiekuna. Po drugie, ów opiekun posiada określone kompetencje i wsparcie w każdym momencie, kiedy potrzebne jest wykorzystanie dalej idących kompetencji. Twórca w żadnym momencie nie szuka właściwego partnera po stronie administracji, gdyż o kontakt z odpowiednią osobą, z wyprzedzeniem, a nie po wystąpieniu potrzeby, troszczy się opiekun. Po trzecie, nad całym procesem czuwa upoważniona osoba reprezentująca kierownictwo takiej instytucji, gotowa bezzwłocznie podjąć czynność, np. podpisanie odpowiedniego dokumentu po otrzymaniu odpowiedniego sygnału. Stworzenie przyjaznej atmosfery dla twórców, czyli zapewnienie obsługi „zapakowania i rozpakowania tornistra”, stanowi wyzwanie dla władz akademickich w SGH. Musimy wziąć

pod uwagę, że nasza uczelnia obecnie odstaje od standardów, które zostały już wypracowane i wdrożone w wielu instytucjach w naszym otoczeniu. Występują one często w roli bezpośredniego konkurenta wobec SGH, korzystając z potencjału intelektualnego pracowników naszej uczelni, ale zapewniając własną obsługę administracyjną. Jeśli w tych instytucjach dochodzi do realizacji grantów badawczych i innego rodzaju zleceń, to SGH traci uznanie jako ośrodek akademicki, a przy okazji poza SGH odbywa się dystrybucja środków finansowych. Przywrócenie naszej uczelni cech instytucji przyjaznej twórcom jest warunkiem niezbędnym do zahamowania procesu dezintegracji środowiska akademickiego w SGH. Przede wszystkim trzeba zdefiniować procedurę obsługi działalności badawczej w poszczególnych fazach: przygotowania wniosków, składania aplikacji (pamiętając o wyznaczonych terminach), organizacji pracy zespołu, w tym wyjazdów i przyjazdów uczestników zespołu, wydania wyników projektu, zredagowania sprawozdania i następnie rozliczenia zadania. Ponadto trzeba przygotować kadrę w pionie administracyjnym obejmującą wiele grup pracowników. Nie ma wątpliwości, że przy ponownym zaktywizowaniu pracowników naukowo-dydaktycznych do aktywności badawczej w strukturze SGH niezbędne będzie zapewnienie odpowiednich szkoleń osobom już zatrudnionym oraz zwiększenie liczby pracowników w administracji.

8. Profesor i student – relacja dynamiczna

Profesor Zygmunt Bosiakowski odwołuje się w swoich wypowiedziach do tego okresu w przedwojennej historii SGH, kiedy znaczna część studentów kończyła uczelnię po uzyskaniu licencjatu. Ówczesna gospodarka poszukiwała specjalistów i dlatego szybkie podjęcie pracy zawodowej traktowane było jako atrakcyjny początek kariery zawodowej. Selekcja wśród studentów kończących studia pierwszego stopnia miała także inną przyczynę. Na studia drugiego stopnia decydowały się osoby, które uzyskały potwierdzenie, że jeden z profesorów zgodzi się przyjąć rolę promotora pracy magisterskiej. Elitarność studiów magisterskich w SGH otwierała szanse na podjęcie pracy na uczelni

będz gwarantowała absolwentom uzyskanie dobrej pierwszej pracy oraz perspektywę szybkiego awansu w gospodarce albo administracji państwowej lub samorządowej. Zainteresowanie studiami magisterskimi wykazywały także osoby, które liczyły na uzyskanie zatrudnienia na uczelni w charakterze asystenta.

Bezpośrednie relacje profesor – student można współcześnie przywrócić do standardu, który osiągnięto w SGH w pierwszych dekadach prowadzenia działalności dydaktycznej.

Relacje ilościowe między profesorami (licząc wraz z pracownikami, którzy uzyskali stopień doktora habilitowanego) a studentami dają współcześnie szanse na przywrócenie elitarnych relacji w SGH. Na stanowiskach profesora zwyczajnego i nadzwyczajnego jest zatrudnionych ponad 200 osób, a na studiach drugiego stopnia (łącznie stacjonarnych i pozostałych) jest ok. 4000 studentów. Istnieją więc warunki, aby seminarium magisterskie liczyło ok. 10 osób, przy założeniu, że każdy profesor ma po jednej grupie seminaryjnej na każdym z dwóch lat studiów drugiego stopnia. Profesorom pozostawałoby wówczas od 30 godzin (profesorom zwyczajnym) do 90 godzin (profesorom nadzwyczajnym) na pozostałe zajęcia w ramach pensum dydaktycznego obowiązującego obecnie w SGH. Uruchomienie seminarium magisterskiego trwającego cztery semestry studiów drugiego stopnia pozwalałoby na ukształtowanie bezpośredniej i stabilnej relacji między profesorem a studentami. Podobnie jak przed II wojną światową, w SGH w pierwszej fazie, tj. jeszcze przed podjęciem zajęć na pierwszym semestrze studiów magisterskich, profesor mógłby zasugerować swoim przyszłym magistrantom, każdemu z nich oddzielnie, jeśli byłoby to uzasadnione, indywidualnie dobrany zestaw przedmiotów przewidzianych do realizacji przez wszystkie cztery semestry. Taki zestaw powstawałby w ramach wielostronnego dialogu. W pierwszym rzędzie byłby to dialog między studentem a promotorem, który służyłby – przy aktywnej postawie studenta – ustaleniu profilu studiów drugiego stopnia. Na tym etapie możliwe byłoby racjonalne zaplanowanie jednosemestralnego wyjazdu do zagranicznej szkoły wyższej. Kolejnym elementem byłby dialog profesora ze wszystkimi wykładowcami

i osobami prowadzącymi inne zajęcia w trakcie tych czterech semestrów, który pozwoliłby wykluczyć ewentualne luki bądź powtórzenia w przygotowanych programach zajęć dydaktycznych. Ten model, dość pracochłonny w tradycyjnej formie komunikowania się, natomiast całkiem sprawny przy wykorzystaniu w SGH nowych platform wirtualnych wspierających proces dydaktyczny, zapewniałby dynamiczną relację kształtowania postawy obu partnerów: profesora i studenta. Student mógłby sygnalizować swoje zmieniające się w czasie studiów oczekiwania co do przedstawianych treści i stosowanych form dydaktycznych, a profesor we współpracy z pozostałymi nauczycielami akademickimi mógłby weryfikować postęp rozwoju studenta i reagować na ewentualnie powstające zaległości. Ukształtowanie stabilnej relacji studenta z jednym profesorem podczas studiów drugiego stopnia miałoby dodatkową zaletę – ten profesor mógłby najlepiej ocenić, jak student może się najlepiej przygotować do odbycia studiów podczas jednego semestru na uczelni zagranicznej i jak wykorzystać wyniki tego wyjazdu.

Przy założeniu, że w SGH zostanie utrzymana ważna i doceniana przez studentów swoboda wyboru kierunku studiów na studiach pierwszego i drugiego stopnia, należy przewidywać, że profesori w wielu przypadkach będą prowadzić seminaria poza kierunkiem studiów, na którym prowadzą swój wykład autorski zgodny z ich indywidualnymi zainteresowaniami badawczymi. Wynikać to będzie w przyszłości z tej samej przyczyny, która występuje obecnie – preferencje studentów co do wyboru kierunków studiów nie odpowiadają proporcjom podziału kadry pracowniczej na jednostki organizacyjne obsługujące poszczególne kierunki studiów. Takie zjawisko należy traktować neutralnie, gdyż w przyszłości większe znaczenie będzie mieć opanowywanie przez studentów wyznaczonych umiejętności i kompetencji niż opanowywanie specjalistycznej wiedzy. W konsekwencji ważniejsze niż opieka służąca transferowi wiedzy będzie budowanie relacji między profesorem a studentem, która pozwoli kształtować zdolność studentów do samodzielnego analizowania działań i kreatywnego poszukiwania rozwiązań postawionych zadań.

Zadania profesorów i pozostałych nauczycieli akademickich w SGH będą odmienne w odniesieniu do studentów na studiach pierwszego stopnia. Jak

zasygnalizowano powyżej niezbędne będzie wypracowanie nowej metody kształtowania relacji z pokoleniem, które wejdzie w mury uczelni w ciągu najbliższych dwóch, trzech lat. Jest to pokolenie zdolne i przyzwyczajone do wykorzystywania multimediów. Można podejrzewać, że wobec tego pokolenia SGH powinna przedstawić wiarygodne uzasadnienie, że tradycyjne wartości uniwersyteckie nie ulegają deprecjacji i z tego powodu uczestnictwo w akademickim wykładzie, na którym podstawową wartością jest przekaz wiedzy o charakterze podstawowym, a także samodzielna praca z tradycyjnym tekstem wydrukowanym na papierze, są wartościowymi i niezastępowalnymi formami studiowania.

Ponieważ w wielu wypowiedziach spotykanych wewnątrz środowiska SGH, a także w różnych mediach, pojawia się opinia, że „na uczelnie trafiają coraz gorsi kandydaci”, w SGH konieczne jest przeprowadzenie analizy, na czym polega zjawisko jakoby mniejszych zdolności intelektualnych i gorszego wykształcenia maturzystów z kolejnych roczników. Jeśli przyjmiemy, że profesory i pozostali nauczyciele akademicy mieliby rację, wyrażając taką negatywną ocenę potencjału młodzieży podejmującej studia, to należałoby się zastanowić, jak skorygować ofertę dydaktyczną w SGH, aby dopasować ją do obiektywnie niższego poziomu intelektualnego kolejnych roczników studentów. Osobiście nie zgadzam się z opinią, że kandydaci na studia są coraz gorsi, a przychyliam się do opinii, że studenci kolejnych roczników inaczej się zachowują zarówno jeśli chodzi o kreowanie obrazu swojej postawy na zewnątrz, jak i po względem kształtowania relacji interpersonalnych. W konsekwencji uznaję, że to właśnie przed całym środowiskiem SGH stoi wyzwanie znalezienia nowych metod komunikowania się z kolejnymi rocznikami studentów. Poszukiwaniu możliwie precyzyjnego opisu postaw młodzieży kończącej edukację w szkołach licealnych oraz przygotowaniu nowych metod prowadzenia działalności dydaktycznej powinna być dedykowana praca zarówno nauczycieli akademickich, jak i pracowników administracji. Takie działanie należy podjąć bezzwłocznie.

9. Rekrutacja najlepszych maturzystów

Profesor Zygmunt Bosiakowski podkreśla, że na uniwersytecie trzeba tworzyć nową wiedzę, aby móc ją przekazywać studentom. Świadomość tego zadania jest powszechna i to powoduje, że dyskutując o rozwoju SGH, na pierwszym miejscu jest zazwyczaj stawiana kwestia doskonalenia działalności badawczej i rozwoju kadr naukowych.

W obliczu zjawisk demograficznych w kraju, a także zmian na forum międzynarodowym, przed SGH, podobnie jak przed innymi szkołami wyższymi w Polsce, pojawia się coraz ambitniejsze wyzwanie dotyczące tego, jak prowadzić rekrutację kolejnych roczników studentów tak, aby pozyskiwać na studia pierwszego stopnia najlepszych maturzystów z kraju i zagranicy, a na studiach drugiego stopnia utrzymać osoby, które uzyskały na naszej uczelni licencjat oceniony jako bardzo dobry lub dobry, a ponadto pozyskać licencjatów z innych uczelni krajowych i zagranicznych zdolnych i przygotowanych do kontynuowania studiów w SGH.

Dodatkowym zadaniem jest rekrutowanie na studia doktoranckie zdolnych magistrów po SGH i z innych środowisk akademickich w kraju i za granicą.

Prowadząc przez wiele lat rekrutację wśród maturzystów, SGH wyrobiła sobie opinię uczelni, w której preferowani są kandydaci ze zdolnościami w zakresie przedmiotów ilościowych, a co najmniej „bez wstrętu” do tych przedmiotów. Ta opinia powoduje, że do SGH nie kierują się kandydaci zainteresowani głównie naukami humanistycznymi, np. prawem czy politologią. Uwzględniając kierunek rozwoju gospodarczego w epoce Czwartej Rewolucji Przemysłowej, należy stwierdzić, że SGH powinna utrzymać swój profil wymagań wobec kandydatów na studia pierwszego stopnia. Cyfryzacja gospodarki oznacza, że coraz większe znaczenie ma poszukiwanie i analizowanie algorytmów, a także standaryzacja procesów gospodarczych. Oczywiście aspekt humanistyczny nie może zostać zaniedbany – wyzwaniem przyszłości jest właśnie to, aby absolwenci naszej uczelni „zachowywali się jak ludzie w świecie coraz bardziej opanowywanym przez maszyny”.

Pożądane jest utrzymanie obecnie obowiązującego profilu kandydata na studia w SGH, który ma predyspozycje do opanowania ilościowych metod analizy zjawisk społecznych i gospodarczych.

W SGH, zabiegając o pozyskanie najzdolniejszych i pracowitych studentów, musimy pamiętać, że dla coraz większej części maturzystów z krajowych liceów dostępne są także studia za granicą. Wynika to z kilku przyczyn. Jedną z nich jest wzrastający udział wśród maturzystów tych uczniów, którzy w okresie edukacji szkolnej opanowali język obcy na poziomie umożliwiającym podjęcie studiów w innym kraju. Jeśli w SGH rozszerzana jest oferta studiów na kierunkach prowadzonych w języku angielskim, to ta oferta trafia właśnie do grupy maturzystów zdolnych do podjęcia studiów za granicą. Zabieganie o akceptację oferty SGH oznacza więc, że dla wielu maturzystów studia w naszej uczelni muszą się wydawać co najmniej tak samo atrakcyjne, jak studia za granicą. Konieczne jest zatem uwzględnienie kryteriów porównania oferty SGH z ofertą uczelni zagranicznych. Tutaj wskazówką stają się zarówno rankingi międzynarodowe, jak i wyniki bezpośrednich zestawień programów, form zajęć dydaktycznych, a także składu wykładowców w SGH oraz w alternatywnych uczelniach za granicą. Niestety SGH w rankingach ma istotnie niższe notowania niż wiele uczelni zachodnioeuropejskich. Analiza porównawcza programów dydaktycznych nie wypada dla SGH źle. Natomiast wiele uczelni zachodnioeuropejskich podkreśla, że wśród wykładowców są nie tylko wybitni nauczyciele akademicy, ale także przedstawiciele międzynarodowej elity menedżerów. Tym SGH niestety nie może się obecnie pochwalić.

10. Entuzjazm i rozsądek otwierają perspektywy

Środowisko akademickie skupia wiele osób, które do realizacji swoich osobistych celów podchodzą z entuzjazmem. Stan emocjonalny dominuje u nich nad chłodnym, rzeczowym podejściem przy ocenie możliwości i ograniczeń osiągnięcia celu. Współczesny uniwersytet potrzebuje takich osób i mógłby je

nadal pozyskiwać oraz utrzymywać w swoim środowisku, nawet jeśli osobom tym nie zostaną zapewnione odpowiednie warunki materialne. Im gorsze są: baza techniczna, poziom wynagrodzeń, dostęp do środków na realizację badań i ambitnego programu dydaktycznego na uczelni, tym większe znaczenie ma „atmosfera współzycia” ze zwierzchnikami, współpracownikami oraz studentami. Trzeba się liczyć z tym, że co najmniej przez kilka najbliższych lat SGH, podobnie jak inne państwowe szkoły wyższe w Polsce, nie będzie mieć zapewnionych znacznie lepszych warunków materialnych dla swojego funkcjonowania. A więc kształtowanie odpowiednio atrakcyjnej atmosfery w środowisku uczelnianym będzie mieć ogromne znaczenie dla wzajemnego motywowania się do efektywnej działalności w sferze badawczej i rozwoju kadr, a także w sferze działalności dydaktycznej w różnych obszarach.

Entuzjazm wśród pracowników jest pożądaną postawą, ale nie wystarczy do rozwoju SGH, ponieważ publiczne szkoły wyższe potrzebują wsparcia organizacyjnego i finansowego ze strony właściciela.

Entuzjazmu nie trzeba kreować u tych osób, które taką postawę wykazują od wielu lat i nie straciły motywacji. Ale wyzwaniem jest wzbudzenie entuzjazmu u tej części pracowników SGH, którzy go stracili w minionych latach. Przede wszystkim ten entuzjazm muszą wykazać członkowie władz akademickich różnych szczebli, w tym wszyscy dyrektorzy instytutów, kierownicy katedr i zakładów, wreszcie kadra kierownicza pionu administracji. Jeśli ktokolwiek z tego grona pozostanie lub stanie się pasywny ze względu na zbyt słabą automotywację, to w zespołach kierowanych przez zwierzchników pozbawionych entuzjazmu zostanie zahamowany proces adaptacyjny do zmieniających się warunków, a w konsekwencji rozwój tych zespołów.

Wysoka motywacja dla twórcy jest niezwykle ważna, ale nie możemy mieć złudzeń – entuzjazm nie może być jedynym czynnikiem przyczyniającym się do rozwoju SGH jako uniwersytetu ekonomicznego wiodącego w skali krajowej i międzynarodowej. Nie mniej ważne są warunki funkcjonowania uczelni. Te warunki trzeba kształtować, korzystając z wieloletniego programu rozwoju,

w którym uwzględniony jest dostęp do odpowiednich środków finansowych i rzeczowych, a także wykorzystanie wsparcia od partnerów z otoczenia.

Uniwersytet ma pozostać w przyszłości ostoją kształtowania wartości uniwersalnych, których nie zmieniły dotychczasowe procesy przemian o różnorodnym charakterze i nie zmieni trwająca Czwarta Rewolucja Przemysłowa. Starania, które mają uchronić pozycję uniwersytetu, będą wymagały w nadchodzących latach przede wszystkim rozsądku ze strony wszystkich członków społeczności akademickiej, zarówno pracowników, jak i doktorantów oraz studentów. Konieczne jest wspieranie dialogu wewnątrz społeczności, ale także otwartość na głosy z zewnątrz. Pozycję SGH będą kształtować przede wszystkim wypowiedzi jej przedstawicieli poza uczelnią, zarówno w środowiskach, które są już obecnie przychylne nieskrępowanemu rozwojowi intelektualnemu możliwie szerokich grup społecznych w kraju, jak i w tych, które w dobrej wierze bądź z innych pobudek, będą się starały ograniczać rolę i swobodę działania uniwersytetów lub choćby części środowiska naukowego.

Zarówno entuzjazm, jak i rozsądek przemawiają za tym, aby środowisko SGH było aktywnym i liczącym się uczestnikiem międzynarodowej debaty o transformacji gospodarki światowej.

Polska i Polacy należą do tej grupy krajów i narodów, które są zaliczane do potencjalnych beneficjentów procesów rozwojowych na świecie w kolejnych dekadach. Wynika to z faktu, że Polska nie osiągnęła jeszcze standardów „północnej półkuli”, a nie musi się już zmagać z różnymi barierami rozwoju typowymi dla „południowej półkuli”. W SGH możemy korzystać z niepowtarzalnej okazji obserwowania i analizowania, a nawet kreowania wizji procesów transformacji, z pozycji równoprawnej w stosunku do pozycji naszych kolegów: naukowców i studentów z krajów zachodnich, z Dalekiego Wschodu oraz z różnych innych regionów na świecie. Czwarta Rewolucja Przemysłowa po raz pierwszy w historii ludzkości może doprowadzić do stanu, w którym energia z odnawialnych źródeł będzie uzyskiwana w ilości wystarczającej do zwiększenia konsumpcji wszelkich dóbr, w tym najbardziej deficytowego

dobra na Ziemi – wody pitnej. Ale ograniczenie ostrych konfliktów na świecie będzie osiągalne, jeśli ład społeczny w swojej nowej formie będzie umożliwiał redystrybucję dochodów w drastycznie bardziej egalitarny sposób, niż ma to miejsce współcześnie. Jak ten proces ma zostać wykreowany i zrealizowany, to pole badawcze m.in. dla nauk ekonomicznych. Gdyby w SGH udało się zaprojektować model takiego procesu i upowszechnić wyniki takich badań, to uzyskalibyśmy potwierdzenie, że nasza uczelnia potrafi wykorzystywać istniejące perspektywy rozwoju uniwersytetu ekonomicznego o liczącej się pozycji w kraju i za granicą.

Warszawa, wrzesień 2016 roku