

Szanowni Państwo,

Pragnę bardzo serdecznie podziękować wszystkim osobom, które wzięły udział w badaniach ankietowych nt. Strategii Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Wszystkie opinie są dla nas bardzo cenne, a zaproponowana formuła ich pozyskiwania jest jedną z wielu, które wykorzystamy w codziennych kontaktach ze środowiskiem naszej Uczelni. Dziękuję także tym, którzy w innej formie przekazują swoje uwagi. Mam nadzieję na dalszy rozwój wymiany poglądów pomiędzy władzami Szkoły a wszystkimi, którym leży na sercu przyszłość naszej Uczelni.

Z wyrazami szacunku

Dr hab. Marek Rocki, prof. SGH

Rektor SGH w Warszawie

STRATEGIA
SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
W OPINII PRZEDSTAWICIELI ŚRODOWISKA SGH

Opracowanie: dr hab. Sławomir Winch, prof. SGH

Warszawa, czerwiec 2017

Spis treści

1.	Charakterystyka badań	4
2.	Wyzwania dla SGH	5
3.	Priorytety działań władz SGH w zakresie nauki i edukacji	7
4.	Priorytety działań władz SGH w zakresie zarządzania	8
5.	Konkurencyjność SGH – proces kształcenia	9
6.	Konkurencyjność SGH – relacje z otoczeniem	10
7.	Trwałość w czasie cech SGH	11
8.	Postawy pracowników – kultura organizacyjna SGH	12
9.	Podsumowanie i wnioski	14
10.	Strategia SGH w opinii pracowników SGH	18
10.1.	Płeć a strategia SGH	18
10.2.	Wiek respondentów a strategia SGH	20
10.3.	Przynależność do Kolegium a strategia SGH	21
10.4.	Status a strategia SGH	22
10.5.	Strategia SGH w opinii pracowników – podsumowanie	23
11.	Rozkłady procentowe odpowiedzi na wszystkie pytania kwestionariusza ankiety	24
12.	Druga część kwestionariusza – <i>European Social Survey</i>	43

1. Charakterystyka badań

Ankieta na temat Strategii Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie powstała w ramach prac Komisji Rektorskiej ds. opracowania projektu strategii rozwoju SGH, powołanej 16 lutego 2017 r., w składzie: dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH – przewodniczący, prof. dr hab. Juliusz Gardawski, prof. dr hab. Maria Romanowska, dr hab. Jerzy Pietrewicz, prof. SGH, dr hab. Aleksander Sulejewicz, prof. SGH, dr Anita Abramowska-Kmon, dr Marcin Dąbrowski, mgr Mirosław Pajdak – sekretarz. Komisja zaprosiła do współpracy dr hab. Sławomira Wincha, prof. SGH oraz dr Sylwestra Gregorczyka.

Odpowiedzialnym za realizację badań oraz opracowanie jej wyników był dr hab. Sławomir Winch, prof. SGH. Przygotowanie ankiety w wersji elektronicznej nie byłoby możliwe bez wsparcia inż. Bartłomieja Świecha – Dyrektora Centrum Technologii Informatycznych oraz jego współpracownika Piotra Kruszyńskiego z Zespołu Wsparcia Rozwiązań Informatycznych.

Główny problem badawczy sformułowano w formie pytania: jakie obszary, w opinii przedstawicieli środowiska Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, są najważniejsze z punktu widzenia strategii Uczelni?

W skład środowiska SGH wchodzi następujące grupy: pracownicy naukowo-dydaktyczni, administracja, studenci, doktoranci, członkowie Klubu Przedsiębiorców SGH.

W pracach Komisji ds. Strategii SGH zostały wyróżnione następujące obszary zagadnień: wyzwania dla SGH, priorytety działań władz w zakresie nauki i edukacji oraz zarządzania, konkurencyjność Uczelni (w procesie kształcenia, zarządzania oraz relacji z otoczeniem), niezmiennie w czasie cechy Szkoły (fundamenty). W każdym z obszarów wyróżniono kilkanaście czynników będących przedmiotem oceny respondentów.

Jedno z pytań ankietowych dotyczyło postaw pracowników Szkoły, które w opinii członków Komisji, mogły różnicować proponowane oceny (postawa wobec zmian, poczucie wpływu na decyzje, obieg informacji, zadowolenie z pracy itp.).

Druga część kwestionariusza to niewielki sondaż, wykorzystujący niektóre pytania z *European Social Survey*, odnoszące się do wybranych aspektów „kapitału społecznego”. Intencją pomysłodawców było zobrazowanie opinii całej społeczności naszej Uczelni na tle opinii ogółu Polaków, a także opinii zebranych w 30 krajach.

Kwestionariusz ankiety wysłano – z zachowaniem rygorów ustawy o ochronie danych osobowych – drogą elektroniczną do 4359 osób, w tym: 1375 pracowników SGH,

2629 studentów wszystkich rodzajów studiów, 240 doktorantów, 124 członków Klubu Przedsiębiorców SGH (9 adresów powtórzyło się między grupami). Ankieta była dostępna także na stronie internetowej od 29 maja do 8 czerwca 2017 r. Kompletnych odpowiedzi na pytania udzieliło 220 osób; 337 było niekompletnych; w sumie zarejestrowano 607 odpowiedzi. Do analizy statystycznej zakwalifikowano 224 odpowiedzi. Ponad 95% niekompletnych odpowiedzi to kwestionariusze, których wypełnianie przerwano po 3 pytaniu. Wśród respondentów znalazło się 142 pracowników SGH, 64 studentów, 11 doktorantów, 4 członków Klubu Przedsiębiorców SGH, 3 osoby nie ujawniły przynależność do żadnej z wyróżnionych grup.

Liczba otrzymanych zwrotów ankiet sprawia, iż przy założonej wielkości próby środowiska SGH (tj. ok. 12 000 osób) standardowy błąd szacowania przekroczyłby 12%. Ze statystycznego punktu widzenia jest to jeszcze akceptowalna, w stopniu dostatecznym, wielkość błędu. Wśród respondentów występuje śladowa liczba członków Klubu Przedsiębiorców SGH, studentów oraz doktorantów. Twierdzenie, że byłaby to statystycznie reprezentatywna próba środowiska SGH jest nadużyciem. Dlatego też prezentację wyników badań dla wszystkich respondentów ograniczono do rozkładów procentowych na zadane pytania.

Inaczej rzecz wygląda przy ograniczeniu próby do etatowych pracowników SGH. Wtedy to standardowy błąd szacowania nie przekracza $\pm 8\%$ ⁱ. W rozdziale 11 przedstawiono wyniki badań odnoszące się wyłącznie do tej grupy respondentów wraz prezentacją, istotnych statystycznie, związków pomiędzy zmiennymi.

Udział w badaniu miał charakter dobrowolny. Tylko administrator strony internetowej znał adresy mailowe respondentów, ale generowane przez system informacje ich nie zawierają. Istnieje możliwość poznania odpowiedzi, ale bez wskazania danych osobowych respondenta. W tym kontekście można mówić o anonimowości badań.

2. Wyzwania dla SGH

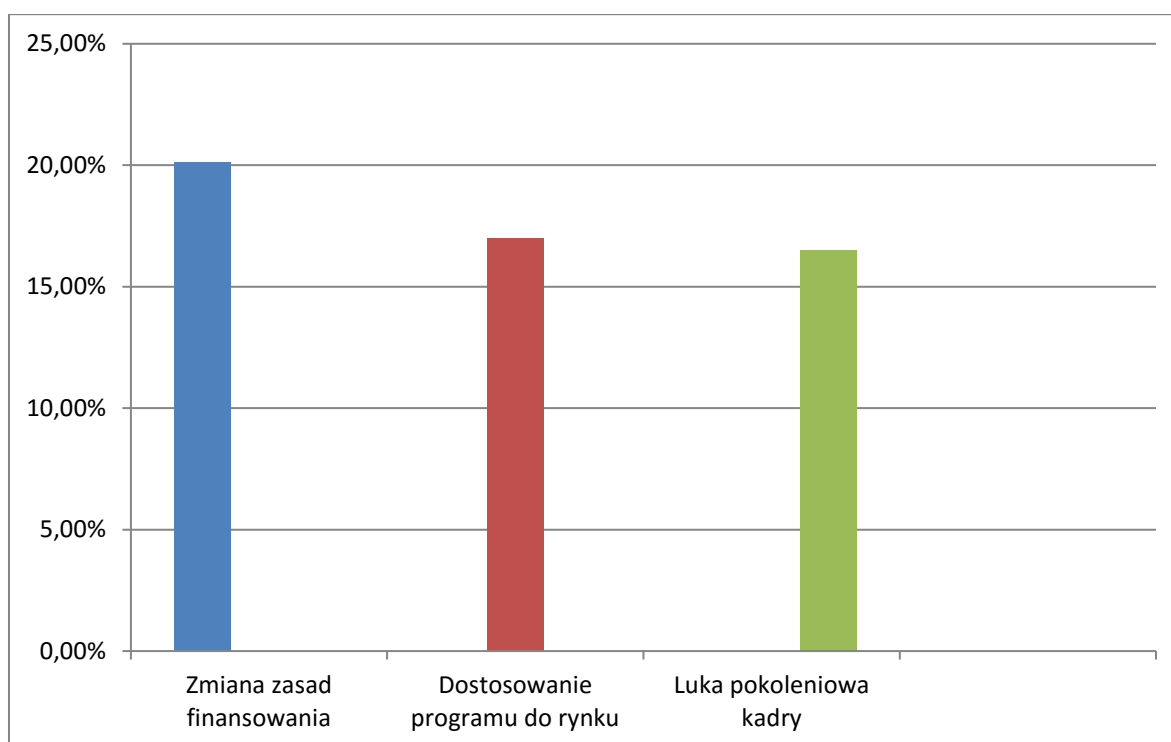
Wyróżniono 8 wyzwań dla SGH: zmianę zasad finansowania szkół wyższych przez państwo, spadek liczby kandydatów na studia, lukę pokoleniową kadry akademickiej, zmiany

ⁱ W opinii statystyków kryterium poziomu błędów standardowych jest błąd względny (RSE), który nie powinien przekraczać 15% by wnioskowanie uznać za dostateczne. Poziom $\pm 8\%$ spełnia ten warunek.

ustawowe w ścieżkach kariery naukowej, dostosowanie programów do zmian rynkowych, konkurencję ze strony uczelni krajowych, konkurencję ze strony uczelni zagranicznych, cyfryzację procesu nauczania.

Na pierwszym miejscu respondenci umieścili zmianę zasad finansowania szkół wyższych przez państwo (uznali ją za najważniejszą – 20,1%), następnie dostosowanie programów do zmian rynkowych (17,0%) oraz lukę pokoleniową kadry akademickiej (16,5%). W tym obszarze zagadnień nie było jednomyślności wśród wyróżnionych grup – 28% studentów umieściło na pierwszym miejscu dostosowanie programów do zmian rynkowych.

Wykres 1. Wyzwania dla SGH



Źródło: opracowanie własne.

Pod każdym z obszarów zagadnień znajdowała się kategoria „odpowiedzi inne”, w której to respondenci mogli rozbudować swoje odpowiedzi oraz wskazać wyzwania nieuwzględnione w pytaniu. Wypowiedziały się 42 osoby. Prezentowane opinie koncentrowały się wokół następujących zagadnień: jakości dydaktyki, zarządzania Szkołą, zmian zachodzących w otoczeniu.

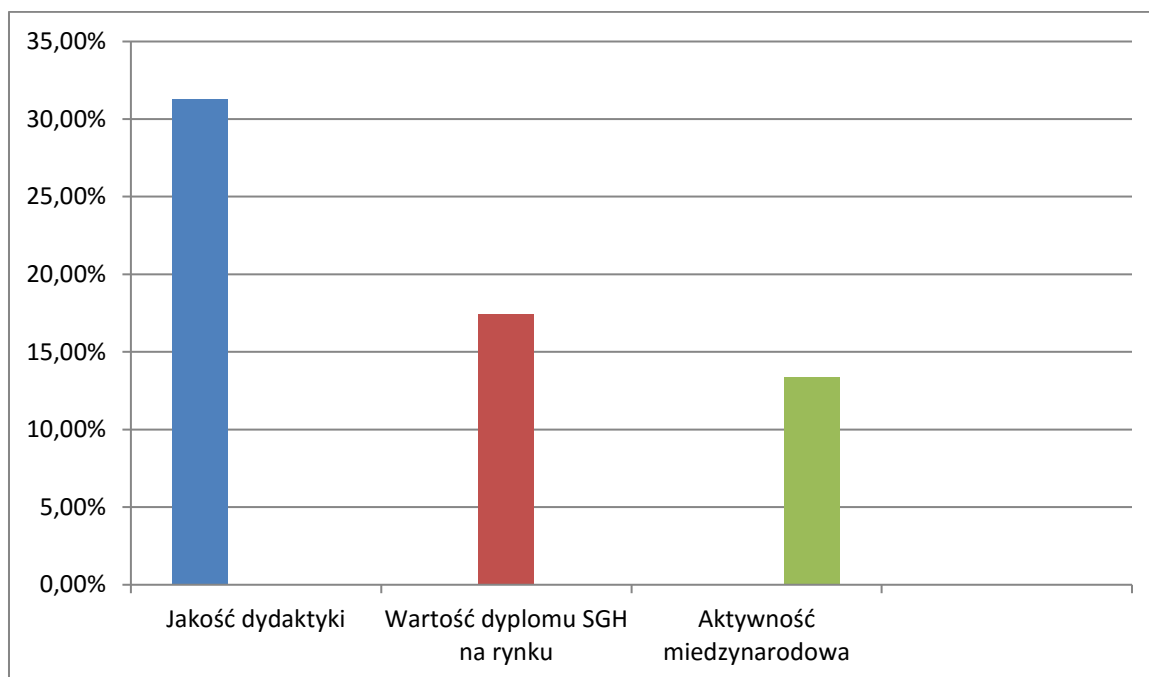
3. Priorytety działań władz SGH w zakresie nauki i edukacji

Wyróżniono 11 działań priorytetowych – w zakresie nauki i edukacji – dla władz SGH: wzrost udziału badań naukowych w przychodach SGH, wzrost udziału działalności eksperckiej w przychodach SGH, aktywność międzynarodowa we wszystkich obszarach działania, jakość procesu edukacyjnego, standardy etyczne procesu edukacyjnego, wysoka wartość dyplomu SGH na rynku pracy, związanie procesu kształcenia z działalnością naukową i doradczą SGH, związanie procesu kształcenia z praktyką społeczno-gospodarczą, aktywność i samorządność studentów, poszerzony dostęp do baz danych, cyfrowy Help Desk obejmujący cyfrowe podręczniki do korzystania z baz danych.

Na pierwszym miejscu respondenci umieścili jakość procesu dydaktycznego (uznali ją za najważniejszą – 31,3%), następnie wysoką wartość dyplomu SGH na rynku pracy (17,4%) oraz aktywność międzynarodową we wszystkich obszarach działania (13,4%).

W tym obszarze wszystkie badane grupy były jednomyślne w wyborze najważniejszego działania władz SGH.

Wykres 2. Priorytety działań w zakresie nauki i edukacji



Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak we wcześniejszym obszarze zagadnień zawarto kategorię „odpowiedzi inne”. Swoje opinie przekazało 21 respondentów. Koncentrowały się one na kwestiach jakości nauczania oraz na zarządzaniu Szkołą.

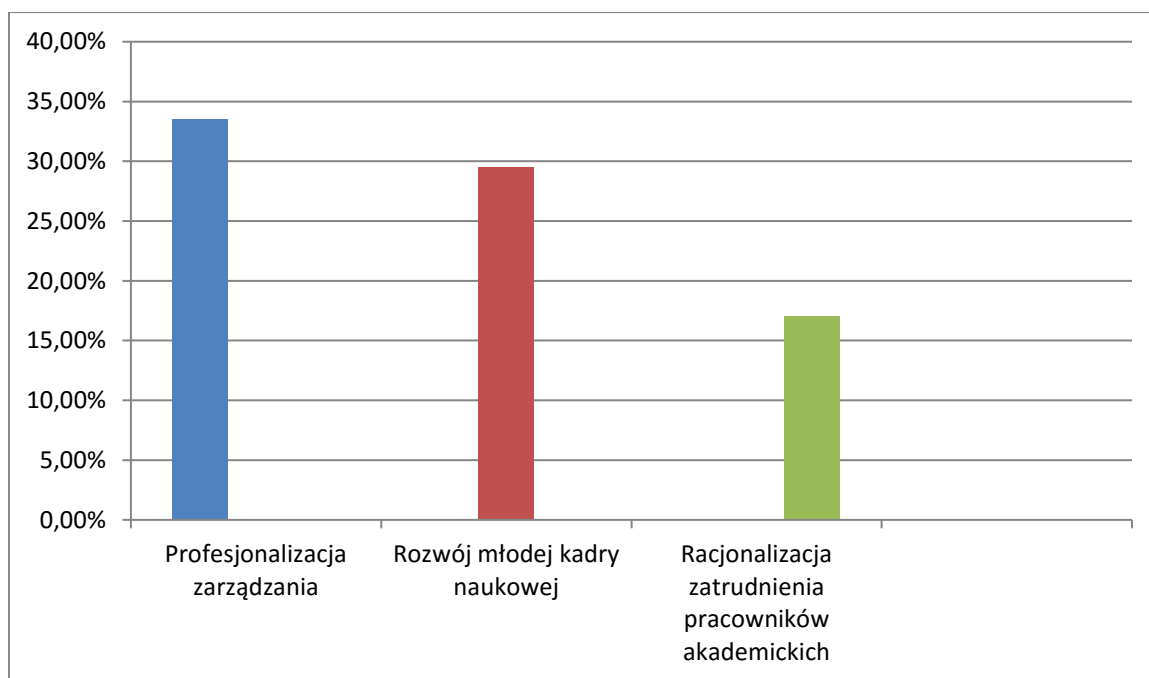
4. Priorytety działań władz SGH w zakresie zarządzania

Wyróżniono 6 działań priorytetowych – w zakresie zarządzania – dla władz SGH: rozwijanie młodej kadry naukowej, racjonalizacja zatrudnienia wśród pracowników administracji, racjonalizacja zatrudnienia wśród pracowników akademickich, zdecentralizowanie decyzji w zakresie tworzenia projektów kierunków, zdecentralizowanie decyzji w zakresie tworzenia programów nauczania, profesjonalizacja zarządzania SGH.

Na pierwszym miejscu respondenci umieścili profesjonalizację zarządzania (uznali ją za najważniejszą – 33,5%), następnie rozwój młodej kadry naukowej (29,5%) oraz racjonalizację zatrudnienia wśród pracowników akademickich (17,0%).

W tym obszarze wszystkie badane grupy były jednomyślne w wyborze najważniejszego działania władz SGH, tj. profesjonalizacji zarządzania.

Wykres 3. Priorytety w zakresie zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

W kategorii „odpowiedzi inne” wypowiedziało się 15 osób, koncentrując swoje opinie na kwestiach zarządzania.

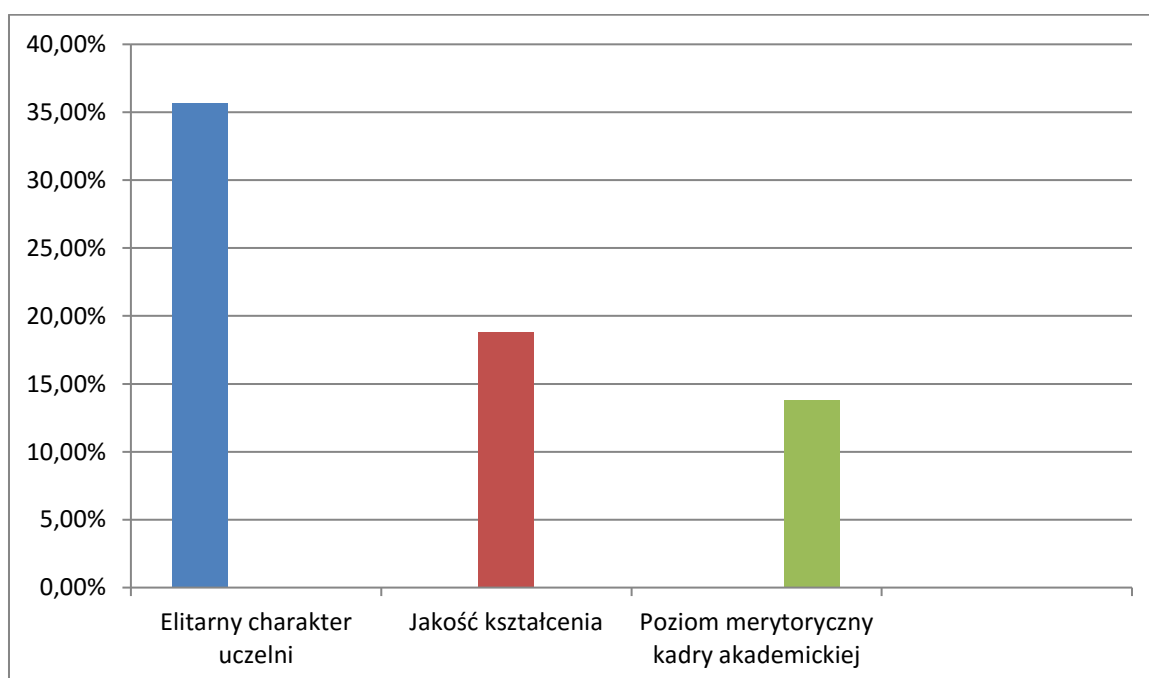
5. Konkurencyjność SGH – proces kształcenia

Wyróżniono 10 czynników w kategorii „konkurencyjność SGH” związanych z procesem kształcenia: ofertę kierunków, jakość kształcenia, poziom wymagań wobec studentów, limity przyjęć, elitarny charakter uczelni, poziom merytoryczny kadry akademickiej, ofertę studiów podyplomowych i MBA, program magisterski CEMS MIM, kształcenie ustawiczne, personalizację odpowiedzialności za jakość procesu dydaktycznego.

Na pierwszym miejscu respondenci umieścili elitarny charakter uczelni (uznali go za najważniejszy – 35,7%), następnie jakość kształcenia (18,8%) oraz poziom merytoryczny kadry akademickiej (13,8%).

W tym obszarze wszystkie badane grupy nie były jednomyślne w wyborze najważniejszego czynnika konkurencyjności SGH. Samodzielni pracownicy naukowci w 24% wskazali na poziom merytoryczny kadry akademickiej, a pozostałe trzy grupy uwypuklały elitarny charakter uczelni.

Wykres 4. Konkurencyjność SGH – proces kształcenia



Źródło: opracowanie własne.

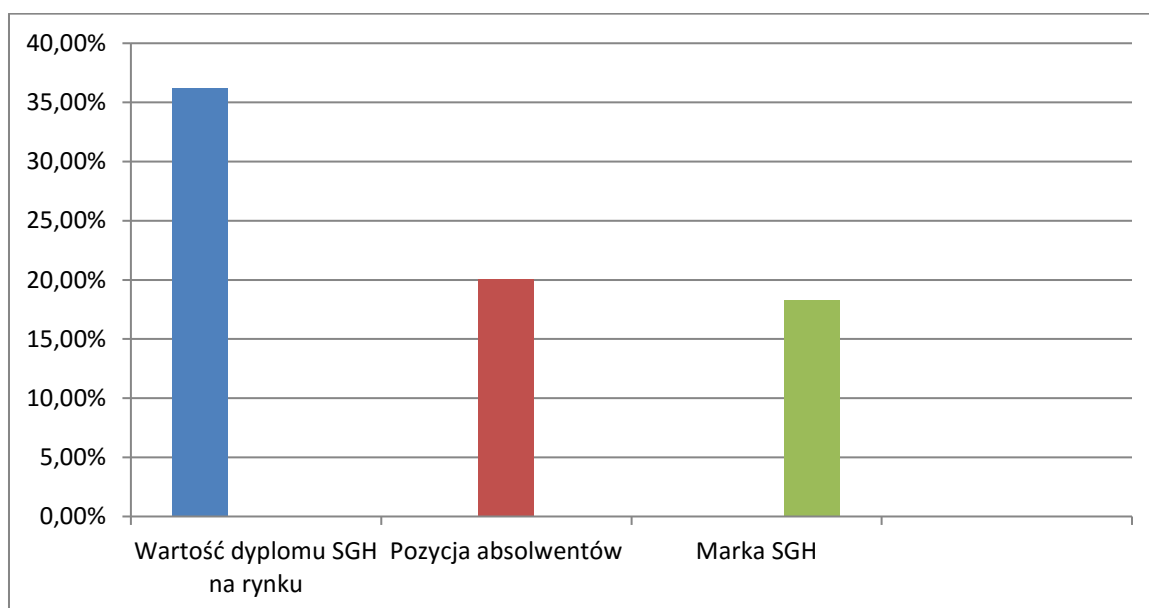
6. Konkurencyjność SGH – relacje z otoczeniem

Wyróżniono 7 czynników w kategorii „konkurencyjność SGH” związanych z relacjami z otoczeniem: publiczny charakter SGH, prowadzenie kierunków tylko o profilu ekonomicznym, wartość dyplomu SGH na rynku pracy, pozycja absolwentów SGH w polityce i biznesie, marka SGH i jej postrzeganie w kraju i za granicą, stopień umiędzynarodowienia SGH, wsparcie administracyjne procesów biznesowych SGH.

Na pierwszym miejscu respondenci umieścili: wartość dyplomu SGH na rynku pracy (uznali ją za najważniejszą – 36,2%), następnie pozycję absolwentów SGH w polityce i biznesie (20,1%) oraz markę SGH i jej postrzeganie w kraju i za granicą (18,3%).

W tym obszarze wszystkie badane grupy były jednomyślne w wyborze najważniejszego czynnika konkurencyjności SGH – wartość dyplomu SGH na rynku pracy.

Wykres 5. Konkurencyjność SGH – relacje z otoczeniem



Źródło: opracowanie własne.

W kategorii „odpowiedzi inne” swoje opinie umieściło 8 respondentów. Wypowiedzi głównie koncentrowały się na wskazywaniu „słabych” stron relacji uczelni z otoczeniem.

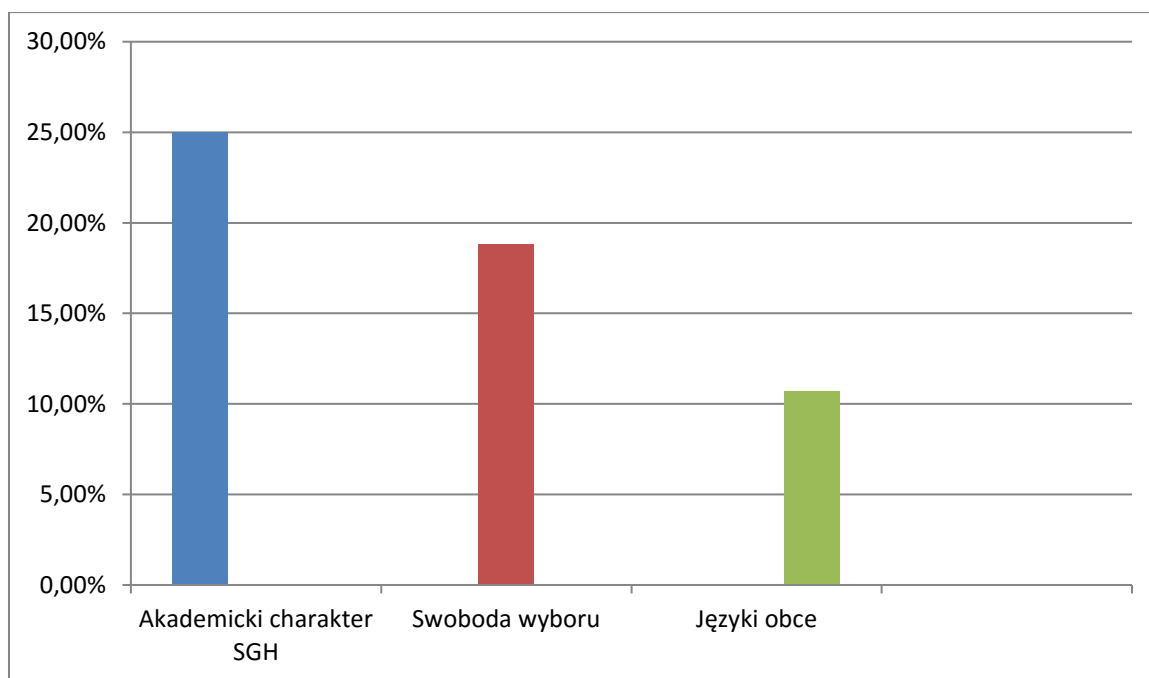
7. Trwałość w czasie cech SGH

Wyróżniono 12 cech SGH, które mogą przesądzać o trwaniu Szkoły w czasie (fundamenty SGH): akademicki charakter SGH, publiczny charakter Szkoły, bez wydziałowa, kolegialna struktura organizacyjna SGH, jednolita formuła programowa Studium Podstawowego, organizacja działalności dydaktycznej poza Kolegiami, trzy poziomy studiów: licencjackie, magisterskie i doktoranckie, duży udział w wymiarze kształcenia nauki języków obcych, swoboda wyboru ścieżki kształcenia i wykładowców przez studentów, ograniczony limit przyjęć na studia, selekcja przyjęć na I i II stopień studiów, własna biblioteka, własne wydawnictwa.

Na pierwszym miejscu respondenci umieścili akademicki charakter SGH (uznali go za najważniejszy – 25,0%), następnie swobodę wyboru ścieżki kształcenia i wykładowców przez studentów (18,8%) oraz duży udział w wymiarze kształcenia nauki języków obcych (10,7%).

Zarówno samodzielni pracownicy nauki, jak i adiunkci oraz pracownicy administracji na pierwszym miejscu stawiali akademicki charakter Szkoły. Bisko 37,0% studentów preferuje swobodę wyboru ścieżki kształcenia i wykładowców.

Wykres 6. Trwałość cech SGH



Źródło: opracowanie własne.

W kategorii „odpowiedzi inne” swoje opinie umieściło 12 respondentów. Opinie ogniskowały się wokół jakości kształcenia oraz relacji pracownik naukowy – student.

8. Postawy środowiska – kultura organizacyjna SGH

Ostatni blok pytań poruszał kwestię postaw środowiska SGH, które odzwierciedlają kulturę organizacyjną Szkoły rozumianą jako zespół wartości, znaczeń i norm regulujących zachowania, umożliwiających koordynację działań w danej organizacjiⁱⁱ.

Pierwsze pytanie – w SGH gwałtowne zmiany są postrzegane jako zagrożenie – jest wskaźnikiem wymiaru kultury, który G. Hofstede określił mianem niepewnościⁱⁱⁱ, który najłatwiej zrozumieć jako skłonność do podejmowania ryzyka. 66% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem zawartym w pytaniu (w tym: po 76,% samodzielnych pracowników oraz adiunktów, 72% pracowników administracji i 44% studentów).

Drugie pytanie – większość pracowników obawia się podejmowania samodzielnych decyzji – można również traktować jako wskaźnik niepewności oraz dużego dystansu władzy (akceptacji istniejącej nierówności). Odpowiedzi „na tak” udzieliło 51% respondentów (w tym: po 48% pracowników samodzielnych oraz adiunktów, 39% pracowników administracji oraz studentów).

Trzecie pytanie – nowe, lepsze od starych rozwiązania szybko zyskują aprobatę – dokonywało pomiaru poziomu akceptacji ryzyka. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 26% ankietowanych (w tym: 35% pracowników samodzielnych, po 32% adiunktów oraz pracowników administracji, 22% studentów).

Czwarte pytanie – dla wielu osób obecne miejsce pracy jest „przystankiem” w karierze zawodowej – poruszało kwestię związku z SGH jako miejscem rozwoju aktywności zawodowej. Zgodziło się z tym poglądem 28% respondentów (w tym: po 28% samodzielnych pracowników oraz studentów, 32% adiunktów oraz pracowników administracji).

Piąte pytanie – w miejscu pracy każdy jest „kowalem” swego losu – odnosiło się do wymiaru kultury określonego mianem wewnętrzsterowności (poczuciem indywidualnego wpływu na rozwój kariery zawodowej). Ten punkt widzenia zaakceptowało 41% badanych

ⁱⁱ E. Young, *On Naming of Rosen. Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*, „Organization Studies” 1998, No. 10/2.

ⁱⁱⁱ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

(w tym: po 50% samodzielnych pracowników oraz adiunktów, 31% pracowników administracji oraz 36% studentów).

Szóste pytanie – w SGH rządzi grupka ludzi i „szary” pracownik nie ma nic do powiedzenia – dotyczyła pomiaru poziomu zewnątrzsterowności (poczucie braku kontroli nad procesem podejmowania decyzji). Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 42% respondentów (w tym: 52% przedstawicieli samodzielnych pracowników, 50% adiunktów, 62% pracowników administracji oraz 27% studentów).

Siódme pytanie – Jeśli coś w pracy się zmienia, to pracownicy wiedzą, jaki jest tego cel – odnosiło się do kwestii oceny obiegu informacji oraz pomiaru dystansu władzy. Zakłada się, że dużemu dystansowi władzy towarzyszy nierówny dostęp do informacji. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 12% ankietowanych (w tym: 13% samodzielnych pracowników, 9% adiunktów, po 11% pracowników administracji oraz studentów).

Ósme pytanie – szybciej można dowiedzieć się o decyzjach nieoficjalnie niż drogą służbową – podobnie jak poprzednim pytaniu zostaje dokonany pomiar obiegu informacji oraz funkcjonowanie nieformalnych grup interesu (kanałów komunikacji). Odpowiedzi „na tak” udzieliło 58% ankietowanych (w tym: po 50% samodzielnych pracowników i studentów, po 65% adiunktów oraz pracowników administracji).

Dziewiąte pytanie – większość pracowników ufa sobie wzajemnie, ponieważ łączy ich wspólny system wartości – dokonywało pomiaru poziomu zaufania normatywnego (tj. na poziomie wspólnie postrzeganego systemu wartości). Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 17% respondentów (w tym: 20% samodzielnych pracowników, 26% adiunktów, 17% pracowników administracji oraz 9% studentów).

Dziesiąte pytanie – większość pracowników ufa sobie wzajemnie, ponieważ łączy ich wspólna realizacja celów – odnosiło się do zaufania strategicznego (tj. na poziomie realizacji wspólnych zadań i interesów). Zgodziło się z proponowanym sformułowaniem 22% badanych (w tym: po 22% samodzielnych pracowników oraz adiunktów, 19% pracowników administracji oraz 13% studentów).

Ostatnie, jedenaste pytanie – jestem zadowolony/-a/ ze swojej pracy – odnosiło się do poziomu zadowolenia z funkcjonowania (pracy) w strukturach SGH. Na tak sformułowane pytanie pozytywnej odpowiedzi udzieliło 55% respondentów (w tym: 80% samodzielnych pracowników, 70% adiunktów, 69% pracowników administracji i 19% studentów).

9. Podsumowanie i wnioski

1. Do najważniejszych obszarów przy konstrukcji strategii SGH respondenci zaliczyli:

- zmianę zasad finansowania szkół wyższych przez państwo,
- podnoszenie jakości procesu edukacyjnego,
- profesjonalizację zarządzania,
- elitarny charakter uczelni,
- wartość dyplomu SGH na rynku pracy,
- akademicki charakter uczelni.

Wszystkie wyróżnione kategorie mają charakter ogólny i w dalszych pracach warto je konkretyzować i przekładać na decyzje zarządcze. Pierwsza z wyróżnionych stanowi znak zapytania, ponieważ nie są jeszcze znane szczegółowe regulacje planowanej ustawy.

2. Wskazania procentowe oraz pisemne wypowiedzi uczestników badania wskazują na linie podziału między różnymi grupami interesariuszy. Pracownicy naukowcy oraz administracja kładą nacisk na nałożenie większych rygorów na proces kształcenia. Studenci opowiadają się za utrzymaniem swobody wyborów ścieżek przedmiotów oraz osób je prowadzących. Ponadto kładą silny nacisk na dostosowywanie programów nauczania do wymogów rynku pracy.

3. Badania dały obraz kultury organizacyjnej, którą charakteryzuje: niepewność, duży dystans władzy, nieformalny obieg informacji, lęk przed podejmowaniem ryzyka oraz niewielki stopień zaufania, zarówno normatywnego, jak i strategicznego. Jednocześnie ponad dwie trzecie etatowych pracowników SGH wyraża zadowolenie z miejsca swojej pracy zawodowej. Upraszczając, można powiedzieć, iż pracownicy SGH są ludźmi zadowolonymi ze swojej pracy i jednocześnie odczuwającymi lęk przed podejmowaniem ryzyka (zmian). Co ciekawe, znacznie częściej obdarzają zaufaniem innych ludzi (ponad 40%) niż swoich kolegów z pracy (ok. 20%).

Dystans władzy, jako wymiar kultury, odzwierciedla dominujące w danej organizacji podejście do nierówności. W kulturach traktujących nierówności jako rzecz naturalną dystans władzy jest duży. Występuje zgoda na hierarchiczną strukturę organizacyjną. Przy dużym dystansie władzy pracownicy tracą kontrolę nad swoją przyszłością, ponieważ znajduje się ona w rękach elity władzy. Z reguły w tego typu organizacjach komunikacja jest jednostronna i przebiega od góry hierarchii organizacyjnej do najniższych jej szczebli. Zazwyczaj są to firmy sformalizowane, w których o wszystkim decydują procedury. Z jednej strony (co nieraz

stanowi zarzut) twierdzi się, że zatrudniony pracownik staje się przedmiotem, a nie podmiotem w procesie podejmowania decyzji, z drugiej zaś – organizacje tego typu dają poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji dzięki przewidywalności procesu podejmowania decyzji.

Innym wymiarem kultury jest przejrzystość organizacji manifestowana dostępem do źródeł informacji. Wskaźnikiem przejrzystości SGH była ocena stwierdzenia: „jeśli coś w pracy się zmienia, pracownicy z reguły wiedzą, jaki jest tego cel”. W wielu miejscach ten wymiar kultury jest zbliżony do wymiaru, który G. Hofstede określa mianem uniwersalizmu, czyli podejmowania działań zgodnych z obowiązującymi zasadami. Przyjęte prawo obowiązuje wszystkich, funkcjonują także ustalone normy oraz scenariusze określające, co ludzie powinni robić, a czego nie. Istnienie, a co najważniejsze przestrzeganie i egzekwowanie przyjętych norm pozwala uczynić przewidywalnymi działania innych. Na drugim biegunie znajduje się partykularyzm, w przypadku którego wszelkie reguły działania mają charakter umowny, tzn. są one w takim stopniu akceptowane, w jakim pozwalają realizować partykularne interesy osób lub grup. W tym kontekście dominują zakulisowe gry, a realizacja celów organizacji jest o tyle możliwa, o ile nie koliduje z indywidualnymi potrzebami. W przypadku partykularyzmu konieczne są koalicje i funkcjonowanie nieformalnych grup.

Kolejnym z prezentowanych wymiarów kultury jest orientacja na otoczenie. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner określają ją jako odniesienie do przyrody^{iv} i wyróżniają dwa jego rodzaje – zewnątrzsterowność i wewnątrzsterowność. Ponad 10 lat wcześniej użył tych pojęć D. Riesman, wydając wraz ze współpracownikami książkę pt. *Samotny tłum*, dotyczącą przemian społeczeństwa amerykańskiego^v. Kategorii człowieka wewnątrzsterownego używa autor do opisu epoki, która – jego zdaniem – zakończyła się w 1947 roku wraz ze śmiercią H. Forda^{vi}. Był to ostatni człowiek kładący nacisk na współzawodnictwo i maksymalizację zasobów przez ciężką pracę i przy jednoczesnym nieuwzględnianiu punktu widzenia innych. Człowiek wewnątrzsterowny dąży do bogactwa i władzy. Aby realizować swoje cele, nie musi brać pod uwagę opinii i potrzeb innych, ponieważ wie lepiej, jakie działania ma podjąć. Jego zachowanie cechuje przy tym ogromny wysiłek i praca, a instrumentem osiągnięcia sukcesu rynkowego jest przede wszystkim redukcja

^{iv} F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 170–186.

^v W Polsce wydano ją 20 lat później, por. D. Riesman et al., *Samotny tłum*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.

^{vi} Ibidem, s. 185.

kosztów. Kontakt z otoczeniem – jak to określa D. Riesman – „wymaga trzech rodzajów porad: prawnych, finansowych i technicznych”^{vii}.

Nadejście nowej epoki – człowieka zewnątrzsterownego – nastąpiło na skutek zmian demograficznych oraz postępu technicznego. W nowych czasach miejsce bogactwa zastąpiło dążenie do uznania. Receptą na sukces nie jest już obniżanie kosztów, lecz rozpoznanie potrzeb klientów, budowanie pozytywnego wizerunku – współpraca, nawet pozorna, z innymi. Przy tych założeniach niezbędne stają się zupełnie inne umiejętności i w związku z tym stawia się także inne cele. Zakres porad wykracza znacznie poza obszary wyznaczone przez starą epokę.

F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner pojęcie osoby wewnątrzsterownej odnoszą do tych, których dotyczy przeświadczenie o możliwości kontrolowania otoczenia i indywidualnego wpływu na kształt rzeczywistości. Osoby zewnątrzsterowne również pragną wpływać na otoczenie, ale uważają, że jest to możliwe jedynie przez współpracę i ewentualne dostosowanie się do wymogów otoczenia. Pierwsza postawa implikuje bycie odpowiedzialnym za realizację celów organizacji. Skala i jakość realizacji są powiązane z systemem nagród i kar, dominuje zarządzanie przez cele. Ludzie zewnątrzsterowni także wyznaczają zadania, ale za porażkę obwiniają trendy rynkowe, nie karzą winnych ani też nie nagradzają innych za ewentualny sukces. Siła sprawcza należy bowiem do otoczenia. Osoby wewnątrzsterowne słuchają same siebie, a zewnątrzsterowne – otoczenia.

Ostatnim z wyróżnionych w badaniach wymiarem kultury jest niepewność. W ujęciu G. Hofstede unikanie niepewności jest definiowane jako „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych”^{viii}. Jest to perspektywa badawcza odwołująca się do ludzkiej psychiki, ale też przekłada się na zarządzanie organizacjami. Funkcjonowanie w stanie ciągłego zagrożenia może prowadzić do paraliżu działań. W zarządzaniu redukcja niepewności odbywa się poprzez sformalizowanie procesu podejmowania decyzji oraz rozbudowanie regulaminów określających sposoby zachowań ludzi. Charakterystyczny dla niepewności jest brak tolerancji dla niejednoznacznych sytuacji. Z tego względu procedury organizacyjne, w swoim zamyśle, sprzyjają wyklarowaniu jednoznacznych zachowań.

^{vii} Ibidem, s. 183.

^{viii} G. Hofstede, *Kultury i...*, op.cit., s. 180.

Unikanie niepewności nie jest tożsame z tendencją do unikania ryzyka. Poczucie zagrożenia oraz niepokoju jest ogólnym stanem umysłu niemającym konkretnego adresata. Ryzyko jest uprzedmiotowione i można określić prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia. W momencie, gdy niepewność odnoszona jest do konkretnego zjawiska, to nabiera cech ryzyka, którego podjęcia może zostać zaakceptowane i podjęte przez daną osobę. Organizacje o niskim stopniu unikania niepewności częściej podejmują działania innowacyjne, choćby wejścia na nowe obszary działań. Z drugiej strony, ich słabą stroną – zdaniem G. Hofstede – jest niski stopień sformalizowania procesu podejmowania decyzji. Organizacje o wysokim stopniu unikania niepewności „obserwują” innowatorów i w momencie skalkulowania ryzyka są gotowe do jego podjęcia wykorzystując brak konsekwencji swoich konkurentów.

W wielu organizacjach funkcjonuje kilka, często ze sobą sprzecznych, wymiarów kultury. Niewykluczone, że podobnie jest w przypadku SGH. Poszczególne Zakłady, Katedry Instytuty, Kolegia itd. może charakteryzować odmienna kultura organizacyjna. Zdaniem wielu badaczy i praktyków nie można wskazać tej, która przesądza o efektywności podejmowanych działań. Rzecz nie leży w tym, zdaniem F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, jakie występują wymiary kultury w danej organizacji, tylko jak ona sama sobie radzi z odmiennością postaw.

W organizacji biurokratycznej, a do takiej można zaliczyć SGH, godzenie przeciwieństw odbywa się na dwojaki sposób. Pierwszą są formalne procedury oraz powołane do ich przestrzegania instytucje (Rektorów, Senat, Rady Kolegiów itp.). Drugą jest funkcjonowanie nieformalnych grup nacisków, gier toczących się o opanowanie sfer niepewności (np. obowiązujących procedur, kontaktów z otoczeniem). Póki co, Szkoła wychodzi – jak się wydaje – obroną ręką z tej sytuacji. W perspektywie ostatniego ćwierćwiecza SGH lokuje się na czołowych miejscach wielu rankingów, jest liderem – wśród szkół wyższych – w procesie elektronicznego obiegu informacji, programów studiów podyplomowych oraz międzynarodowych itd. Z tego punktu widzenia można mówić o efektywności podejmowanych działań.

Z perspektywy przygotowywanej strategii władze SGH winny brać pod uwagę kulturę organizacyjną, w jakiej funkcjonują, oraz nie mieć nadziei na to, że ulegnie ona gwałtownej zmianie. Zmiana systemu wartości i norm jest rozłożona w czasie.

10. Strategia SGH w opinii pracowników SGH

Według danych Działu Analiz Ekonomicznych w SGH jest zatrudnionych 801 nauczycieli akademickich i 540 pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. W sumie 1341 osób. Z bazy poczty elektronicznej SGH wysłano do pracowników SGH 1376 kwestionariuszy ankiet. Nie ma potrzeby dociekania różnicy w liczbach, a jest ona bardzo ważna dla określenia standardowego błędu szacowania. Wzięto pod uwagę liczbę pracowników podaną przez Dział Analiz Ekonomicznych. Przy przyjęciu wielkości próby na poziomie 1341 osób i szacowanym błędzie standardowym $\pm 8\%$ minimalna wielkość próby wynosi 119 osób. Otrzymano zwrot 142 ankiet.

Z punktu widzenia statystycznego ważny, dla możliwości uogólnienia wyników, jest poziom istotności (p). Pomaga on w podjęciu szybkiej (tj. bez użycia tablic statystycznych) decyzji o weryfikacji hipotezy. Poziom istotności określa maksymalne ryzyko błędu akceptowalne przez badacza. Zarówno w prezentowanych badaniach, jak i w wielu innych tego typu przyjmuje się je na poziomie 0,05.

W przeprowadzonych badaniach zawarto szereg zmiennych, które zdaniem autorów, miały różnicować opinie badanej zbiorowości. Należały do nich: płeć, wiek respondentów, lata pracy w SGH, przynależność do Kolegium, status (stopień i tytuł naukowy, zatrudnienie w administracji). Okazało się, że zmienna „lata pracy w SGH” nie różnicowała, w sposób istotny statystycznie, badanej zbiorowości.

10.1. Płeć a strategia SGH

Ze względu na płeć istotnie statystycznie różnice dotyczyły: wskazania najważniejszych czynników z obszaru kształcenia wpływających na konkurencyjność SGH (tab. 1), poziomu wewnątrzsterowności (tab. 2), zaufania strategicznego (tab. 3), zadowolenia z pracy (tab. 4).

Tabela 1. Płeć respondentów a konkurencyjność SGH – proces kształcenia (w %)

Kategorie – proces kształcenia	Płeć	
	Kobiety	Mężczyźni
Oferta kierunków	11,0	3,0
Jakość kształcenia	18,0	24,0
Poziom wymagań wobec studentów	5,0	0,0

Limity przyjęć studentów	2,0	3,0
Elitarny charakter uczelni	20,0	36,0
Poziom merytoryczny kadry	15,0	24,0
Oferta studiów podyplomowych i MBA	3,0	3,0
Program magisterski CEMS MIM	8,0	1,0
Kształcenie ustawiczne	3,0	1,0
Decentralizacja uczelni – personalizacja odpowiedzialności za jakość procesu dydaktycznego	15,0	5,0

V Cramera^{ix} 0,389; p<0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Płeć respondentów a wewnątrzsterowność (w %)

Wewnątrzsterowność	Płeć	
	Kobiety	Mężczyźni
Nie	33,0	21,0
Ani tak, ani nie	17,0	36,0
Tak	46,0	43,0
Nie wiem	5,0	0,0

V Cramera 0,268; p<0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Płeć respondentów a zaufanie strategiczne (w %)

Zaufanie strategiczne	Płeć	
	Kobiety	Mężczyźni
Nie	55,0	34,0
Ani tak, ani nie	23,0	36,0
Tak	14,0	28,0
Nie wiem	8,0	2,0

V Cramera 0,281; p<0,05.

Źródło: opracowanie własne.

^{ix} Współczynnik V Cramera służy do pomiaru siły zależności pomiędzy dwoma zmiennymi nominalnymi. Można go stosować także do innych skal i przyjmuje on wartości od 0 do (+) 1.

Tabela 4. Płeć respondentów a zadowolenie z pracy (w %)

Zadowolenie z pracy	Płeć	
	Kobiety	Mężczyźni
Nie	14,0	17,0
Ani tak, ani nie	20,0	3,0
Tak	65,0	80,0
Nie wiem	1,0	0,0

V Cramera 0,294; $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że:

- zarówno panie, jak i panowie za najważniejszy czynnik konkurencyjności SGH uznają jej elitarność, ale panowie robią to bisko dwukrotnie częściej;
- jedną trzecią pań można określić mianem „wewnątrzsterownych” przy jednej piątej panów;
- ponad połowa pań nie ufa innym pracownikom na poziomie strategicznym, przy jednej trzeciej panów;
- panowie częściej są zadowoleni z wykonywanej pracy.

10.2. Wiek respondentów a strategia SGH

Z punktu widzenia statystycznego wiek respondentów odgrywał rolę wyłącznie w odniesieniu do kategorii zewnątrzsterowności (tab. 5).

Tabela 5. Wiek a zewnątrzsterowność (w %)

Zewnątrzsterowność	Wiek		
	1930–1957	1958–1977	1978–1997
Nie	29,0	19,0	18,0
Ani tak, ani nie	9,0	19,0	38,0
Tak	56,0	47,0	43,0
Nie wiem	6,0	5,0	3,0

V Cramera 0,225; $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 5 wskazują tendencję, że wraz z wiekiem – wśród pracowników SGH – wzrasta poczucie zewnątrzsterowności.

10.3. Przynależność do Kolegium a strategia SGH

Przynależność do Kolegium różnicowała badaną zbiorowość jedynie w kontekście zmiennej – trwałe w czasie cechy SGH (tab. 6).

Tabela 6. Kolegium a trwałe cechy SGH

Cechy SGH	Kolegium				
	KAS	KES	KGŚ	KNOP	KZiF
Akademicki charakter SGH	28,0	26,0	36,0	58,0	48,0
Publiczny charakter SGH	0,0	11,0	36,0	0,0	10,0
Kolegialna struktura	28,0	16,0	9,0	11,0	0,0
Jednolita formuła Studium Podstawowego	4,0	0,0	9,0	5,0	0,0
Organizacji działalności dydaktycznej poza Kolegiami	4,0	5,0	0,0	0,0	0,0
Trzy poziomy studiów: licencjackie, magisterskie i doktoranckie	8,0	11,0	9,0	5,0	10,0
Duży udział w wymiarze kształcenia nauki języków obcych	0,0	0,0	0,0	5,0	0,0
Swoboda wyboru ścieżki kształcenia i wykładowców przez studentów	12,0	5,0	0,0	11,0	19,0
Ograniczony limit przyjęć na studia	4,0	0,0	0,0	0,0	5,0
Selekcja przyjęć na I i II stopień studiów	8,0	16,0	0,0	5,0	10,0

Własna biblioteka	0,0	11,0	0,0	0,0	0,0
Własne wydawnictwa	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0

V Cramera 0,345; $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie Kolegia najczęściej na pierwszym miejscu stawiały akademicki charakter SGH jako trwałą w czasie cechę SGH. Najbardziej jednomyślne w tej sprawie był KNOP.

Największe zróżnicowanie opinii tego, co najważniejsze, dotyczyło dwóch kategorii. Pierwsza – to kolegialna struktura uczelni. Za najważniejszą uznało ją 28% respondentów z KAS, a 0% – z KZiF. Druga – to swobodny wybór ścieżki kształcenia oraz wykładowców przez studentów. Żadna z osób zatrudnionych w KGS nie umieściła tej kategorii na pierwszym miejscu. Uczyniło tak 19% pracowników KZiF.

10.4. Status a strategia SGH

Status różnicuje pracowników SGH jedynie w lęku przed podejmowaniem samodzielnych decyzji (tab. 7).

Tabela 7. Status a lęk przed podejmowaniem decyzji (w %)

Lęk przed podejmowaniem decyzji	Status		
	Samodzielny pracownik	Adiunkt	Pracownik administracji
Nie	26,0	26,0	7,0
Ani tak, ani nie	24,0	26,0	5,0
Tak	48,0	40,0	86,0
Nie wiem	2,0	8,0	2,0

V Cramera 0,290; $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

W opinii 86% pracowników administracji zatrudnionych w SGH ludzie odczuwają lęk przed samodzielnym podejmowaniem decyzji.

10.5. Strategia SGH w opinii pracowników – podsumowanie

Wyróżnione zmienne społeczno-demograficzne oraz instytucjonalne nie różnicują, w sposób znaczący, pracowników SGH. Można wyróżnić co najmniej trzy przyczyny tego stanu rzeczy:

1. liczba respondentów. Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety udzieliło nieco ponad 10% pracowników Szkoły. Przy założonej wielkości błędu pomiaru nawet kilka odpowiedzi może decydować o ich poziomie statystycznej istotności;
2. poruszane w ankiecie kwestie są już w takim stopniu przedyskutowane i przemyślane przez respondentów, że są odbierane jako „oczywista oczywistość” czyli coś, co nie różnicuje, ale co stanowi wyraz zbieżnej oceny rzeczywistości;
3. autorzy kwestionariusza nie uwzględnili zmiennych, które mogą różnicować prezentowane opinie (np.: zarobki, zatrudnienie w innych instytucjach, poczucie tożsamości z SGH). Może to stanowić inspirację dla dalszych badań.

Zastanawia stosunkowo niski – jak się wydaje – odsetek osób nieodczuwających lęku przed podejmowaniem decyzji. Wśród pracowników naukowych wynosi on 26%, a wśród administracji – 7%. Od wieków toczy się spór o siłę sprawczą ludzkich działań. Jedni twierdzą, że „wszystko zależy od ludzi” inni zaś, że „wszystko zależy od systemu, w którym funkcjonują ludzie”. Oba punkty widzenia łączy pogląd, że jednym z podstawowych, osobistych interesów decydentów (niekoniecznie są nimi formalnie sprawujący władzę), jest stabilizacja w czasie istniejącego układu zależności.

Nie ma możliwości zadekretowania wszystkich zjawisk występujących wewnątrz organizacji czy też w jej otoczeniu. Decydenci bronią więc istniejącego układu, ale zmienna rzeczywistość wytwarza różne sfery niepewności, które formalnie nie mogą być regulowane, bo nie ma procedur. Redukcji niepewności sprzyja powstanie nieformalnych układów. Manipulowanie niepewnością staje się narzędziem oddziaływania na innych. Ludzie niemający wpływu na konsekwencje swoich działań zaczynają z reguły odczuwać strach o swoje losy w danej organizacji. Zaczynają ulegać władzy tych, którzy jawią się im jako decydenci w danych sprawach. Nie zawsze jest to formalne kierownictwo danej instytucji. Niejednokrotnie realną władzę – możliwość wpływu na działania innych – posiadają osoby z niższych szczebli decyzyjnych.

11. Rozkłady procentowe odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety

Tabela 8. Wyzwania dla SGH

Kategoria	Stopień wyzwania (w %)			
	Mały i bardzo mały	Ani mały, ani duży	Duży i bardzo duży	Nie wiem
Zmiana zasad finansowania szkół wyższych przez państwo	11,0	9,0	70,0	10,0
Spadek liczby kandydatów na studia	34,0	16,0	49,0	1,0
Luka pokoleniowa kadry akademickiej	14,0	20,0	65,0	1,0
Zmiany ustawowe w ścieżkach kariery naukowej	16,0	34,0	37,0	13,0
Dostosowanie programów do zmian rynkowych	15,0	17,0	66,0	2,0
Konkurencja ze strony uczelni krajowych	38,0	24,0	38,0	0,0
Konkurencja ze strony uczelni zagranicznych	15,0	20,0	61,0	4,0
Cyfryzacja procesu nauczania	12,0	21,0	64,0	3,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Trzy wyzwania stawiane przez respondentów na pierwszym miejscu

Kategoria	Największe wyzwanie (w %)
Zmiana zasad finansowania szkół wyższych przez państwo	20,1
Dostosowanie programów do zmian rynkowych	17,0
Luka pokoleniowa kadry akademickiej	16,5

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej wymieniane, na pierwszym miejscu, wyzwanie dla SGH: zmiany ustawowe w ścieżkach kariery naukowej (2,7%).

Tabela 10. Najważniejsze wyzwania ze względu na status

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Zmiana zasad finansowania szkół wyższych przez państwo	39,0	19,0	21,0	9,0
Spadek liczby kandydatów na studia	13,0	15,0	19,0	9,0
Luka pokoleniowa kadry akademickiej	11,0	17,0	21,0	13,0
Zmiany ustawowe w ścieżkach kariery naukowej	2,0	4,0	5,0	2,0
Dostosowanie programów do zmian rynkowych	15,0	9,0	10,0	28,0
Konkurencja ze strony uczelni krajowych	2,0	6,0	5,0	8,0
Konkurencja ze strony uczelni zagranicznych	9,0	13,0	2,0	14,0
Cyfryzacja procesu nauczania	9,0	19,0	17,0	17,0

56% doktorantów umieściło na pierwszym miejscu kategorię „luka pokoleniowa kadry akademickiej”; 75% członków Klubu Przedsiębiorców SGH – „dostosowanie programów do zmian rynkowych”.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Priorytety działań władz SGH w zakresie nauki i edukacji

Kategoria	Stopień ważności priorytetów (w %)			
	Mały i bardzo mały	Ani mały, ani duży	Duży i bardzo duży	Nie wiem
Wzrost udziału badań naukowych w przychodach SGH	6,0	16,0	70,0	8,0
Wzrost udziału działalności eksperckiej w przychodach SGH	10,0	16,0	68,0	6,0
Aktywność międzynarodowa we wszystkich obszarach działania	5,0	13,0	80,0	2,0
Jakość procesu edukacyjnego	1,0	9,0	89,0	1,0
Standardy etyczne procesu edukacyjnego	9,0	23,0	67,0	1,0
Wysoka wartość dyplomu SGH na rynku pracy	3,0	10,0	87,0	1,0
Związywanie procesu kształcenia z działalnością naukową i doradczą SGH	6,0	26,0	62,0	6,0
Związywanie procesu kształcenia z praktyką społeczno-gospodarczą	6,0	20,0	73,0	1,0
Aktywność i samorządność studentów	25,0	38,0	36,0	1,0
Poszerzony dostęp do baz danych	10,0	25,0	58,0	7,0
Cyfrowy Help Desk obejmujący cyfrowe podręczniki do korzystania z baz danych	19,0	22,0	50,0	9,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Trzy działania – z zakresu nauki i edukacji – stawiane przez respondentów na pierwszym miejscu

Kategoria	Wartość (w %)
Jakość procesu edukacyjnego	31,3
Wysoka wartość dyplomu SGH na rynku pracy	17,4
Aktywność międzynarodowa we wszystkich obszarach działania	13,4

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej wymieniane, na pierwszym miejscu, działanie z zakresu nauki i edukacji: związanie procesu kształcenia z działalnością naukową i doradczą SGH (1,3%).

Tabela 13. Priorytety działań ze względu na status

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Udział badań naukowych w przychodach SGH	20,0	19,0	12,0	3,0
Udział działalności eksperckiej w przychodach SGH	4,0	4,0	5,0	2,0
Aktywność międzynarodowa we wszystkich obszarach działania	15,0	13,0	19,0	9,0
Jakość procesu edukacyjnego	28,0	29,0	26,0	38,0
Standardy etyczne procesu edukacyjnego	2,0	7,0	2,0	3,0
Wysoka wartość dyplomu SGH na rynku pracy	13,0	17,0	17,0	25,0

Zwiążanie procesu kształcenia z działalnością naukową i doradcą SGH	2,0	2,0	2,0	0,0
Aktywność i samorządność studentów	4,0	6,0	5,0	9,0
Poszerzony dostęp do baz danych	0,0	6,0	0,0	8,0
Cyfrowy Help Desk wraz z cyfrowymi podręcznikami do korzystania z baz danych	7,0	0,0	2,4	0,0

45% doktorantów za najważniejszy czynnik uznało jakość procesu edukacyjnego. Odpowiedzi członków Klubu Przedsiębiorców SGH dotyczyły kwestii aktywności międzynarodowej, jakości nauczania oraz cyfryzacji.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14. Priorytety działań władz SGH w zakresie zarządzania

Kategoria	Stopień ważności priorytetów (w %)			
	Mały i bardzo mały	Ani mały, ani duży	Duży i bardzo duży	Nie wiem
Rozwijanie młodej kadry naukowej	3,0	10,0	84,0	3,0
Racjonalizacja zatrudnienia wśród pracowników administracji	14,0	21,0	56,0	9,0
Racjonalizacja zatrudnienia wśród pracowników akademickich	12,0	21,0	59,0	8,0
Zdecentralizowanie decyzji w zakresie tworzenia projektów kierunków	14,0	26,0	46,0	14,0

Zdecentralizowanie decyzji w zakresie tworzenia programów nauczania	17,0	24,0	47,0	13,0
Profesjonalizacja zarządzania SGH	3,0	15,0	76,0	6,0

64% doktorantów za najważniejszy czynnik uznało rozwijanie młodej kadry naukowej; członkowie Klubu Przedsiębiorców SGH wskazywali na rozwój młodej kadry oraz decentralizację decyzji w zakresie programów nauczania.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. Trzy działania – z zakresu zarządzania – stawiane przez respondentów na pierwszym miejscu

Kategoria	Wartość (w %)
Profesjonalizacja zarządzania SGH	33,5
Rozwijanie młodej kadry naukowej	29,5
Racjonalizacja zatrudnienia wśród pracowników akademickich	17,0

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej wymieniane, na pierwszym miejscu, działanie z zakresu zarządzania:
zdecentralizowanie decyzji w zakresie tworzenia projektów kierunków (3,1%).

Tabela 16. Priorytety działań – z zakresu zarządzania – ze względu na status

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Rozwijanie młodej kadry naukowej	26,0	26,0	29,0	28,0
Racjonalizacja zatrudnienia wśród pracowników administracji	7,0	15,0	5,0	11,0

Racjonalizacja zatrudnienia wśród pracowników akademickich	20,0	17,0	26,0	16,0
Zdecentralizowanie decyzji w zakresie tworzenia projektów kierunków	7,0	2,0	2,0	3,0
Zdecentralizowanie decyzji w zakresie tworzenia programów nauczania	9,0	9,0	0,0	5,0
Profesjonalizacja zarządzania SGH	33,0	32,0	38,0	36,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 17. Konkurencyjność SGH – proces kształcenia

Kategoria	Stopień ważności czynników konkurencyjności (w %)			
	Mały i bardzo mały	Ani mały, ani duży	Duży i bardzo duży	Nie wiem
Oferta kierunków	12,0	23,0	64,0	1,0
Jakość kształcenia	10,0	20,0	70,0	0,0
Poziom wymagań wobec studentów	26,0	26,0	48,0	0,0
Limity przyjęć	21,0	30,0	45,0	4,0
Elitarny charakter uczelni	10,0	15,0	74,0	1,0
Poziom merytoryczny kadry akademickiej	9,0	22,0	69,0	0,0
Oferta studiów podyplomowych i MBA	13,0	18,0	59,0	10,0

Program magisterski CEMS MIM	11,0	25,0	52,0	12,0
Kształcenie ustawiczne	21,0	30,0	32,0	17,0
Personalizacja odpowiedzialności za jakość procesu dydaktycznego	17,0	25,0	46,0	12,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 18. Trzy czynniki konkurencyjności – z zakresu procesu kształcenia – stawiane przez respondentów na pierwszym miejscu

Kategoria	Wartość (w %)
Elitarny charakter uczelni	35,7
Jakość kształcenia	18,8
Poziom merytoryczny kadry akademickiej	13,8

Źródło: opracowanie własne.

Najrzadziej stawiany, na pierwszym miejscu, czynnik konkurencyjności z zakresu procesu kształcenia: kształcenie ustawiczne (1,3%).

Tabela 19. Konkurencyjność SGH – z zakresu procesu kształcenia – ze względu na status

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Oferta kierunków	4,0	9,0	5,0	11,0
Jakość kształcenia	22,0	17,0	26,0	11,0
Poziom wymagań wobec studentów	2,0	2,0	2,0	3,0
Limity	7,0	4,0	0,0	6,0

przyjęć				
Elitarny charakter uczelni	22,0	35,0	29,0	56,0
Poziom merytoryczny kadry akademickiej	24,0	22,0	10,0	3,0
Oferta studiów podyplomowych i MBA	4,0	0,0	5,0	3,0
Program magisterski CEMS MIM	4,0	4,0	5,0	0,0
Kształcenie ustawiczne	2,0	4,0	0,0	0,0
Personalizacja odpowiedzialności za jakość procesu dydaktycznego	9,0	4,0	6,0	18,0

27% doktorantów na pierwszym miejscu umieściła elitarny charakter uczelni; 50% przedstawiciele Klubu Przedsiębiorców SGH podkreśliła wagę jakości kształcenia.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20. Konkurencyjność SGH – relacje z otoczeniem

Kategoria	Stopień ważności czynników konkurencyjności (w %)			
	Mały i bardzo mały	Ani mały, ani duży	Duży i bardzo duży	Nie wiem
Publiczny charakter SGH	12,0	23,0	61,0	4,0
Prowadzenie kierunków tylko o profilu ekonomicznym	19,0	30,0	49,0	2,0
Wartość dyplomu SGH na rynku pracy	3,0	7,0	89,0	1,0
Pozycja absolwentów SGH w polityce i biznesie	3,0	9,0	87,0	1,0

Marka SGH i jej postrzeganie w kraju i za granicą	6,0	13,0	79,0	2,0
Stopień umiędzynarodowienia SGH	16,0	21,0	59,0	4,0
Wsparcie administracyjne procesów biznesowych SGH	34,0	27,0	27,0	12,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21. Trzy czynniki konkurencyjności – z zakresu relacji z otoczeniem – stawiane przez respondentów na pierwszym miejscu

Kategoria	Wartość (w %)
Wartość dyplomu SGH na rynku pracy	36,2
Pozycja absolwentów SGH w polityce i biznesie	20,1
Marka SGH i jej postrzeganie w kraju i za granicą	18,3

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej wymieniany, na pierwszym miejscu, czynnik konkurencyjności z zakresu relacji z otoczeniem: stopień umiędzynarodowienia SGH (4,0%).

Tabela 22. Konkurencyjność SGH – relacje z otoczeniem – ze względu na status

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Publiczny charakter SGH	11,0	9,0	17,0	3,0
Prowadzenie kierunków tylko o profilu ekonomicznym	2,0	7,0	5,0	11,0
Wartość dyplomu SGH na rynku pracy	37,0	32,0	33,0	41,0

Pozycja absolwentów SGH w polityce i biznesie	26,0	17,0	12,0	25,0
Marka SGH i jej postrzeganie w kraju i za granicą	11,0	32,0	17,0	14,0
Stopień umiędzynarodowienia SGH	7,0	4,0	2,0	5,0
Wsparcie administracyjne procesów biznesowych SGH	7,0	0,0	14,0	2,0

45% doktorantów wskazało na wartość dyplomu SGH na rynku; 50% członków Klubu Przedsiębiorców SGH opowiedziało się za pozycją absolwentów SGH w polityce i w biznesie.
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23. Trwałość w czasie cech SGH

Kategoria	Stopień ważności cech w czasie (w %)			
	Mały i bardzo mały	Ani mały, ani duży	Duży i bardzo duży	Nie wiem
Akademicki charakter SGH	3,0	4,0	88,0	5,0
Publiczny charakter SGH	7,0	11,0	77,0	5,0
Bez wydziałowa, kolegalna struktura organizacyjna SGH	22,0	17,0	45,0	16,0
Jednolita formuła programowa Studium Podstawowego	13,0	17,0	59,0	11,0
Organizacji działalności dydaktycznej poza Kolegiami	25,0	24,0	25,0	26,0
Trzy poziomy studiów: licencjackie, magisterskie i doktoranckie	4,0	3,0	92,0	1,0

Duży udział w wymiarze kształcenia nauki języków obcych	7,0	9,0	82,0	2,0
Swoboda wyboru ścieżki kształcenia i wykładowców przez studentów	16,0	8,0	74,0	2,0
Ograniczony limit przyjęć na studia	10,0	11,0	74,0	5,0
Selekcja przyjęć na I i II stopień studiów	7,0	12,0	77,0	4,0
Własna biblioteka	5,0	10,0	85,0	0,0
Własne wydawnictwa	14,0	22,0	58,0	6,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24. Trzy cechy SGH stawiane przez respondentów na pierwszym miejscu

Kategoria	Wartość (w %)
Akademicki charakter SGH	25,0
Swoboda wyboru ścieżki kształcenia i wykładowców przez studentów	18,8
Duży udział w wymiarze kształcenia nauki języków obcych	10,7

Źródło: opracowanie własne.

Najrzadziej wymieniana, na pierwszym miejscu, cecha: własne wydawnictwa 0,9%.

Tabela 25. Trwałość w czasie cech SGH ze względu na status

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Akademicki charakter SGH	41,0	33,0	33,0	3,0

Publiczny charakter SGH	11,0	4,0	12,0	3,0
Bez wydziałowa, kolegialna struktura organizacyjna SGH	15,0	11,0	0,0	5,0
Jednolita formuła programowa Studium Podstawowego	0,0	6,0	0,0	3,0
Organizacji działalności dydaktycznej poza Kolegiami	2,0	2,0	0,0	2,0
Trzy poziomy studiów: licencjackie, magisterskie i doktoranckie	7,0	11,0	12,0	8,0
Duży udział w wymiarze kształcenia nauki języków obcych	2,0	4,0	17,0	19,0
Swoboda wyboru ścieżki kształcenia i wykładowców przez studentów	9,0	13,0	7,0	37,0
Ograniczony limit przyjęć na studia	4,0	0,0	7,0	5,0
Selekcja przyjęć na I i II stopień studiów	9,0	11,0	10,0	14,0
Własna biblioteka	9,0	11,0	10,0	0,0
Własne wydawnictwa	0,0	4,0	2,0	2,0

27,3% doktorantów umięściło na pierwszym miejscu akademicki charakter SGH; członkowie Klubu Przedsiębiorców SGH w 75% podkreślili swobodę wyboru ścieżki kształcenia i wykładowców przez studentów.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 26. Postawy pracowników SGH

Kategoria	Zgoda z postawami(w %)			
	Nie i zdecydowanie nie	Ani tak, ani nie	Tak i zdecydowanie tak	Nie wiem
Postrzeganie gwałtownych zmian jako zagrożenie	11,0	11,0	66,0	12,0
Obawa przed podejmowaniem samodzielnych decyzji	18,0	18,0	51,0	13,0
Szybka akceptacja nowych rozwiązań	37,0	26,0	26,0	11,0
SGH jako „przystanek” w karierze zawodowej	29,0	23,0	28,0	20,0
Wpływ na działania w miejscu pracy	21,0	24,0	41,0	14,0
Brak kontroli nad działaniami w miejscu pracy	19,0	17,0	42,0	20,0
Znajomość celów zmian	48,0	21,0	12,0	19,0
Nieoficjalny obieg informacji	13,0	16,0	58,0	13,0
Zaufanie na poziomie wspólnych wartości	35,0	26,0	17,0	22,0
Zaufanie na poziomie wspólnoty interesów	35,0	25,0	18,0	22,0
Zadowolenie z miejsca pracy	12,0	13,0	55,0	20

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27. Postawy pracowników SGH – opinia samodzielnych pracowników

Kategoria	Zgoda z postawami(w %)			
	Nie i zdecydowanie nie	Ani tak, ani nie	Tak i zdecydowanie tak	Nie wiem
Postrzeganie gwałtownych zmian jako zagrożenie	7,0	13,0	76,0	4,0
Obawa przed podejmowaniem samodzielnych decyzji	26,0	24,0	48,0	2,0
Szybka akceptacja nowych rozwiązań	30,0	33,0	35,0	2,0
SGH jako „przystanek” w karierze zawodowej	39,0	30,0	28,0	3,0
Wpływ na działania w miejscu pracy	13,0	35,0	50,0	2,0
Brak kontroli nad działaniami w miejscu pracy	22,0	17,0	52,0	9,0
Znajomość celów zmian	52,0	33,0	13,0	2,0
Nieoficjalny obieg informacji	18,0	28,0	50,0	4,0
Zaufanie na poziomie wspólnych wartości	50,0	28,0	20,0	2,0
Zaufanie na poziomie wspólnoty interesów	48,0	28,0	22,0	2,0
Zadowolenie z miejsca pracy	11,0	9,0	80,0	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Postawy pracowników SGH – opinia adiunktów

Kategoria	Zgoda z postawami(w %)			
	Nie i zdecydowanie nie	Ani tak, ani nie	Tak i zdecydowanie tak	Nie wiem
Postrzeganie gwałtownych zmian jako zagrożenie	6,0	13,0	76,0	5,0
Obawa przed podejmowaniem samodzielnych decyzji	26,0	24,0	48,0	2,0
Szybka akceptacja nowych rozwiązań	35,0	30,0	32,0	3,0
SGH jako „przystanek” w karierze zawodowej	39,0	20,0	32,0	9,0
Wpływ na działania w miejscu pracy	28,0	20,0	50,0	2,0
Brak kontroli nad działaniami w miejscu pracy	28,0	26,0	37,0	9,0
Znajomość celów zmian	69,0	19,0	9,0	4,0
Nieoficjalny obieg informacji	19,0	13,0	65,0	3,0
Zaufanie na poziomie wspólnych wartości	35,0	33,0	26,0	4,0
Zaufanie na poziomie wspólnoty interesów	39,0	32,0	22,0	7,0
Zadowolenie z miejsca pracy	15,0	13,0	70,0	2,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 29. Postawy pracowników SGH – opinia pracowników administracji

Kategoria	Zgoda z postawami(w %)			
	Nie i zdecydowanie nie	Ani tak, ani nie	Tak i zdecydowanie tak	Nie wiem
Postrzeganie gwałtownych zmian jako zagrożenie	5,0	17,0	72,0	6,0
Obawa przed podejmowaniem samodzielnych decyzji	26,0	28,0	39,0	7,0
Szybka akceptacja nowych rozwiązań	35,0	30,0	32,0	3,0
SGH jako „przystanek” w karierze zawodowej	39,0	20,0	32,0	9,0
Wpływ na działania w miejscu pracy	41,0	26,0	31,0	2,0
Brak kontroli nad działaniami w miejscu pracy	10,0	24,0	62,0	4,0
Znajomość celów zmian	70,0	19,0	11,0	0,0
Nieoficjalny obieg informacji	19,0	13,0	65,0	3,0
Zaufanie na poziomie wspólnych wartości	50,0	26,0	17,0	7,0
Zaufanie na poziomie wspólnoty interesów	45,0	29,0	19,0	6,0
Zadowolenie z miejsca pracy	21,0	10,0	69,0	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 30. Postawy pracowników SGH – opinia studentów

Kategoria	Zgoda z postawami(w %)			
	Nie i zdecydowanie nie	Ani tak, ani nie	Tak i zdecydowanie tak	Nie wiem
Postrzeganie gwałtownych zmian jako zagrożenie	22,0	6,0	44,0	28,0
Obawa przed podejmowaniem samodzielnych decyzji	14,0	14,0	39,0	33,0
Szybka akceptacja nowych rozwiązań	26,0	25,0	22,0	27,0
SGH jako „przystanek” w karierze zawodowej	14,0	14,0	28,0	44,0
Wpływ na działania w miejscu pracy	27,0	27,0	36,0	10,0
Brak kontroli nad działaniami w miejscu pracy	15,0	9,0	27,0	49,0
Znajomość celów zmian	20,0	17,0	11,0	52,0
Nieoficjalny obieg informacji	5,0	11,0	50,0	34,0
Zaufanie na poziomie wspólnych wartości	20,0	17,0	9,0	53,0
Zaufanie na poziomie wspólnoty interesów	20,0	11,0	13,0	57,0
Zadowolenie z miejsca pracy	3,0	17,0	19,0	61,0

Źródło: opracowanie własne.

Ankiety wypełniło 44,0% kobiet i 56,0% mężczyzn; 17,0% respondentów urodziło się w latach 1930 – 1957, 30,0% 1958–1977, a pozostałe 53,0% w latach 1978 – 1997.

W przypadku 26,0% respondentów ich praca zawodowa w SGH nie przekracza 10 lat; 18,0% pracuje w przedziale od 11 do 20 lat, a pozostałe 20,0% ponad 20 lat.

Tabela 31. Zatrudnienie respondentów

Jednostka organizacyjna	Liczba respondentów	%
Kolegium Analiz Ekonomicznych	28	12,5
Kolegium Ekonomiczno-Społeczne	22	9,8
Kolegium Gospodarki Światowej	12	5,4
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie	20	8,9
Kolegium Zarządzania i Finansów	23	10,3
CNJO i CWFIS	3	1,4
Administracja centralna	31	13,8
Inne	9	4,0
Nie dotyczy	74	33,0
Brak danych	2	0,9

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 32. Status respondentów

Status	Liczba	%
Samodzielny pracownik naukowy	38	17,0
Pracownik naukowy zajmujący stanowisko kierownicze	8	3,6
Adiunkt	54	24,1
Pracownik administracji	38	17,0
Pracownik administracji zajmujący stanowisko kierownicze	4	1,8
Student studiów licencjackich	46	20,5
Student studiów magisterskich	18	8,0
Doktorant	11	4,9

Absolwent SGH niezatrudniony etatowo na uczelni	0	0
Członek Klubu Przedsiębiorców SGH	4	1,8
Brak danych	3	1,3

Źródło: opracowanie własne.

12. Druga część kwestionariusza – *European Social Survey*

Tabela 33. Zadowolenie z mieszkania w Polsce

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Niezadowoleni	0,0	0,0	0,0	0,0
Ani tak, ani tak	0	11,0	2,0	13,0
Zadowoleni	100,0	84,0	90,0	83,0
Trudno powiedzieć	0	5,0	5,0	4,0
Odmowa odpowiedzi	0	0,0	3,0	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 34. Zadowolenie ze stanu polskiej gospodarki

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Niezadowoleni	0,0	0,0	0,0	0,0
Ani tak, ani tak	19,0	19,0	18,0	23,0
Zadowoleni	77,0	78,0	65,0	68,0
Trudno powiedzieć	2,0	3,0	15,0	9,0
Odmowa odpowiedzi	2,0	0,0	2,0	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 35. Ocena stanu kształcenia wyższego w Polsce

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Zła	37,0	37,0	25,0	42,0
Ani zła, ani dobra	21,0	30,0	25,0	17,0
Dobra	40,0	33,0	45,0	37,0
Trudno powiedzieć	2,0	0,0	5,0	4,0
Odmowa odpowiedzi	0,0	0,0	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 36. Zadowolenie z przynależności Polski do UE

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Niezadowoleni	12,0	7,0	10,0	15,0
Ani tak, ani tak	7,0	4,0	0,0	3,0
Zadowoleni	81,0	89,0	88,0	76,0
Trudno powiedzieć	0,0	0,0	0,0	5,0
Odmowa odpowiedzi	0,0	0,0	2,0	1,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 37. Zaufanie wobec innych ludzi vs ostrożność w kontaktach

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Zaufanie wobec innych	41,0	43,0	44,0	46,0
Ani zaufanie, ani ostrożność	11,0	11,0	10,0	5,0
Ostrożność w kontaktach z innymi	41,0	37,0	39,0	46,0
Trudno powiedzieć	5,0	9,0	5,0	3,0
Odmowa odpowiedzi	2,0	0,0	2,0	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 38. Wykorzystywanie przez innych vs uczciwe postępowanie

Kategoria	Status (w %)			
	Samodzielni pracownicy	Adiunkci	Pracownicy administracji	Studenci
Wykorzystanie przez innych	30,0	19,0	33,0	25,0
Ani wykorzystywanie, ani uczciwość	11,0	24,0	13,0	18,0
Uczciwość innych	52,0	41,0	38,0	41,0
Trudno powiedzieć	7,0	16,0	12,0	13,0
Odmowa odpowiedzi	0,0	0,0	4,0	3,0

Źródło: opracowanie własne.