



**WSZYSTKO O NOWOCZESNYM
SZKOLNICTWIE, NAUCE
I WSPÓŁPRACY Z BIZNESEM**

**MOBBING NA
UCZELNIACH**

SKALA ZJAWISKA,
MECHANIZMY
I PROPOZYCJE ZMIAN

**ZARZĄDZANIE
TALENTAMI**

W NAUCE

**WYPALENIE
ZAWODOWE**

W ŚRODOWISKU
AKADEMICKIM

**SZKLANE
SUFITY**

W POLSKIEJ NAUCE
W OBSZARZE
MARKETINGU

„BEZPIECZNA UCZELNIA”
MA WYPROMOWAĆ
KONKRETNE ROZWIĄZANIA

Prof. dr hab. inż.

**MARIA
MRÓWCZYŃSKA**

Wiceminister Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

TEMAT NUMERU

**JAK WSPIERAĆ LUDZI,
KTÓRZY TWORZĄ NAUKĘ**
Uczelnia jako miejsce pracy

Drodzy Czytelnicy,

oddajemy w Państwa ręce jesienny numer „PWN Nauka”, w którym mierzymy się z jednym z kluczowych wyzwań współczesnego szkolnictwa wyższego – zarządzaniem ludźmi na uczelniach.

Uczelnia to przestrzeń wyjątkowa. Z jednej strony – świat badań, odkryć i ambicji naukowych. Z drugiej – miejsce codziennej pracy tysięcy osób: profesorów, doktorantów, dydaktyków, bibliotekarzy, administracji. Bez ich zaangażowania i poczucia bezpieczeństwa nie sposób mówić o prawdziwej doskonałości naukowej. Dlatego w tym numerze pytamy nie tylko o cele akademickie, ale przede wszystkim o warunki, w jakich te cele mogą być osiągnięte.

Podajemy tematy trudne, ale nieuniknione: mobbing, molestowanie, dyskryminację i wypalenie zawodowe. To zjawiska, które jeszcze niedawno spychano na margines, dziś stają się coraz bardziej widoczne i wymagają odwagi w nazwaniu ich po imieniu. Analizujemy bariery równości płci i mechanizmy „szklanego sufitu”, które blokują rozwój wielu utalentowanych badaczek i badaczy. Piszemy o dobrostanie psychicznym pracowników naukowych, bo wiemy, że bez zdrowego, wspieranego zespołu nie da się tworzyć innowacji ani rozwijać młodych pokoleń.

Jednocześnie pokazujemy rozwiązania. W tym wydaniu znajdują Państwo głosy ekspertów, którzy proponują konkretne mechanizmy przeciwdziałania przemocy, dobre praktyki HR oparte na danych i sztucznej inteligencji, a także przykłady budowania kultury mentoringu. Wskazujemy, że uczelnia przyszłości to nie tylko mury i laboratoria, ale także kapitał ludzki, który trzeba chronić i rozwijać.

Nowy rok akademicki to czas nadziei i początków. Życzymy, aby był również okazją do refleksji nad tym, jakiej uczelni naprawdę chcemy: czy takiej, w której sukces mierzy się wyłącznie liczbą publikacji i grantów, czy takiej, która potrafi łączyć wymagania nauki z troską o ludzi ją współtworzących. Wierzę, że znajdą tu Państwo inspiracje, praktyczne wskazówki i, co równie ważne, zachętę do otwartej rozmowy.

Życzę owocnej lektury,

Dorota Siudowska-Mieszkowska

redaktor naczelna



TEMAT NUMERU

Uczelnia jako miejsce pracy. Jak wspierać ludzi, którzy tworzą naukę?

Dorota Siudowska-Mieszkowska str. 5

TEMAT NUMERU | FORUM

Mobbing na uczelniach – skala zjawiska, mechanizmy i propozycje zmian

Dr Joanna Gruba str. 6

Od procedur do odwagi. Jak budować uczelnię wolną od przemocy?

Dr Magdalena Kun-Buczko str. 7

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego:
ochrona pracowników akademickich jest priorytetem

Prof. dr hab. inż. Maria Mrówczyńska, Wiceminister Nauki i Szkolnictwa Wyższego str. 9

KAPITAŁ LUDZKI UCZELNIWypalenie zawodowe w środowisku akademickim.
Jak chronić pracowników uczelni?

Dr Daniel Szostak str. 11

RÓWNOŚĆ I RÓŻNORODNOŚĆ NA UCZELNI

Kobieta na uczelni. Między ambicją a barierami str. 14

Szkłane sufity w polskiej nauce w obszarze marketingu

Dr hab. Małgorzata Karpińska-Krakowiak str. 16

STRATEGICZNE HR W NAUCE

Zarządzanie talentami w nauce.

Jak uczelnie mogą budować swoją przyszłość? str. 17

Dobrostan pracowników naukowych.

Dlaczego wellbeing staje się strategicznym zadaniem uczelni? str. 19

HR oparty na danych i sztucznej inteligencji – wyzwania dla uczelni str. 20

Sztuczna inteligencja w HR: rekrutacja na uczelniach w erze AI str. 22

WYWIAD NUMERU

Wszyscy tworzymy uniwersytet – rozmowa o roli uczelni jako pracodawcy Rozmowa z Prof. Robertem Olkiewiczem oraz Anną Juras	str. 24
---	---------

KSIĘGARNIA PWN

Nowe podręczniki PWN.....	str. 26
---------------------------	---------

MENTORING NA UCZELNIACH

Mentoring na uczelniach – szansa, która staje się standardem	str. 28
Mentoring ma sens i realny wpływ na młode pokolenie.....	str. 29

INNOWACJE W EDUKACJI

93 pomysły na edukację przyszłości – EduTech Masters, wyjątkowe wsparcie dla start-upów EduTech.....	str. 30
---	---------

PWN ZAPRASZA

Bezpłatne webinary od PWN i IBUKA Libry.....	str 32
--	--------

PODCAST PWN

Podcast dla ludzi, którzy lubią wiedzieć!	str 33
---	--------

PWN W KARPACZU

PWN na Forum Ekonomicznym w Karpaczu – spotkania, które inspirują	str 34
--	--------

Uczelnia jako miejsce pracy. Jak wspierać ludzi, którzy tworzą naukę?

Czy uczelnia jest miejscem pracy jak każde inne? A może, jak wciąż lubimy o niej myśleć, szczególną przestrzenią, w której liczą się przede wszystkim wartości nauki, rozwoju i wspólnoty? Niezależnie od odpowiedzi, jedno jest pewne: środowisko akademickie nie jest wolne od problemów, z którymi zmagają się inne sektory rynku pracy. Wręcz przeciwnie – intensywne tempo zmian, rosnące wymagania administracyjne i dydaktyczne, a także presja punktowa sprawiają, że wyzwania związane z dobrostanem, zdrowiem psychicznym i poczuciem sensu pracy stają się coraz bardziej palące.

W tym numerze „PWN Nauka” oddajemy głos autorom, którzy przyglądają się z różnych stron takim zjawiskom jak wypalenie zawodowe, mobbing czy systemowe bariery utrudniające rozwój kariery akademickiej. Pytamy, w jaki sposób uczelnie mogą stawać się organizacjami odpowiedzialnymi, nie tylko wobec studentów, lecz także wobec pracowników: profesorów, doktorantów, dydaktyków, badaczy, bibliotekarzy, administracji i całej społeczności współtworzącej instytucję.

Ważnym sygnałem są analizy dr. Daniela Szostaka dotyczące wypalenia zawodowego w środowisku akademickim. Autor wskazuje, że objawy mogą pojawiać się już po kilku latach pracy, a główne ich źródła to m.in. niskie wynagrodzenia, „punktoza” czy zła atmosfera wewnątrz instytucji. Joanna Gruba podejmuje temat mobbingu i molestowania – problemów wciąż zbyt rzadko ujawnianych, a jednak realnie obecnych. Z kolei Magdalena Kun-Buczko pisze o odwadze w przełamaniu szkodliwych schematów i o potrzebie zmiany perspektywy zarządczej na uczelniach. Dopelnieniem są teksty Michaela Armstronga i Bernarda Marra, które pokazują, jak narzędzia HR i analityka danych mogą wspierać dobrostan i rozwój kadr, a nie jedynie kontrolę i rozliczanie.

W tym numerze znalazły się też głosy instytucjonalne i badawcze: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego akcentuje konieczność systemowych rozwiązań chroniących pracowników przed mobbingiem i dyskryminacją, a dr hab. Małgorzata Karpińska-Krakowia wraz z zespołem prezentuje wyniki badań nad „szklanymi sufitami” w polskiej nauce, odsłaniając ukryte mechanizmy nierówności płci w karierach akademickich.



Uczelnia to nie tylko programy studiów, granty i publikacje, lecz także miejsce codziennej pracy ze wszystkimi jej blaskami i cieniami.

Te głosy układają się we wspólny obraz: jeśli chcemy mówić o przyszłości polskiej nauki, musimy zacząć od rozmowy o ludziach, którzy ją tworzą. Uczelnia to nie tylko programy studiów, granty i publikacje, lecz także miejsce codziennej pracy ze wszystkimi jej blaskami i cieniami. Jeśli pracownicy akademicy będą przeciążeni, sfrustrowani i pozbawieni poczucia sensu, straci na tym cała wspólnota.

Jako redakcja wierzymy, że temat dobrostanu w środowisku naukowym zasługuje na otwartą debatę. Dlatego inicjujemy forum dyskusyjne poświęcone zarządzaniu kadrami w akademii. Chcemy stworzyć przestrzeń, w której spotkają się badacze, praktycy HR, przedstawiciele ministerstwa i rektorzy, aby wspólnie zastanowić się nad rozwiązaniami – od systemowych regulacji po codzienne praktyki budujące zdrową kulturę organizacyjną.

Nowy rok akademicki to zawsze moment nadziei i nowych początków. Życzymy, by stał się także okazją do odważnego spojrzenia na wyzwania, które do tej pory zbyt często były spychane na margines. Nie da się bowiem budować doskonałości naukowej bez troski o ludzi, którzy stoją za badaniami, publikacjami i dydaktyką. To oni są najważniejszym kapitałem uczelni.

Dorota Siudowska-Mieszkowska

Mobbing na uczelniach – skala zjawiska, mechanizmy i propozycje potrzebnych zmian



dr Joanna Gruba

Fundacja Science Watch Polska

Pracownicy naukowcy postrzegani są przez opinię publiczną jako środowisko elitarne o najwyższych standardach etycznych i wzajemnym szacunku. Jeszcze dekadę temu problem mobbingu w środowisku akademickim pozostawał tematem tabu. Tymczasem z badań przeprowadzonych przez Fundację Science Watch Polska w 2022 r. wynika, że ponad 63,5% pracowników uczelni doświadczyło działań o charakterze mobbingowym.

Najbardziej narażoną grupą na mobbing są adiunkci, osoby w wieku od 41 do 50 lat. W następstwie doświadczanego mobbingu aż 82,7% badanych deklaruje obniżenie poczucia własnej wartości, a 74% – spadek zaangażowania w pracę.

Przytoczone dane świadczą o ogromnym kryzysie w zakresie przeciwdziałania przemocy psychicznej w środowisku akademickim. Do najczęściej wskazywanych przez respondentów form mobbingu należą: obmawianie (67,0%), systematyczne kwestionowanie decyzji (63,0%) oraz nieuzasadniona krytyka (prawie 60,0%).

Część działań mobbingowych realizowana jest w tzw. białych rękawiczkach. Zwykle jest to odmowa finansowania publikacji lub wyjazdów konferencyjnych, pomijanie w podziale obowiązków, wystawianie negatywnych recenzji dorobku naukowego (często bez merytorycznego uzasadnienia), a także wymuszenie współautorstwa przez przełożonych. Takie prak-

tyki skutecznie blokują rozwój naukowy i utrudniają uzyskiwanie kolejnych szczebli awansu.



Ponad 63,5% pracowników uczelni doświadczyło działań o charakterze mobbingowym.

Z analizy badań Fundacji WSP wynika, że ponad 46% respondentów nie zgłosiło mobbingu. Głównymi powodami bierności były: obawa przed utratą zatrudnienia, brak wiedzy o tym, gdzie i w jaki sposób zgłaszać nadużycia, a także przekonanie o bezkarności sprawców z uwagi na ich wyższą pozycję zawodową lub powiązania z władzami uczelni.



Wiele uczelni nie zorganizowało dotąd ani jednego szkolenia antymobbingowego.

Istotnym jest fakt, że uczelniane komisje antymobbingowe nie posiadają kompetencji do orzekania, czy doszło do zaistnienia mobbingu. czy też nie. Uprawnienie to przysługuje wyłącznie sądowi pracy. Tymczasem wystąpienie na drogę sądową oznacza zwykle dalsze represje, stygmatyzację zawodową i ostracyzm. W rezultacie osoby dotknięte mobbingiem zwykle decydują się na milczenie, co sprzyja utrwalaniu patologii i tworzeniu tzw. kultury przemocy.

Nie bez znaczenia jest też to, że struktura organizacyjna uczelni ma charakter silnie zhierarchizowany. Przełożonymi (kierownikami jednostek, dziekanami itd.) są najczęściej samodzielni pracownicy naukowcy, legitymujący się wyższym stopniem lub tytułem naukowym. W efekcie osoba zgłaszająca mobbing do uczelnianej komisji antymobbingowej znajduje się na przegranej pozycji. Po pierwsze najczęściej składa skargę na przełożonego, a po drugie na osobę wyżej usytuowaną, która ma zwykle wpływ na awans naukowy.

Nadto komisja antymobbingowa zazwyczaj orzeka o braku działań mobbingowych, zaś mobber inicjuje zwykle postępo-

wanie dyscyplinarne przeciwko pokrzywdzonemu.

Zasadne jest więc podjęcie zdecydowanych działań systemowych w celu przeciwdziałania mobbingowi na uczelniach. Niezbędne jest wprowadzenie przejrzystych, jednoznacznych i dostępnych dla wszystkich procedur antymobbingowych, a także obowiązkowych, regularnych szkoleń w tym zakresie. Zaskakujący pozostaje fakt, że mimo obowiązującego od ponad 20 lat zapisu w Kodeksie pracy nakładającego na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, wiele uczelni nie zorganizowało dotąd ani jednego szkolenia antymobbingowego.

Warto rozważyć również powołanie niezależnego organu, wzorowanego na instytucji Rzecznika Praw Obywatelskich, który zajmowałby się sprawami mobbingowymi w środowisku akademickim. Kluczową kwestią pozostaje jednak zmiana mentalności kadry zarządzającej uczelniami, której część – jak pokazują liczne relacje – nadużywa władzy i nierzadko traktuje ją jako narzędzie kontroli, a nie odpowiedzialności instytucjonalnej.

Od procedur do odwagi. Jak budować uczelnię wolną od przemocy?



dr Magdalena Kun-Buczko

pełnomocnik Dziekana ds. polityki antymobbingowej
pełnomocnik Rektora ds. równego traktowania
Uniwersytet w Białymstoku

Na każdej uczelni, w każdym korytarzu, sali wykładowej i gabinecie toczy się życie akademickie – twórcze, inspirujące, ale też... ludzkie. A tam, gdzie są ludzie, pojawiają się

również trudne emocje, konflikty, czasem krzywda. Mobbing, molestowanie, dyskryminacja – te słowa nie są nam obce. Każdy słyszał, wiele osób widziało i wiele doświadczyło. Cisza. Najgroźniejszy cień na uczelni. W niej kryje się strach. W niej rośnie ból tych, którzy doświadczyli przemocy, mobbingu, dyskryminacji. W niej sprawca nabiera pewności, że nikt nie stanie mu na drodze.

Mamy dziś procedury, regulaminy, instrukcje. Potrafimy definiować zachowania niepożądane. Ale papier, jak to się mówi, przyjmie wszystko. Prawdziwe pytanie brzmi: czy stworzyliśmy miejsce, w którym człowiek nie boi się przyjść i powiedzieć: „To, co się stało, jest krzywdą”?

Budowanie takiej przestrzeni wymaga czegoś więcej niż przepisów. Wymaga odwagi – i tej indywidualnej, i tej instytucjonalnej. Odwagi, by słuchać nawet wtedy, gdy to niewygodne. By reagować, nawet jeśli oznacza to konfrontację z własnym środowiskiem.

Kultura organizacyjna to nasz mur obronny. Tam, gdzie panuje szacunek, gdzie komunikacja jest jasna, a różnice rozwiązuje się w dialogu – ryzyko przemocy znacząco maleje. Dlatego jako wspólnota musimy inwestować czas i energię w rozwijanie umiejętności rozmowy, słuchania, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej. Szkolenia z komunikacji nie są dodatkiem. To fundament bezpiecznego środowiska. Kultura organizacyjna to nie zestaw mądrych słów. To powietrze, którym oddychamy codziennie na uczelni. Tam, gdzie panuje szacunek, nie ma miejsca na przemoc. Tam, gdzie jest dialog, nie ma miejsca na upokorzenie. Tam, gdzie ludzie potrafią rozmawiać, agresja nie ma gdzie się ukryć.

Ale nawet najlepsza kultura potrzebuje wsparcia w postaci realnych, działających mechanizmów. Komisje antymobbingowe złożone z niezależnych ekspertów. Rzecznicy praw akademickich dostępni dla każdego. Jasne kanały do zgłaszania niepokojących sytuacji, które gwarantują poufność. I przede wszystkim wola reagowania. Brak reakcji niszczy zaufanie szybciej niż jakikolwiek przepis może je odbudować.



Zgłoszenie problemu to akt troski o uczelnię, a nie zdrady wobec niej. Abyśmy zrozumieli, że milczenie chroni sprawcę, a mówienie całą społeczność.

Chcę, aby każdy wiedział: zgłoszenie problemu to akt troski o uczelnię, a nie zdrady wobec niej. Abyśmy zrozumieli, że milczenie chroni sprawcę, a mówienie całą społeczność.



Brak reakcji niszczy zaufanie szybciej niż jakikolwiek przepis może je odbudować.

Uczelnia wolna od strachu to nie utopia. To miejsce, w którym studenci i pracownicy, od asystenta po rektora, wiedzą, że ich głos jest ważny. Gdzie reakcja przychodzi natychmiast, a konsekwencje są realne. Gdzie liderzy nie chowają się za procedurami, lecz stają twarzą w twarz z problemem.

Nie unikniemy wszystkich trudnych sytuacji. Ale możemy sprawić, by każda została dostrzeżona, wysłuchana i potraktowana poważnie. Zmiana zaczyna się od małych gestów: od słuchania bez oceniania, od wiary w słowo drugiego człowieka, od uznania, że każdy ma prawo do pracy i nauki w poczuciu bezpieczeństwa.

Realna poprawa w budowaniu kultury reagowania na przemoc i dyskryminację zaczyna się od konsekwentnego wdrażania procedur w praktyce, nie tylko na papierze. Warto wzmocnić otwartą komunikację, dostęp do wsparcia i ochronę osób zgłaszających nieprawidłowości. Kluczowe jest także stałe szkolenie całej wspólnoty uczelni, rozwijanie empatii i odpowiedzialności oraz widoczne zaangażowanie władz, które pokazują, że reagowanie na przemoc to nasz wspólny priorytet.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego: ochrona pracowników akademickich jest priorytetem



Prof. dr hab. inż. Maria Mrówczyńska

Wiceminister Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Redakcja „PWN Nauka” zwróciła się do Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z pytaniami o skuteczność działań podejmowanych na rzecz tworzenia bezpiecznego środowiska pracy na uczelniach. Zapytaliśmy m.in., jakie wnioski płyną z realizacji projektu „Bezpieczna Uczelnia” oraz które działania, zdaniem resortu, powinny zostać priorytetowo wdrożone, aby realnie przeciwdziałać mobbingowi i dyskryminacji w środowisku akademickim.

Na obecnym etapie realizacji projektu jest zbyt wcześnie, by formułować pełne wnioski. Dlatego warto skupić się na przyczynach uruchamiania wspieranych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego projektów z obszaru przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji.

Problem jest realny i nie może być ignorowany

Badania jasno wskazują, że problem ten jest realny i nie może być ignorowany. Według danych, ponad 63 proc. pracowników uczelni zadeklarowało doświadczenie działań o charakterze mobbingowym, a aż 78 proc. oceniło atmosferę pracy jako nieprzyjazną. To sygnał, że potrzebne są rozwiązania systemowe, które pozwolą skutecznie reagować na niepożądane zjawiska oraz im zapobiegać.



Projekt Bezpieczna „Uczelnia – przestrzeń bezpieczna od mobbingu i dyskryminacji” ma systemowo zdiagnozować problem i wypromować konkretne rozwiązania.

Projekt Bezpieczna „Uczelnia – przestrzeń bezpieczna od mobbingu i dyskryminacji – działania na rzecz wspierania polityki antymobbingowej i działań niepożądanych na polskich uczelniach”, zainicjowany przez Uniwersytet Warszawski i wspierany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, ma systemowo zdiagnozować problem i wypromować konkretne rozwiązania. Efektem ma być opracowanie praktycznego katalogu skutecz-



Promowanie kultury szacunku, otwartości i współpracy zwiększy bezpieczeństwo oraz komfort pracy i nauki.

nych rozwiązań – od szkoleń po działania interwencyjne – adresowane do całej społeczności akademickiej, w tym pracowników i studentów.

Mamy dziś do czynienia z systemowymi słabościami, które wpływają na dobrostan osób pracujących na uczelniach, a także studiujących. To m.in. brak ustawowego obowiązku wdrażania polityk antymobbingowych na uczelniach oraz nieprecyzyjne przepisy, które ograniczają ochronę tylko do osób zatrudnionych na umowę o pracę. Badania ujawniają, że przypadki mobbingu pozostają często nierozwiązane, a osoby zgłaszające nadużycia nie zawsze spotykają się z realną pomocą. Najczęstsze niepożądane zachowania obejmują obmawianie, publiczne krytykowanie, kwestionowanie decyzji czy odmowę finansowania działalności naukowej – są to problemy typowe i powielane w środowisku akademickim.

Konieczne systemowe działania

To poważne problemy, z którymi na co dzień borykają się osoby związane z nauką i dlatego MNiSW aktywnie wspiera programy zmierzające do zmiany obecnego stanu rzeczy.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego intensyfikuje także własne działania systemowe:

w czerwcu br. powołany został Zespół do spraw identyfikacji dobrych praktyk i opracowania mechanizmów przeciwdziałania mobbingowi, wspierania dobrostanu osób pracujących oraz kształcących się w systemie szkolnictwa wyższego i nauki oraz profilaktyki zdrowia psychicznego w środowisku akademickim. Do jego zadań należy wspieranie dobrostanu oraz profilaktyki zdrowia psychicznego osób pracujących oraz kształcących się w środowisku akademickim.

Prowadzone są projekty z obszaru wsparcia psychologicznego studentów i nauczycieli akademickich – „Strefa Komfortu PSRP” i „PhD Well – działania na rzecz dobrostanu psychicznego i rozwoju środowiska doktoranckiego, w tym ograniczenie czynników, prowadzących do doświadczania przez nich negatywnych sytuacji wpływających na poczucie niepewności w trakcie realizacji kształcenia”.

Przestrzeń do dyskusji

W ciągu ostatniego roku w MNiSW odbyły się cztery seminaria naukowe w ramach cyklu rozpoczętego w 2024 roku „Ministerialne Forum Debaty Akademickiej”. Trzy z nich („Kondycja psychiczna w środowisku akademickim w Polsce” – czerwiec 2024, „Równe traktowanie w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki” – grudzień 2024, „Architektura systemu szkolnictwa wyższego i nauki i jej wpływ na dobrostan – w poszukiwaniu optymalizacyjnych rozwiązań pro jakościowych” – czerwiec 2025) dotyczyły tematów, które pośrednio łączą się z tematem przeciwdziałania mobbingowi i stanowią przestrzeń do dzielenia się wiedzą, diagnozowania wyzwań oraz wypracowywania rozwiązań odpowiadających na potrzeby środowiska akademickiego.

W marcu br. MNiSW zaprezentowało wyniki raportu „Analiza badań nad zdrowiem psychicznym i jakością życia w środowisku akademickim”, którego przygotowanie zlecono Uniwersytetowi SWPS. Konferencja organizowana we współpracy z uczelnią stała się okazją do szerokiej dyskusji na temat kierunków rozwoju systemu wsparcia psychicznego w środowisku akademickim.

Wszystkie wymienione aktywności potwierdzają, że problem mobbingu i dyskryminacji w środowisku akademickim nie jest przez MNiSW lekceważony, a kolejne inicjatywy mają za zadanie efektywnie ograniczać skalę zjawiska. Wierzymy, że promowanie kultury szacunku, otwartości i współpracy – nie tylko poprzez działania interwencyjne, ale także przez budowanie pozytywnych relacji, dialogu i wspólnej odpowiedzialności – zwiększy bezpieczeństwo oraz komfort pracy i nauki.

Cele projektu „Bezpieczna Uczelnia”:

- Diagnoza, jak uczelnie w Polsce radzą sobie z problemem mobbingu i dyskryminacji.
- Analiza ryzyka występowania mobbingu i działań niepożądanych.
- Ocena polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych na uczelniach.
- Identyfikacja i analiza dobrych praktyk.
- Promowanie wdrażania polityk poprawiających jakość pracy i nauki

Wypalenie zawodowe w środowisku akademickim. Jak skutecznie chronić pracowników uczelni?



Dr Daniel Szostak

Uniwersytet Szczeciński

Praca na uczelni, jak pokazuje praktyka, może być i jest dla wielu pracowników zarówno źródłem satysfakcji życiowej i poczucia wzrostu własnej wartości, jak i źródłem stresu, który prowadzi do wypalenia zawodowego.

Według wielu nauczycieli akademickich praca ze studentami bywa stymulująca – stale coś się dzieje, a samo nauczanie daje satysfakcję osobistą i zawodową. Jednak są też pracownicy, dla których praca na uczelni jest przytłaczająca, niesatysfakcjonująca, a nawet bezsensowna.

To, jak reagujemy na stres, w jakich warunkach pracujemy oraz jakie mamy cechy osobowości, bezpośrednio wpływa na ryzyko wypalenia zawodowego. Z biegiem lat te czynniki mogą decydować o tym, czy – i w jakim stopniu – doświadczymy tego zjawiska.

Na uczelni wyższej, podobnie jak w innych zawodach, zdarzają się osoby, które wykonują swoją pracę nie dlatego, że ją lubią, lecz dlatego, że trafiły do niej przypadkowo, zostały przez kogoś namówione albo skusił je prestiż tytułów i samej instytucji.

Z moich obserwacji wynika, że nie wszyscy nauczyciele akademicy mają predyspozycje do nauczania czy prowadzenia badań naukowych. Aby opóźnić moment pojawienia się objawów wypalenia zawodowego, trzeba lubić swoją pracę i wykonywać ją z zaangażowaniem. Jak powiedział Steve Jobs: „Trzeba kochać to, co się robi”. Jeśli tak nie jest, wypalenie zawodowe prędzej czy później się pojawi.



Według badań najbardziej narażeni na wypalenie są doktorzy habilitowani oraz profesorowie uczelniani. U wielu pracowników akademickich objawy wypalenia pojawiają się już po dziesięciu latach pracy, a więc bardzo szybko.

Skutki osobiste i instytucjonalne

Wielu pracowników uczelni wyższych z biegiem lat pogodziło się z warunkami zatrudnienia i nie wyobraża sobie zmiany zawodu. Jednocześnie coraz silniej odczuwają niechęć do codziennych obowiązków, co przekłada się na przewlekłe dolegliwości – zmęczenie, zaburzenia snu czy różne problemy somatyczne. To poważne, osobiste skutki wypalenia zawodowego, z którymi trudno poradzić sobie samodzielnie. Obniża się poczucie własnej wartości i pewność siebie, spada motywacja do pracy i codziennej aktywności, pojawia się lęk przed rozpoczęciem nowego zatrudnienia, a relacje rodzinne ulegają pogorszeniu.

Z powodu wypalenia zawodowego u pracowników odczuwa skutki również sama uczelnia jako organizacja, a przede wszystkim pogarsza się atmosfera pracy, spada wydajność pracy, pojawia się niechęć do pracy zespołowej. Wypalenie zawodowe to swoista reakcja psychiki człowieka na przewlekłą frustrację związaną z pracą – tym, jaka ona jest, gdzie jest wykonywana oraz z kim się ją wykonuje.

Każde środowisko pracy – także uczelnia wyższa – może oddziaływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na osoby w nim zatrudnione, niezależnie od tego, czy są to nauczyciele akademicki, bibliotekarze, portierzy czy pracownicy odpowiedzialni za czystość i funkcjonowanie budynku. Praktyka pokazuje, że środowisko akademickie jest silnie zróżnicowane, a przyczyny wypalenia mogą być odmienne w przypadku każdego pracownika.

Według badań najbardziej narażeni na wypalenie są doktorzy habilitowani oraz profesorowie uczelni. U wielu pracowników akademickich objawy wypalenia pojawiają się już po dziesięciu latach pracy, a więc bardzo szybko.

Przyczyny wypalenia zawodowego na uczelniach

Z moich analiz i obserwacji wynika, że najważniejsze przyczyny postępującego wypalenia zawodowego wśród pracowników uczelni wyższych to:

- niskie zarobki w porównaniu z innymi sektorami gospodarki – to jedna z głównych przyczyn wypalenia zawodowego wśród nauczycieli akademickich. Im niżej pracownik znajduje się w hierarchii zawodowej, tym bardziej jego zarobki są „głodowe”. Ogólny wzrost wynagrodzeń zależy od decyzji polityków, a nie pracodawców. Coraz mniej możliwości daje też dorabianie do pensji przez nadgodziny czy udział w projektach (limity i stawki są obniżane, a liczba godzin dydaktycznych maleje). Niskie płace często idą w parze z nadmierną liczbą obowiązków dydaktycznych i naukowych, wydłużonym czasem pracy i koniecznością pracy w wolnym czasie. To źródło frustracji niemal każdej grupy zawodowej na uczelni (poza władzami). Widoczna jest także duża rozbieżność płac, a podwyżki i ich skala stanowią obszar sporu między władzami a związkami zawodowymi;
- coraz niższy etos pracownika naukowego w oczach społeczeństwa – wielu pracowników uczelni uważa, że rozwijanie kariery naukowej nie jest opłacalne. Status zawodowy i płacowy można łatwiej poprawić, podejmując pracę w innych sektorach gospodarki, w prywatnym szkolnictwie wyższym

czy nawet w edukacji nieakademickiej. Prowadzi to do konieczności łączenia etatów, a tym samym braku czasu na efektywny odpoczynek;

- ciągła „punktoza” – pracownicy skupiają się głównie na zdobywaniu punktów, ponieważ są zastraszeni i mobbingowani, by spełniać minima. Wielu uważa, że praca na uczelni nie polega już na rzetelnym prowadzeniu zajęć i przygotowywaniu młodzieży do życia zawodowego, lecz na produkowaniu artykułów naukowych dla samych punktów, bez troski o ich jakość. „Punktoza” uprzedmiotawia nauczyciela akademickiego – radość pracy ze studentami zastępuje konieczność wypełniania wymogów ministerialnych. Dominuje ilość publikacji nad ich jakością. To rodzi frustrację, brak kreatywności i coraz większy stres związany z deadlineami. Brak publikacji oznacza negatywną ocenę pracownika, a w konsekwencji – ryzyko zwolnienia i konieczność ponownego wejścia na rynek pracy, często z obawą, czy zostanie pozytywnie zweryfikowany;
- na wielu wydziałach, w instytutach oraz innych jednostkach uczelnianych panuje zła atmosfera pracy. Objawia się ona walką o stanowiska i synekury, a także zastraszaniem pracowników przez przełożonych, którzy często zostali kierownikami nie ze względu na kompetencje menedżerskie, lecz dzięki zapleczu politycznemu lub akademickiemu. Część osób obawia się utraty pracy i rozwiązania umowy z błahych powodów – z powodu niechęci przełożonych, wieku emerytalnego, cięć kosztów czy uznania ich za zbędnych. W wielu miejscach dominuje zarządzanie metodą „kija i marchewki” oraz „zarządzanie przez strach”. Dodatkowo atmosferę pogarsza rywalizacja między pracownikami w realizacji zadań naukowych i dydaktycznych, koncentracja na indywidualnym przetrwaniu, spadek wzajemnego zaufania, co prowadzi do braku poczucia bezpieczeństwa, wycofywania się z interakcji, izolacji i obniżenia wiary we własne możliwości;
- wielu pracowników akademickich twierdzi, że doświadczyło wypalenia zawodowego, ponieważ coraz częściej dostrzegają bezsens nauczania oraz brak motywacji studentów do nauki i rozwoju. Zauważalna jest roszczeniowa postawa studentów, a także częste – i często bezpodstawne – skargi na nauczycieli akademickich, zwłaszcza tych bardziej wymagających. Oceny studentów, które są uwzględniane przy ocenie pracy dydaktyków przez władze wydziałów i instytutów, nierzadko nie odzwierciedlają jakości nauczania, lecz wynikają z faktu, że wykładowca wystawia niskie oceny. Wielu studentów oczekuje bowiem wysokich ocen bez większego wysiłku;
- rutyna w wykonywaniu obowiązków zawodowych, złasz-

cza wieloletnie prowadzenie tych samych przedmiotów, powoduje znużenie i poczucie stagnacji. Praca przez wiele lat na tym samym stanowisku w tym samym miejscu sprawia, że część pracowników „zastyga” w swoich wąskich specjalizacjach dydaktycznych i naukowych. Dla wielu każdy rok akademicki przypomina wtedy „dzień świstaka”. Z kolei przydzielanie przez przełożonych nowych przedmiotów, wynikające z potrzeb organizacyjnych, bywa źródłem stresu – wymaga bowiem zdobywania nowej wiedzy i kompetencji, a nie każdy pracownik potrafi elastycznie zaakceptować takie zmiany.

Moje doświadczenia pokazują, że problem wypalenia zawodowego na uczelniach występuje wśród różnych grup pracowników, lecz pozostaje niemal niewidoczny w działaniach władz i przełożonych. Tymczasem sami pracownicy wykazują duże zainteresowanie szkoleniami, spotkaniami ze specjalistami czy webinarami, które mogłyby pomóc im radzić sobie z wypaleniem zarówno na poziomie indywidualnym, jak i instytucjonalnym.

Brak badań nad faktycznym poziomem wypalenia zawodowego i jego przyczynami sprawia, że władze akademickie nie przygotowują narzędzi przeciwdziałania temu zjawisku. W rezultacie pracownicy najczęściej sami szukają sposobów radzenia sobie ze stresem i wypaleniem. Niestety, rozwiązania te bywają destrukcyjne – sięganie po alkohol, papierosy, leki psychotropowe, korzystanie z urlopów zdrowotnych czy rezygnacja z pracy. Często prowadzi to również do izolacji i ograniczania aktywności jedynie do niezbędnego minimum. Konsekwencją jest obniżenie jakości nauczania i pracy badawczej – nauczyciele dotknięci wypaleniem są mniej zaangażowani i mniej kreatywni.

Jak zapobiegać wypaleniu?

Wśród indywidualnych aktywności, które mogą przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu – i które szczególnie polecam – ważne miejsce zajmuje aktywność fizyczna. Paradoksalnie to właśnie ona pozwala odzyskać energię do pracy i skuteczniej się regenerować. Ruch nie tylko poprawia samopoczucie, ale także korzystnie wpływa na koncentrację, pamięć, kreatywność i odporność na stres, zwłaszcza ten związany z obowiązkami zawodowymi. Regularne ćwiczenia sportowe zmniejszają ryzyko wystąpienia stresu i depresji. Już 20 minut aktywności wystarczy, by poprawić nastrój i zwiększyć efektywność pracy mózgu w sytuacjach stresowych.

Aby utrzymać energię do pracy, konieczne jest właściwe odżywianie, odpowiednie nawodnienie i regularny, zdrowy sen. Zbyt mała ilość snu obniża zarówno sprawność umysłową, jak i fizyczną. Osoby przemęczone i niewyspane częściej popeł-

niają błędy, mają trudności w podejmowaniu trafnych decyzji, a ich poziom stresu rośnie. Kiedy praca staje się źródłem frustracji i pojawiają się pierwsze objawy wypalenia, towarzyszą temu silne, negatywne emocje.

Warto nauczyć się je rozładowywać w kontrolowany sposób – np. poprzez aktywność fizyczną, prace domowe lub ogrodowe, krzyk, praktyki medytacyjne, jogę, świadome oddychanie czy inne techniki relaksacyjne.

Aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu, kluczowe są:

- samoświadomość – regularne monitorowanie własnego stanu emocjonalnego i fizycznego,
- korzystanie z urlopów i odpoczynku – także poprzez naukę efektywnego relaksu; jego brak prowadzi do przewlekłego stresu i wypalenia; formą odpoczynku mogą być np. układanie puzzli, obserwowanie ptaków, kąpiele leśne czy zwykłe domowe czynności, jak zmywanie naczyń,
- work-life balance – dbanie o to, by obowiązki zawodowe nie dominowały nad życiem prywatnym,
- rozwój zawodowy – udział w szkoleniach, które wzmacniają psychikę, rozwijają umiejętności radzenia sobie ze stresem i dostarczają nowych inspiracji do pracy,
- dobra organizacja pracy – efektywne zarządzanie czasem, delegowanie zadań i tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy oraz wzajemnemu wsparciu; badania wskazują, że zła atmosfera w miejscu pracy jest jedną z głównych przyczyn odchodzenia pracowników.

Podsumowując, przed rozwojem wypalenia zawodowego na uczelni chronią przede wszystkim:

- wsparcie przełożonego w sytuacjach trudnych i tworzenie środowiska pracy o możliwie niskim poziomie stresu,
- docenianie wysiłku włożonego w pracę akademicką przez przełożonych i instytucję,
- wsparcie współpracowników i dobra, przyjazna atmosfera pracy,
- możliwość rozwoju zawodowego poprzez szkolenia i nowe doświadczenia,
- jasny zakres obowiązków i przejrzyste zasady organizacji pracy,
- odpowiednie wynagrodzenie, adekwatne do wkładanego wysiłku,
- popularyzacja wiedzy o wypaleniu wśród pracowników,
- budowanie świadomości na temat stresu i sposobów radzenia sobie z nim

Kobieta na uczelni. Między ambicją a barierami

Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że świat akademicki rządzi się własnymi prawami, odmiennymi od korporacyjnych. Jednak książka Bonnie Hammer „15 kłamstw, opowiadanych kobietom w pracy” pokazuje, że bariery, z jakimi mierzą się kobiety w drodze na szczyt, są zadziwiająco uniwersalne. Dotyczą zarówno sal wykładowych i laboratoriów, jak i gabinetów zarządów korporacji.

Kłamstwa, które powtarza się kobietom

Hammer demaskuje szereg „prawd” powtarzanych kobietom od pokoleń. „Podążaj za marzeniami”, „Możesz mieć wszystko”, „Udawaj, aż ci się uda”, „Nie mieszaj pracy z zabawą” – brzmią znajomo? Na uczelni przybierają one inne formy: „Jeśli naprawdę kochasz badania, znajdziesz sposób”, „Dobra naukowczyni nie musi się dopominać o awans”, „Publikacje same się obronią”.

Problem w tym, że takie slogany w praktyce często stają się pułapką. Zamiast wspierać, zamykają w ramach oczekiwań, które nie uwzględniają realiów codziennej pracy ani systemowych barier. Hammer pisze wprost: wiele z tych rad to kłamstwa, które mają utrzymać kobiety w ryzach, w przekonaniu, że brak awansu czy wsparcia to ich wina, a nie efekt nierównych zasad gry.

Uczelnia pełna sprzeczności

Kobiety stanowią dziś większość studentek i doktorantek w Polsce – według danych Głównego Urzędu Statystycznego i raportu She Figures 2021 to ponad 55% osób na tych etapach kształcenia. Jednak im wyżej w hierarchii akademickiej, tym ich liczba znacząco maleje. Wśród profesorów tytułarnych kobiety to już tylko ok. 25–30%, a w gronie rektorów i dziekanów dominują nadal mężczyźni. Ta dysproporcja, wskazywana zarówno w polskich statystykach, jak i europejskich analizach (m.in. Komisji Europejskiej), pokazuje istnienie „szklanego sufitu”, który skutecznie utrudnia kobietom osiągnięcie najwyższych stanowisk w nauce.

„Znaj swoją wartość” – kolejny slogan, który wydaje się pozytywny, ale w praktyce bywa pułapką. Autorka proponuje inne spojrzenie: nie tylko znać, ale stale zwiększać swoją wartość, poprzez zdobywanie doświadczeń, odwagę w sięganiu po nowe role i świadome budowanie własnej marki. W świecie akademickim, gdzie presja publikacyjna, grantowa i dydaktyczna jest ogromna, ta rada nabiera szczególnego znaczenia.

Intuicja kontra twarde dane

Hammer zachęca, by ufać intuicji, ale zawsze ją weryfikować. To lekcja niezwykle ważna dla kobiet, które często słyszą: „słuchaj siebie, wszystko się ułoży”. Sama intuicja jednak nie wystarczy. Trzeba mieć liczby, fakty i twarde argumenty, zarówno w publikacjach, jak i w rozmowach o awans czy o finansowanie badań.

Radość jako siła przywództwa

Jednym z najciekawszych fragmentów książki jest anegdota o rollercoasterze, która staje się metaforą kobiecego przywództwa. Hammer zauważa, że kobiety często uczono, by były „śmiertelnie poważne”, jeśli chcą być traktowane poważnie. Tymczasem liderka, która potrafi zachować luz, łączyć pracę z radością, okazać emocje i autentyczność – to liderka skuteczniejsza.

Na uczelniach, gdzie relacje są sztywne, a atmosfera bywa hermetyczna, to prawdziwa rewolucja. Kobieta-naukowczyni, która nie boi się pokazać, że oprócz badań ma też pasję, poczucie humoru i życie poza laboratorium, łamie stereotyp „zimnej profesjonalistki”. A tym samym otwiera przestrzeń dla innych.

Mentoring i sieci wsparcia

Hammer dużą wagę przykłada do roli mentorów i sojuszników. Jej doświadczenia pokazują, że każda kobieta, niezależnie od pozycji, potrzebuje wsparcia, ale też sama powinna je oferować. W akademii, gdzie ścieżka kariery jest długa i kręta, mentoring odgrywa kluczową rolę.

Budowanie sieci wsparcia wśród kobiet-naukowczyń, współpraca zamiast rywalizacji i solidarność w obliczu barier systemowych to lekcje, które można wprost przenieść na grunt uniwersytetu.

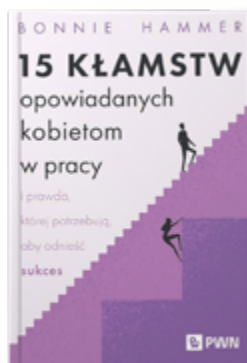
Odejść, by iść dalej

Jedną z najbardziej wyzwalających rad Hammer brzmi: masz prawo odejść. Nie każda droga jest właściwa, nie każdy projekt musi się udać, nie każdy zespół warto ratować. W świecie nauki, gdzie lojalność wobec instytucji czy promotora często wiąże się z latami poświęceń, to szczególnie ważne przesłanie. Odejście z toksycznego środowiska, zmiana uczelni czy nawet całej ścieżki kariery nie oznacza porażki – przeciwnie, może być początkiem większej wolności i spełnienia.

*oprac. na podstawie: „15 kłamstw opowiadanych kobietom w pracy i prawda, której potrzebują, aby odnieść sukces”,
Bonnie Hammer, PWN 2025*



Marzenia zawodowe potrafią być zaskakująco ograniczające. Gdy zaczynamy pracę z przekonaniem, że już wiemy, co chcemy robić – i jesteśmy zdeterminowane, żeby za wszelką cenę właśnie to realizować – w pewnym sensie mówimy sobie, że nie ma już niczego nowego, czego mogłybyśmy się nauczyć, niczego, co mogłoby nas zaskoczyć, zainspirować albo zmienić nasze zdanie. Że nie istnieje żadna inna droga, która mogłaby dać nam więcej radości czy poczucia spełnienia. Można powiedzieć, że mimo iż nasza kariera dopiero się zaczyna, my już wiemy, czego od niej oczekujemy. Z takim podejściem najpewniej przejdziemy przez życie na oślep, bez możliwości napotkania po drodze mnóstwa większych i ciekawszych okazji – takich, o których nawet nie przyszło nam do głowy marzyć. (...) Te z nas, które nie są przywiązane do jednego konkretnego marzenia, mają możliwość podążania za tym, co się pojawia – za nowymi możliwościami. Tam, gdzie marzycielom pewne furtki się zamykają, ci bez wielkiego planu mogą po prostu iść dalej.



„15 kłamstw, kłamstw opowiadanych kobietom” Bonnie Hammer to mocny głos przeciw fałszywym narracjom, które od lat kształtują kariery kobiet. Autorka pokazuje, jak rozpoznać mechanizmy blokujące awans, jak reagować na krytykę i jak budować pozycję w wymagających środowiskach – od korporacji po uczelnie. To praktyczna lektura dla tych, którzy chcą realnej zmiany w kulturze organizacyjnej.

Szklane sufity w polskiej nauce w obszarze marketingu



Dr hab.
Małgorzata Karpińska-
-Krakowiak,
prof. UŁ,
Uniwersytet Łódzki

Przeprowadziłam badanie dotyczące zjawiska „szklanego sufitu” w nauce, czyli nieformalnych barier utrudniających rozwój kariery zawodowej mimo posiadania wysokich kompetencji. Moje badanie obejmowało **osoby prowadzące badania naukowe w obszarze marketingu w Polsce** i wzięła w nim udział ponad połowa (a dokładnie 57%) tej społeczności, co daje wyjątkowo rzetelny obraz sytuacji w naszym środowisku.

Czy kobiety częściej niż mężczyźni napotykają na szklany sufit?

Moje wyniki pokazują, że w polskim środowisku naukowo zajmującym się marketingiem częściej mamy do czynienia z dyskryminacją ze względu na **wiek** niż ze względu na **pleć**. Odsetek kobiet i mężczyzn deklarujących doświadczenie szklanego sufitu jest porównywalny. Różnice pojawiają się jednak w **sposobie reagowania**: kobiety o wysokich kompetencjach zawodowych, które zetknęły się z dyskryminacją, uruchamiają coś, co roboczo nazywam „**strategiczną nadkompensacją**” (publikują nawet trzykrotnie więcej niż mężczyźni w analogicznej sytuacji).

Natomiast wśród kobiet o niższych kompetencjach zawodowych doświadczenie „szklanego sufitu” jest negatywnie sko-

relowane z produktywnością (czyli wiąże się z niższą liczbą publikacji naukowych). Z kolei mężczyźni publikują stabilnie – bez względu na bariery dyskryminacyjne.

Jakie mechanizmy wewnątrz uczelni podtrzymują te bariery?

Kluczowe mechanizmy dotyczą przede wszystkim następujących zjawisk:

- nieformalne i nierówne oczekiwania stawiane wobec różnych osób,
- nierówny dostęp do awansów (np. z adiunkta na profesora uczelni; wnioski awansowe niektórych osób są celowo przetrzymywane „w zamrażarce”, podczas kiedy inni o podobnym dorobku i kwalifikacjach otrzymują awanse szybciej),
- nierówny dostęp do zasobów (np. istnieje więcej możliwości zdobywania finansowania badań dla młodych osób w nauce niż dla ich starszych kolegów i koleżanek),
- subtelne formy dyskryminacji, rzadko nazywane wprost.

Jakie praktyki mogłyby wdrożyć uczelnie w Polsce?

Proponuję:

- większą transparentność procedur awansowych na uczelniach i w zakresie podziału środków,
- promowanie równowagi między produktywnością a dobrostanem, aby przeciwdziałać zjawisku nadkompensacji i chronić przed wypaleniem zawodowym,
- systemy wsparcia dla osób wrażliwych na dyskryminację i z niską samooceną lub na początku swojej kariery zawodowej,
- szkolenia kadry zarządzającej z zakresu nieświadomych uprzedzeń.

Zarządzanie talentami w nauce.

Jak uczelnie mogą realnie budować swoją przyszłość?

Talent w nauce jest zasobem równie strategicznym jak kapitał finansowy w biznesie. Bez wybitnych badaczy, inspirujących dydaktyków i sprawnych liderów projektów uczelnie tracą zdolność konkurencyjności zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym. Dlatego pytanie o to, jak skutecznie zarządzać talentami w środowisku akademickim, staje się dziś jednym z najważniejszych wyzwań polskiego szkolnictwa wyższego.

Czym właściwie jest talent?

W literaturze zarządzania zasobami ludzkimi talent oznacza pracownika, który wyróżnia się potencjałem, kompetencjami i zdolnością do wnoszenia ponadprzeciętnej wartości. Na uczelni to pojęcie jest szersze niż w firmie komercyjnej. Talentem jest zarówno profesor o międzynarodowym dorobku, jak i doktorant, który właśnie składa swój pierwszy grant i planuje karierę badawczą. Talentem może być dydaktyk uwielbiany przez studentów, menedżer projektów europejskich czy pracownik administracji, który dzięki swojej wiedzy i pasji ułatwia życie całemu wydziałom.

Ta szerokość definicji niesie jednak pułapkę. Polskie uczelnie rzadko myślą o talencie systemowo. Często uznają, że talent „obroni się sam”, a wyjątkowi ludzie zostaną zauważeni. Problem w tym, że w realiach globalnej konkurencji nic nie dzieje się samo. Uczelnie, które nie zadbają o świadome identyfikowanie i wspieranie talentów, ryzykują ich utratę, czy to do sektora prywatnego, czy do zagranicznych ośrodków.

Cykl życia talentu

Michael Armstrong w swojej najnowszej książce „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Narzędzia, modele i efektywne rozwiązania dla liderów HR” podkreśla, że zarządzanie talentami to proces, a nie jednorazowe działanie. Na uczelni można go przedstawić jako cztery etapy:

1. **Identyfikacja** – wymaga czujności i otwartości. Talent może objawić się w wynikach naukowych, ale też w pomysłowości dydaktycznej, umiejętności pozyskiwania



Rozwój talentów to proces, którego celem jest wyposażenie utalentowanych pracowników w umiejętności i doświadczenie potrzebne zarówno do rozwoju kariery, jak i do obsadzania kluczowych stanowisk w organizacji ludźmi najwyższej jakości.

partnerów czy zdolności do pracy zespołowej. Kluczowe jest, by uczelnia miała narzędzia, które pozwolą ten potencjał dostrzec – system ocen okresowych, programy dla młodych naukowców, konkursy grantowe, platformy współpracy.

2. **Rozwój** – najważniejszy i najtrudniejszy etap. Uczelnie często oferują programy stypendialne, ale rzadziej myślą o długofalowych planach rozwoju. Rozwój talentu to nie tylko publikacje i konferencje, ale też szkolenia z zarządzania zespołem, z komunikacji naukowej, z umiejętności dydaktycznych. Tu nie chodzi o „wychowanie kolejnego profesora”, ale o świadome wspieranie człowieka w rozwoju pełnego wachlarza kompetencji.
3. **Utrzymanie** – w polskich warunkach to ogromne wyzwanie. Młodzi naukowcy coraz częściej wyjeżdżają za granicę, kuszeni lepszymi warunkami finansowymi i stabilnością zatrudnienia. Utrzymanie talentów wymaga nie tylko godnych płac, ale też atmosfery sprzyjającej innowacjom,

wsparcia w równowadze praca–życie oraz poczucia sensu. Jeśli uczelnia redukuje rolę młodego badacza do „wyrobienia punktów”, trudno oczekiwać lojalności.

4. **Sukcesja** – uczelnie, podobnie jak korporacje, powinny planować zmiany pokoleniowe. Jeśli nie zadbają o to, kto przejmie kierowanie katedrą, laboratorium czy instytutem, ryzykują utratę ciągłości. Armstrong pisze, że sukcesja to nie tylko obsada stanowisk, ale budowanie kultury, w której doświadczeni liderzy świadomie przygotowują następców.

Dlaczego uczelniom jest trudno?

Problem w tym, że tradycyjny model kariery akademickiej nie zawsze sprzyja zarządzaniu talentami. Publikacje są mierzone punktami, a dydaktyka traktowana bywa jako „obowiązek”, a nie przestrzeń innowacji. W efekcie rozwój młodych talentów spychany jest na dalszy plan.

Do tego dochodzą bariery systemowe:

- **Presja publikacyjna** – zamiast budować twórcze środowisko, premiuje się ilość nad jakością.
- **Brak przejrzystości awansów** – decyzje o habilitacjach czy profesurach bywają uznaniowe.
- **Niedofinansowanie** – płace są niewspółmierne do oczekiwań, a granty nie zapewniają stabilności.
- **Nierówność płciowa** – kobiety nadal rzadziej awansują, co ogranicza pełne wykorzystanie potencjału.

Jak można to zmienić?

Armstrong wskazuje, że zarządzanie talentami wymaga myślenia strategicznego. Na uczelniach oznacza to:

- wprowadzenie jasnych programów rozwoju dla doktorantów i młodych badaczy,
- stworzenie systemów mentoringu i coachingu, które nie ograniczają się do roli promotora,
- otwarcie się na międzynarodowość – wymiany, projekty badawcze, wspólne publikacje,
- docenienie dydaktyki jako pola, gdzie także rozwijają się talenty.

Talent jako kapitał uczelni

Największym błędem jest traktowanie talentów jako indywidualnych gwiazd. W rzeczywistości to one budują reputację całej instytucji. Uczelnia, która inwestuje w talenty, zyskuje prestiż, przyciąga studentów i granty. Dlatego jeśli chcemy mówić o przyszłości polskiej nauki, musimy zacząć od tego, jak dziś traktuje się młodych i zdolnych ludzi.

Talent na uczelni to fundament. Od tego, czy uczelnie nauczą się go identyfikować, wspierać i zatrzymywać, zależy ich miejsce w globalnej przestrzeni naukowej. W świecie, w którym wiedza staje się kluczowym zasobem, zarządzanie talentami to nie dodatkowa opcja, ale warunek rozwoju.

Opracowano na podstawie: „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi” Michael Armstrong, PWN 2025



„Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi” Michaela Armstronga to praktyczny przewodnik, jak powiązać HR ze strategią instytucji. Autor pokazuje, jak mierzyć wpływ kapitału ludzkiego, rozwijać talenty, budować kulturę różnorodności i dobrostanu, a także wykorzystywać cyfrowe narzędzia i AI. To książka, która pomoże uczelniom i liderom akademickim świadomie kształtować politykę kadrową i wzmacniać konkurencyjność w świecie nauki i edukacji.

Dobrostan pracowników naukowych strategicznym zadaniem uczelni

Dobrostan pracowników nie jest modą, ale warunkiem funkcjonowania organizacji. W przypadku nauki to szczególnie istotne, bo jakość badań i dydaktyki zależy od kondycji ludzi, którzy je tworzą – podkreśla Michael Armstrong w swojej najnowszej książce „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi”.

Dane z polskich uczelni i raporty OECD jasno pokazują: coraz więcej pracowników akademickich deklaruje poczucie przeciążenia, stres i brak równowagi między pracą a życiem prywatnym. Przyczyn jest wiele: rosnąca biurokracja, presja publikacyjna, niepewność zatrudnienia i niskie wynagrodzenia.

Armstrong zauważa, że organizacje, które nie dbają o dobrostan, płacą wysoką cenę: spada zaangażowanie, rośnie rotacja i pogarsza się wizerunek pracodawcy. W przypadku uczelni te koszty są jeszcze poważniejsze, bo przekładają się na jakość kształcenia studentów i reputację naukową instytucji.

Czym jest wellbeing?

Armstrong wyróżnia kilka wymiarów dobrostanu:

- fizyczny – zdrowie, ergonomia pracy, dostęp do opieki,
- psychiczny – radzenie sobie ze stresem, poczucie bezpieczeństwa,
- społeczny – relacje w zespole, poczucie przynależności,
- finansowy – stabilność zatrudnienia i godne płace.

Na uczelni każdy z tych elementów ma swoją specyfikę. Fizyczny to warunki w laboratoriach i biurach. Psychiczny to radzenie sobie z presją recenzji i rankingów. Społeczny to relacje w zespołach, które cierpią z powodu rywalizacji o granty. Finansowy to kwestia umów czasowych i niskich wynagrodzeń.

W tradycyjnym myśleniu wellbeing traktowano jako dodatek – zajęcia jogi czy owoce w kuchni. Armstrong zwraca uwagę, że prawdziwy wellbeing to zmiana kultury organizacyjnej.

Największym wyzwaniem jest zmiana myślenia. Wciąż pokutuje przekonanie, że nauka to powołanie, a więc „cierpienie wpisane jest w zawód”. Armstrong ostrzega przed takim podejściem, bo organizacje, które nie szanują swoich pracowników, tracą ich najpierw psychicznie, a potem fizycznie.

Wellbeing powinien stać się elementem strategii każdej uczelni. To nie jest koszt, ale inwestycja w zdrowie, kreatywność, innowacje. Jeśli chcemy, by polska nauka była konkurencyjna, musimy zacząć od prostego pytania: czy ludzie, którzy ją tworzą, czują się w niej dobrze?

Opracowano na podstawie: „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi” Michael Armstrong, PWN 2025



Fot. Richard Ellis/
Alamy Limited/BEW

Michael Armstrong

ekspert w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, członek Institute of Personnel and Development, autor bestsellerowego podręcznika „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi”

Organizacje, które dbają o dobrostan, zyskują pracowników bardziej zaangażowanych, lojalnych i produktywnych. W literaturze podkreśla się, że dobrostan to nie luksus, lecz fundament skutecznej organizacji. Wysoki poziom stresu, przeciążenie obowiązkami czy brak wsparcia mogą prowadzić do wypalenia zawodowego, absencji i spadku jakości pracy, co w dłuższej perspektywie negatywnie wpływa na wyniki całej instytucji. Dobrostan jest więc integralnym elementem strategii HR i nie może być traktowany marginalnie. Inwestycja w programy wspierające zdrowie i równowagę pracowników powinna być uznana za kluczowy priorytet.

HR oparty na danych i sztucznej inteligencji – wyzwania dla uczelni

Uczelnie wyższe na całym świecie stają dziś wobec podobnych wyzwań: jak przyciągać i zatrzymywać najlepszych pracowników oraz studentów, jak skutecznie zarządzać rozwojem kompetencji i jak budować środowisko pracy, które wspiera dobrostan. Kluczową rolę zaczynają odgrywać dane i sztuczna inteligencja (AI). To one stają się fundamentem tzw. inteligentnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Jesteśmy świadkami nowej rewolucji przemysłowej, opartej na danych, automatyzacji i inteligentnych maszynach. Jak zauważa Bernard Marr, autor książki „Data-Driven HR. Jak wykorzystać analitykę i AI do budowania nowoczesnego HR”, cokolwiek się dzieje w technologii, w centrum zawsze pozostają ludzie. Sukces organizacji, w tym uczelni, zależy od tego, czy potrafią one pozyskać i rozwijać talenty.

HR wspomagany przez AI to przede wszystkim:

- pozyskiwanie i analiza informacji, które pozwalają lepiej podejmować decyzje,
- lepsza obsługa pracowników i kandydatów, np. szybsza rekrutacja czy bardziej spersonalizowane programy rozwoju,
- automatyzacja procesów administracyjnych – tak, aby kadry mogły skupić się na strategicznych wyzwaniach.

Transformacja HR oznacza, że w ciągu najbliższej dekady świat pracy zmieni się radykalnie. Zmodyfikowane zostaną opisy stanowisk, wiele zniknie, pojawią się całkiem nowe profesje, a rosnąca automatyzacja będzie redefiniować codzienne zadania. Dla uczelni oznacza to konieczność przygotowania studentów i pracowników do ról, które dziś jeszcze nie istnieją. W praktyce wymaga to elastyczności programów

kształcenia, intensywnego przekwalifikowywania oraz inwestycji w rozwój kompetencji przyszłości.

Sztuczna inteligencja zmienia sposób, w jaki uczymy się i rozwijamy. Szkolenia coraz częściej mają charakter adaptacyjny, spersonalizowany i krótkiej formy (microlearning). AI analizuje dane z testów, ankiet i aktywności, by rekomendować indywidualne ścieżki rozwoju.

Do tego dochodzą nowe narzędzia:

- VR i AR – pozwalają przeprowadzać immersyjne, realistyczne szkolenia,
- metawersum – jako wirtualne środowisko symulujące złożone sytuacje,
- generatywna AI – potrafi automatycznie tworzyć treści edukacyjne, np. filmy na podstawie tekstu.

Dzięki tym rozwiązaniom rozwój kompetencji pracowników uczelni, ale i studentów, może być lepiej dopasowany, szybszy i bardziej angażujący.

Opracowano na podstawie: „Data-Driven HR. Jak wykorzystać analitykę i AI do budowania nowoczesnego HR”, Bernard Marr, PWN 2025



„Data-Driven HR” Bernarda Marra to przewodnik pokazujący, jak dzięki analizie danych i AI dział kadry może stać się strategicznym partnerem rozwoju, także w szkoleniowie wyższym. Autor podaje praktyczne narzędzia i wskaźniki do mierzenia rekrutacji, rozwoju talentów, zaangażowania i dobrostanu, udowadniając, że HR może realnie współtworzyć strategię i przyszłość organizacji.



źródło: Bernard Marr

Bernard Marr

ekspert w dziedzinie danych, sztucznej inteligencji i transformacji cyfrowej, autor „Data-Driven HR”

Proces budowania kultury sprzyjającej sprawnemu działaniu w świecie danych i sztucznej inteligencji powinien przedstawiać się następująco:

Krok 1. Nowa definicja pracy i roli ludzi

Jak w przyszłości będą się kształtować zadania zespołu HR oraz innych jednostek organizacji? Dziś znaczną część pracy wykonuje się w ramach pewnych struktur funkcjonalnych. W przyszłości prawdopodobnie się to zmieni, bo struktury będą ulegać rozmyciu. Konkretnie projekty i rezultaty będą miały większe znaczenie niż powtarzalne zadania (z tymi świetnie sobie poradzą maszyny). W związku z tym nie tylko specjaliści od HR, ale też inni członkowie organizacji będą musieli zmienić nastawienie i wypracować nowy zestaw umiejętności. Zadaniem zespołu HR będzie wcielić się w rolę przewodnika, który pokaże, jaką wartość dla organizacji mogą mieć dane i sztuczna inteligencja.

Krok 2. Doskonalenie kompetencji technicznych

W przyszłości nie będziemy się wszyscy musieli specjalizować w zakresie korzystania z danych czy sztucznej inteligencji, ale na pewno wszyscy będziemy musieli wykazywać się pewną sprawnością w tym zakresie. Biegłość w posługiwaniu się danymi będzie miała znaczenie nie tylko w obszarze HR, ale również wszędzie indziej w organizacji. Będzie to kompetencja niezbędna do sprawnego korzystania z możliwości danych i sztucznej inteligencji.

Krok 3. Doskonalenie umiejętności miękkich

Nie wolno przy tym zapominać, że niezwykle ważną rolę odgrywają także umiejętności miękkie – krytyczne myślenie, komunikacja, empatia, kreatywność. To one pozwolą ludziom dobrze wykorzystywać technologię i nadawać jej sens.

Krok 4. Przekonanie ludzi do zmian

Organizacje muszą prowadzić otwarty dialog z pracownikami i rozwiewać ich wątpliwości. Wiele osób obawia się, że automatyzacja i AI pozbawią ich pracy. Warto pokazywać, że technologie te mogą raczej zmienić charakter zadań niż całkowicie je wyeliminować.

Krok 5. Łączenie sukcesów z projektami

Strategia wdrażania AI i podejścia opartego na danych powinna uwzględniać zarówno szybkie sukcesy (quick wins), jak i duże, długofalowe projekty. Szybkie sukcesy pokazują potencjał danych i AI oraz budują zaufanie pracowników, natomiast projekty strategiczne zapewniają trwałe korzyści dla całej organizacji.

Krok 6. Aktualizacja strategii

Warto wybrać kilka priorytetowych inicjatyw, które mają największe szanse powodzenia. Jeśli organizacja nie ma jeszcze ogólnej strategii dotyczącej danych i AI, to jest moment, aby ją opracować. Jeśli taka strategia istnieje – należy ją zrewidować i dostosować do nowych projektów.

Zespół HR powinien wsłuchiwać się w wątpliwości pracowników i na nie odpowiadać. Wielu ludzi obawia się, że przez sztuczną inteligencję i automatyzację może stracić pracę. Tak jednak wcale nie musi być.

Sztuczna inteligencja więcej miejsc pracy stworzy, niż wyeliminuje, a nawet jeśli w jakimś obszarze dokona się znacząca automatyzacja, to spowoduje raczej zmianę charakteru wykonywanych zadań niż ich całkowity zanik. Warto włączać ludzi do rozmowy i starać się nią zainteresować, bo to może pomóc pozyskać ich poparcie dla postępu.

Sztuczna inteligencja w HR: rekrutacja na uczelniach w erze AI

Generatywna sztuczna inteligencja (AI) coraz śmielej wkracza w obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Zmienia sposób rekrutacji, selekcji i zarządzania talentami zarówno w biznesie, jak i w szkolnictwie wyższym. Dla uczelni, które konkurują dziś o najlepszych naukowców, doktorantów i studentów, oznacza to rewolucję porównywalną do wprowadzenia systemów e-learningowych kilkanaście lat temu.

HR pod presją zmian

Według analiz Accenture, nawet 57% godzin pracy pracowników wiedzy może zostać przekształconych dzięki sztucznej inteligencji – w tym 22% zadań może być zautomatyzowanych, a kolejne 35% wspieranych przez współpracę człowieka i maszyny. To sygnał, że w HR – jednej z kluczowych funkcji w organizacjach – nadchodzi zmiana.

Dotychczas rekrutacja w wielu instytucjach, także akademickich, opierała się na czasochłonnym przeglądaniu aplikacji, długich procesach selekcyjnych i subiektywnych ocenach. AI wprowadza nową logikę: automatyzuje żmudne czynności (takie jak wstępna analiza dokumentów, porządkowanie danych czy weryfikacja formalna), a jednocześnie wspiera człowieka w podejmowaniu decyzji, dostarczając mu pełniejszego obrazu kandydatów i rekomendacje oparte na danych.

Case study

Przykład firmy Unilever pokazuje skalę tej zmiany. Firma wdrożyła sztuczną inteligencję do procesu rekrutacji, korzystając z algorytmów analizujących CV, nagrania wideo i testy online. Rezultaty były spektakularne:

- czas rekrutacji skrócono z 4 miesięcy do 4 tygodni,
- liczba aplikacji wzrosła dwukrotnie,

- firma zatrudniła najbardziej zróżnicowaną grupę w swojej historii,
- liczba uczelni reprezentowanych przez kandydatów zwiększyła się z 840 do 2600.

Dzięki AI Unilever nie tylko zyskał oszczędność czasu i pieniędzy, ale również otworzył proces rekrutacyjny na osoby spoza „tradycyjnych” kanałów. W praktyce oznacza to dostęp do talentów, które wcześniej mogły zostać przeoczone.

Co z tego wynika dla uczelni?

Instytucje akademickie coraz częściej funkcjonują w warunkach konkurencji nie tylko o granty i publikacje, ale także o ludzi. Najlepsi naukowcy i doktoranci wybierają dziś uczelnie, które oferują nowoczesne narzędzia, transparentne procesy i otwartość na różnorodność. AI może stać się kluczowym wsparciem w tym obszarze.

1. Rekrutacja kadry naukowej i administracyjnej

Dzięki AI proces selekcji pracowników może być krótszy, bardziej uporządkowany i mniej podatny na błędy wynikające z ludzkiej nieuwagi. Algorytmy mogą pomóc wyłonić najlepszych kandydatów, a komisje mogą skoncentrować się na rozmowie merytorycznej, zamiast przeszukiwać setki dokumentów.



Maszyny nie zastąpią nas całkowicie; raczej poszerzą nasze umiejętności i będą z nami współdziałać, aby osiągnąć produktywność wcześniej uznawaną za niemożliwą.

2. Selekcja doktorantów i studentów

Uczelnie mogą wykorzystać AI do wstępnego filtrowania aplikacji i analizy dopasowania kandydatów do programu. Dzięki temu pracownicy dziekanatów czy komisji rekrutacyjnych zyskują czas na pogłębioną ocenę jakościową.

3. Różnorodność i inkluzywność

Tak jak w przypadku Unilever, AI może pomóc uczelniom dotrzeć do kandydatów z nowych środowisk – mniejszych miejscowości, uczelni zagranicznych czy grup dotąd słabiej reprezentowanych. To z kolei przekłada się na większą innowacyjność i atrakcyjność instytucji.

Szansa i wyzwanie etyczne

Każda technologia zmieniająca procesy kadrowe wiąże się jednak z ryzykiem. Wdrażając AI, uczelnie muszą pamiętać o podstawowych zasadach odpowiedzialności:

- transparentność – kandydaci powinni wiedzieć, jaką rolę w procesie odgrywają algorytmy,
- równość szans – dane treningowe muszą być wolne od uprzedzeń, aby AI nie powieliała istniejących schematów dyskryminacyjnych,
- bezpieczeństwo i zgodność z prawem – ochrona danych osobowych jest priorytetem w każdym systemie HR, a w uczelniach dodatkowo podlega rygorom ustawowym.

AI a nowe kompetencje

Co istotne, rewolucja AI w HR nie dotyczy wyłącznie rekrutacji. To również szansa na rozwój nowych ról i kompetencji. Jak pokazuje raport Accenture Work, Workforce, Workers: Reinvented in the Age of Generative AI (2023), aż 94% pracowników deklaruje gotowość do uczenia się nowych umiejętności potrzebnych do współpracy z generatywną AI, jednak jedynie 5% organizacji prowadzi obecnie działania reskillingowe na dużą skalę.

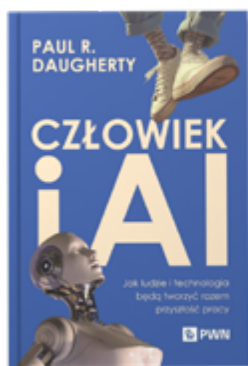
Uczelnie, które już dziś przygotowują kadrę do pracy z AI, w działach HR, administracji, a także w dydaktyce, zyskują przewagę. Mogą stać się miejscem, w którym technologia nie tylko wspiera procesy organizacyjne, lecz także w naturalny sposób wchodzi do programów studiów i badań naukowych.

W stronę uczelni przyszłości

Sztuczna inteligencja nie zastąpi ludzi w działach kadr. Jej największa siła tkwi w tym, że zdejmuje z nich żmudne zadania, a jednocześnie wzmacnia ich możliwości decyzyjne. To oznacza więcej czasu na rozmowę z kandydatem, lepsze dopasowanie do misji uczelni i większą różnorodność w zespole.

Jeśli uczelnie chcą utrzymać konkurencyjność, muszą już dziś rozpocząć eksperymenty z AI w HR, tak jak kiedyś zaczynały z e-learningiem czy platformami rekrutacyjnymi online. Te, które zdecydują się na ten krok, mogą stać się liderami nowej ery zarządzania kadrami w szkolnictwie wyższym.

*Opracowano na podstawie: „Człowiek i AI. Jak ludzie i technologia będą tworzyć razem przyszłość pracy”,
H. James Wilson, Paul R. Daugherty, PWN 2025*



„Człowiek i AI” to przewodnik po tym, jak generatywna sztuczna inteligencja zmienia pracę, edukację i zarządzanie. Autorzy, eksperci Accenture, pokazują, jak wykorzystać AI w praktyce: od rekrutacji i HR po dydaktykę i badania naukowe. Książka porusza kwestie etyczne, przygotowuje na zawody przyszłości i uczy, jak łączyć potencjał ludzi i technologii. To inspiracja dla wykładowców, menedżerów uczelni i studentów chcących świadomie kształtować przyszłość nauki.

Wszyscy tworzymy uniwersytet – rozmowa o roli uczelni jako pracodawcy

Rozmowa z prof. Robertem Olkiewiczem, Rektorem Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Anną Juras, kierownikiem Biura Projektu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza UWr.

Uniwersytet Wrocławski często podkreśla hasło „wszyscy tworzymy uniwersytet”. Co ono dla Państwa oznacza w praktyce? Jak w tej perspektywie rozumieją Państwo rolę uczelni – nie tylko jako miejsca badań i kształcenia, ale też jako dużego pracodawcy?

prof. Robert Olkiewicz, Rektor UWr: – Jako jeden z największych pracodawców w regionie, Uniwersytet Wrocławski traktuje swoją rolę jako pracodawcy bardzo poważnie. Nasza filozofia „wszyscy tworzymy uniwersytet” oznacza, że każdy pracownik – niezależnie od stanowiska – ma możliwość rozwoju i wpływu na funkcjonowanie uczelni.

Stworzenie z jednego dużego wydziału trzech mniejszych zdecydowanie usprawniło zarządzanie nimi.

To hasło przekłada się na konkretne działania. Jakie rozwiązania wdraża dziś Uniwersytet, aby wspierać talenty – zarówno młodych badaczy, jak i dydaktyków czy pracowników administracji?

Anna Juras, kierownik Biura Projektu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza UWr: – W ramach programu IDUB rozwinęliśmy koncepcję „uniwersytetu jako ekosystemu talentów”, gdzie inwestujemy w rozwój i rozwiązania pro jakości-





we nie tylko kadry naukowej, ale również administracyjnej. Wprowadziliśmy elastyczne formy zatrudnienia, program work-life balance i kompleksowy system szkoleń. Nasze standardy w zarządzaniu kadrami potwierdza certyfikat HR Excellence in Research. Rozumiemy, że jako pracodawca XXI wieku musimy oferować nie tylko stabilność zatrudnienia, ale też możliwości samorealizacji i rozwoju osobistego.

Dzięki środkom z programu IDUB stworzyliśmy kompleksowy system wspierania talentów. Dla młodych naukowców oferujemy stypendia i granty umożliwiające start kariery i rozwój kompetencji badawczych w międzynarodowym środowisku. Aktywnie uczymy i wdrażamy kulturę aplikowania o granty już od pierwszego etapu kształcenia. Kadre dydaktyczną wspieramy programem „Najlepsi z najlepszych – w poszukiwaniu Doskonałości Dydaktycznej”. Dzięki IDUB wdrożone zostały projakościowe rozwiązania premiujące nauczycieli akademickich za osiągnięcia naukowe, w tym niższe pensum dla liderów badań, co motywuje do rozwoju i poprawia retencję talentów. W fazie konsolidacji skupiliśmy się na stabilizacji, co korzystnie wpływa na lepsze planowanie etatów administracji. IDUB wreszcie to nacisk na otwartość kultury akademickiej, orien-

tacja na jakość i międzynarodowość. Kluczowym elementem jest też nasza polityka równości i różnorodności. Wszystkie te działania mają na celu nie tylko przyciągnięcie najlepszych kandydatów, ale przede wszystkim ich długoterminowe zatrzymanie w naszej społeczności akademickiej.

Wspomnieliście Państwo o równowadze między pracą a życiem prywatnym. To prowadzi do kolejnego wątku – w środowisku akademickim coraz częściej mówi się o przeciążeniu i wypaleniu zawodowym. Jak Uniwersytet reaguje na te wyzwania i jak wspiera dobrostan pracowników?

prof. Robert Olkiewicz: – Do kwestii dobrostanu pracowników należy podchodzić systemowo, to istotnie coraz wyraźniejszy problem. Uniwersytet Wrocławski wprowadził już pierwsze inicjatywy wspierające dobrostan pracowników: elastyczne godziny pracy, możliwość okazjonalnej pracy zdalnej lub formy zatrudnienia umożliwiające lepsze godzenie życia zawodowego z prywatnym. Nieustannie mapujemy oczekiwania i potrzeby szkoleniowe, aby umożliwić pracownikom korzystne warunki do rozwoju. Prowadzimy tutoring. Staramy się wspierać potrzebujących, prowadząc poradnię psychologiczną.

Patrząc w przyszłość – jakie są, według Państwa, największe wyzwania HR, przed którymi staną polskie uczelnie w najbliższych latach?

Anna Juras: – Z perspektywy IDUB – uczelni badawczej widać kilka kluczowych wyzwań. Po pierwsze, konkurencja o talenty na rynku globalnym – polskie uczelnie muszą rywalizować nie tylko między sobą, ale z ośrodkami zagranicznymi, co wymaga konkurencyjnych pakietów wynagrodzeń i warunków pracy. Po drugie, cyfrowa transformacja zarządzania kadrami – pandemia pokazała potrzebę inwestycji w systemy HR, platformy e-learningowe i narzędzia pracy zdalnej. Po trzecie, zmiana pokoleniowa – młodzi pracownicy oczekują work-life balance, sensu pracy i możliwości rozwoju równie mocno jak stabilności.

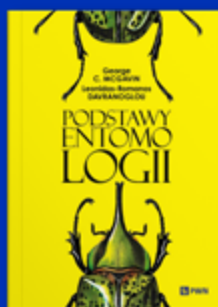
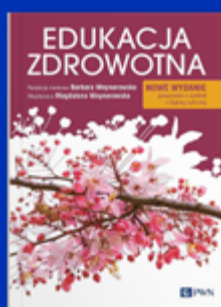
Kolejnym wyzwaniem jest interdyscyplinarność jako standard przyszłości nauki, co wymaga reorganizacji struktur i procesów HR. Wreszcie, internationalizacja kadry – konieczność przyciągania naukowców z całego świata przy jednoczesnym umożliwieniu polskim badaczom rozwoju w międzynarodowym środowisku. Program IDUB daje nam narzędzia do rozwiązywania tych wyzwań i może służyć jako model dla innych uczelni w Polsce.

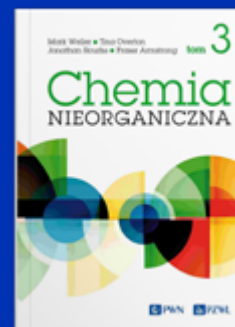
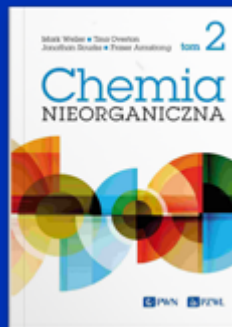
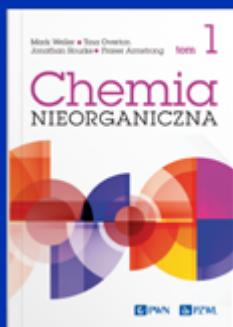
Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała Dorota Siudowska-Mieszkowska

Nowe podręczniki PWN – wsparcie dla wykładowców, skarbnica dla studentów

Publikacje PWN to coś więcej niż książki – to realne wsparcie w prowadzeniu zajęć i rzetelne źródła wiedzy dla studentów. Opracowane przez ekspertów, łączą teorię z praktyką, pokazując aktualne trendy w nauce i biznesie. Dzięki nim wykładowcy zyskują sprawdzone narzędzia dydaktyczne, a studenci dostęp do materiałów, które ułatwiają naukę i rozwój kompetencji potrzebnych na rynku pracy. Wybierz coś dla siebie!





IBUK Libra
Najlepsza czytelnia online

Ponad 50 tysięcy tytułów od niemal 500 wydawców

- 🕒 Książki naukowe, profesjonalne oraz beletrystyka
- 📍 Dostęp z dowolnego miejsca o każdej porze
- 🛠️ Narzędzia pracy z tekstem

Wejść na libra.ibuk.pl

PWN | IBUK LIBRA

Mentoring na uczelniach – szansa, która staje się standardem

Mentoring coraz wyraźniej wpisuje się w krajobraz polskiego szkolnictwa wyższego. To już nie tylko modne hasło, lecz realne wsparcie dla studentów w pierwszych etapach kariery. Zjawisko to zostało dokładnie opisane w najnowszym raporcie Mentiway „Mentoring na uczelniach wyższych w Polsce”.

Badaniem objęto 305 uczelni wyższych w Polsce, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Wyniki pokazują, że 23 z nich (7,5%) prowadzi programy mentoringowe, a jeśli uwzględnimy tylko większe instytucje (powyżej 2500 studentów), odsetek ten rośnie do 18,6%. Co istotne, im większa uczelnia, tym częściej oferuje ona mentoring – wśród uczelni z ponad 20 tys. studentów aż 46% prowadzi takie programy.

Raport wskazuje także na przewagę uczelni publicznych w tym obszarze – 17,2% z nich oferuje mentoring, podczas gdy w przypadku uczelni prywatnych to jedynie 3,3%. Nawet po uwzględnieniu wyłącznie większych podmiotów różnica pozostaje wyraźna (24,6% wobec 11,3%).



Zainteresowanie mentoringiem wśród studentów stale rośnie.

Średni rozmiar programu mentoringowego w Polsce to 42 pary mentor–mentee, choć 40% programów nie przekracza 25 par. Są jednak uczelnie, które prowadzą programy na imponującą skalę – na przykład Szkoła Główna Handlowa w Warszawie czy Uniwersytet Wrocławski, gdzie liczba par przekracza 100. W SGH w roku akademickim 2023/2024 wzięła udział rekordowa liczba 124 par. To potwierdza, że zainteresowanie mentoringiem wśród studentów stale rośnie.

Warto zwrócić uwagę, że aż 45% uczelni jest dopiero na początku drogi – realizuje pierwszą lub drugą edycję programu. Jednocześnie cztery instytucje mogą pochwalić się ponad dziesięcioletnią tradycją mentoringową: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet WSB Merito we Wrocławiu, Uniwersytet Wrocławski oraz Uniwersytet Łódzki. Szczególnie Wrocław jest wskazywany w raporcie jako kołębka mentoringu akademickiego – tam funkcjonuje aż pięć uczelni z aktywnymi programami, a łączna liczba edycji osiągnęła 45, co przewyższa nawet Warszawę.

Raport Mentiway odślania także, jak różnorodne są formy organizacji programów. 53% uczelni prowadzi otwarte rekrutacje mentorów, a 47% korzysta z zamkniętych list – najczęściej obejmujących absolwentów lub pracowników współpracujących firm. Co więcej, wszystkie badane uczelnie zapewniają uczestnikom przygotowanie wdrożeniowe, a jedna trzecia oferuje mentorom dodatkowe wsparcie w postaci superwizji. To dowód na to, że mentoring w szkolnictwie wyższym traktowany jest coraz poważniej i profesjonalniej.



Programy mentoringowe stają się naturalną odpowiedzią uczelni na wyzwania rynku pracy i dynamiczne zmiany technologiczne

Z raportu płynie również wniosek, że programy mentoringowe stają się naturalną odpowiedzią uczelni na wyzwania rynku pracy i dynamiczne zmiany technologiczne. Dr hab. Artur Modliński z Uniwersytetu Łódzkiego zauważa, że mentoring jest dziś idealnym narzędziem wspierającym rozwój kompetencji w świecie cyfrowym, w którym sztuczna inteligencja i wirtualna rzeczywistość zmieniają realia edukacji i biznesu. Współpraca studenta i mentora to nie tylko transfer wiedzy, ale także okazja do refleksji i wzajemnego uczenia się pokoleń.

Mentoring w polskich uczelniach wyższych jest zjawiskiem młodym, ale dynamicznie rozwijającym się. Coraz więcej instytucji dostrzega, że nie wystarczy kształcić studentów w salach wykładowych, ale potrzebne jest wsparcie praktyków, którzy pomogą młodym ludziom odnaleźć się na rynku pracy i świadomie kształtować swoją karierę. Raport Mentiway wyraźnie pokazuje, że ten proces już się rozpoczął, a kolejne lata mogą przynieść znaczący wzrost liczby programów i uczestników.

Mentoring ma sens i realny wpływ na młode pokolenie



Tomasz Sąsiadek

Co-Founder Mentiway –
mentoring programs
made easy

O trwałości mentoringu na polskich uczelniach może zdecydować to, czy zostanie on potraktowany jako strategiczny element rozwoju studentów na stałe wpisany w misję uczelni.

Aby tak się stało, potrzebne jest budowanie świadomości tego, na czym polega ta metoda rozwojowa, jakie korzyści może przynieść uczestnikom mentoringu, zarówno mentees, mentorom, jak i samej uczelni, a także profesjonalne wdrożenie i wsparcie wszystkich interesariuszy takich programów.

Wśród kluczowych barier we wdrażaniu mentoringu na uczelniach dostrzegam przede wszystkim ograniczoną wiedzę o korzyściach, jakie ta metoda może przynieść studentom, mentorom i samej uczelni. Istotnym problemem jest również brak stabilnych zasobów w postaci finansowania, nowoczesnych narzędzi cyfrowych umożliwiających realizację programów na większą skalę oraz odpowiednio przygotowanych koordynatorów. Dodatkowym wyzwaniem pozostaje ograniczona dostępność mentorów oraz brak szeroko zakorzenionej kultury mentoringowej w środowisku akademickim. Bez rozwiązania tych kwestii nawet najbardziej wartościowe pomysły nie zostaną wdrożone, a rozpoczęte inicjatywy mogą z czasem tracić swoją dynamikę.

Jednocześnie dostrzegam wiele szans związanych z rozwojem mentoringu na polskich uczelniach. Mamy już w Polsce wysokiej jakości programy z bogatymi tradycjami, które pokazują, że skuteczne wdrożenie mentoringu na uczelni jest możliwe, metoda ma sens i realny wpływ na młode pokolenie. Trzy najstarsze inicjatywy mentoringowe prowadzone są we Wrocławiu.

To programy realizowane na Uniwersytecie Ekonomicznym, Uniwersytecie WSB Merito oraz Uniwersytecie Wrocławskim. Od kilku lat przyglądam się najstarszemu z nich, realizowanemu na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, w którym miałem także okazję uczestniczyć jako mentor. To doświadczenie utwierdziło mnie w przekonaniu, że jest to program, z którego warto czerpać dobre praktyki, zwłaszcza w obszarze profesjonalnej opieki nad uczestnikami, obejmującej wdrożenie zarówno mentees, jak i mentorów, a także warsztaty i bieżące wsparcie merytoryczne.

Dużą wartość mają programy organizowane przez uczelnie, w których mentorami są przedstawiciele biznesu. Tutaj najczęściej wspianą pracę wykonują Biura Karier łączące biznes ze światem akademickim. Takie relacje pozwalają młodym ludziom otwierać drzwi do życia zawodowego, lepiej rozumieć realia po zakończeniu studiów i poszerzać swoje perspektywy w tym obszarze. Dzięki mentoringowi, studenci mają możliwość kontaktu z praktykami, uczenia się od nich, poznawania kulisów pracy w różnych branżach, mierzenia się z wyzwaniami, które mogą ich czekać w przyszłości. Czerpania zarówno z sukcesów, jak i z porażek swoich mentorów. To pomaga w bardziej świadomym wyborze ścieżki kariery, zrozumieniu realiów rynku pracy i rozwijaniu kompetencji, które faktycznie liczą się u przyszłych pracodawców. Ważnym efektem mentoringu jest także budowanie pierwszej sieci kontaktów. Często tych pierwszych, które mogą procentować w rozwoju zawodowym.

Sam miałem okazję być mentorem w takich programach i widzę w nich ogromną wartość. Dla studentów ważny był bezpośredni kontakt z praktykami. Możliwość budowania własnych perspektyw i czerpania z doświadczeń mentorów, których nie znajdują w podręcznikach. Mentees podkreślali, że mentoring pomógł im zweryfikować własne pomysły i szybciej odnaleźć kierunek, który naprawdę chcą rozwijać. Z mojej perspektywy jako mentora, równie wartościowe było to, że pytania studentów skłaniały mnie do refleksji nad własną ścieżką rozwoju i pozwalały spojrzeć świeżym okiem na znane już wyzwania. Spotkania dawały poczucie realnego wpływu na rozwój przyszłych talentów. Dając zaś kontakt i poznając perspektywy młodego pokolenia, były inspirującym doświadczeniem także dla mnie.

93 pomysły na edukację przyszłości – EduTech Masters, wyjątkowe wsparcie dla start-upów EduTech

Za nami pierwsza edycja konkursu EduTech Masters, realizowanego przez Centrum Innowacji Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu. Skala przedsięwzięcia pokazała, jak duży jest potencjał polskich innowacji edukacyjnych – do konkursu zgłoszono 93 nowatorskie pomysły, z których wyłoniono 13 finalistów zaproszonych do zaprezentowania się podczas gali finałowej. EduTech Masters to jednak coś więcej niż typowy konkurs start-upowy – to nowy model wsparcia, który oferuje laureatom nie tylko nagrody, ale i unikalną szansę faktycznego wdrożenia pomysłów w praktyce.

Różnorodność innowacji i finał na najwyższym poziomie

W finale konkursu spotkały się zespoły i firmy o bardzo zróżnicowanych pomysłach. Uczestnicy – studenci, naukowcy oraz przedsiębiorcy z sektora edukacji – musieli zaprezentować swoje projekty przed wymagającym jury i ponad setką widzów. Choć emocje dawały o sobie znać (niejednemu drżał głos na scenie), poziom wystąpień i innowacyjność pomysłów zrobiły duże wrażenie na komisji. Finaliści pokazali, jak szerokie spektrum trendów kształtuje dziś edukację: **od AI wspierającego zindywidualizowane nauczanie, uwzględniającego osoby neuroatypowe, przez systemy zarządzania uczelniami, mikrocertyfikaty, systemy grywalizacji i platformy rozwijające kompetencje przyszłości, po systemy wspierające nauczycieli (nie tylko akademickich) w codziennej pracy oraz rozwiązania oparte na wirtualnej rzeczywistości.** Jest to zbieżne z globalnymi trendami. Na świecie w sektorze edutech królują obecnie rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję, a inwestorzy widzą w AI główny motor napędowy edukacyjnych innowacji.

Laureaci: trzy wyjątkowe pomysły edukacyjne

Spośród 13 finalistów jury wyłoniło trójkę laureatów – po jednym w każdej kategorii uczestników. Zwycięskie projekty ilustrują różnorodność polskiego edutechu, obejmując pomysły

rodem z uczelnianego koła naukowego, świeżego start-upu oraz doświadczonej firmy z produktami dobrze znanymi na rynku:

- **Kategoria studenci i pracownicy Uniwersytetów WSB Merito:** Koło Naukowe **Input Output Bajt** (Uniwersytet WSB Merito Warszawa) za pomysł **MentorAI** – system wykorzystujący sztuczną inteligencję do mentorskiego wsparcia studentów i wykładowców. Projekt ten odpowiada na rosnącą potrzebę personalizacji edukacji i pokazuje, jak AI może wspierać prowadzących w przygotowaniu odpowiednich materiałów na zajęcia.
- **Kategoria start-up z MVP:** zespół **FoundersPath** za pomysł **Youth Founders Accelerator** – program akceleracyjny dla młodzieży, który poprzez grywalizację i praktyczne zadania uczy nastolatków przedsiębiorczości. To innowacyjne podejście do edukacji biznesowej nowych pokoleń, wykorzystujące narzędzia online i społeczność do kształtowania umiejętności XXI wieku.
- **Kategoria start-up z trakcją:** firma **Photon Entertainment** za projekt „**Inteligentna Klasa**” (**Classwise**) – rozwiązanie łączące sprzęt i oprogramowanie do inteligentnego zarządzania klasą i angażowania uczniów. Photon, znany z robotów edukacyjnych, po raz kolejny udowadnia, że polskie rozwiązania mogą zdobywać uznanie również na rynkach międzynarodowych – Classwise to drugie innowacyjne rozwiązanie tej firmy wdrażane z sukcesami w szkołach w Polsce i poza jej granicami.

Więcej niż nagrody: unikatowa propozycja wartości

Tym, co wyróżnia **EduTech Masters** na tle innych konkursów, jest pakiet nagród i możliwości zaprojektowany tak, by realnie przyspieszyć rozwój zwycięskich pomysłów. Każdy laureat, obok nagrody finansowej, otrzymał wsparcie mentorskie – dostosowane do jego aktualnych potrzeb i promocyjne – m.in. na kanałach social media dr. **Macieja Kaweckiego**. Wyjątkowe jest też to, co oferuje organizator po finale. **Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu** zadeklarował gotowość do rozmów na temat pilotażowego wdrożenia zwycięskich rozwiązań w swojej organizacji. W przyszłości rozważa też wejścia w rolę inwestora (poprzez fundusz typu CVC) dla najbardziej obiecujących projektów. Taka obietnica testowania i inwestycji sprawia, że konkurs staje się dla start-upów **rzeczywistą trampoliną** – daje im nie tylko nagrody i rozgłos, ale też potencjalnego pierwszego dużego klienta i kapitał na rozwój. Organizatorzy podkreślają, że jest to unikatowa propozycja wartości, która ma pomóc innowacjom edukacyjnym **przebić „szklany sufit”** i zostać wdrożonymi w realnym środowisku szkolnictwa wyższego.

Warto dodać, że konkurs **EduTech Masters** uzyskał znaczące wsparcie instytucjonalne – został objęty patronatem **Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)**, **Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR)** oraz **Ministerstwa Cyfryzacji**, a w gronie partnerów znalazły się: Wydawnictwo Naukowe **PWN**, Kancelaria Rzeczników Patentowych **JWP**, Fundacja **Our Future Foundation**, Fundacja **Econverse**, portal MamStartup (patron medialny) oraz PKO Bank Polski (Fintech). Takie partnerstwa zapewniły uczestnikom dostęp do eksperckiej informacji zwrotnej podczas gali finałowej oraz zwiększyły prestiż inicjatywy.

Polskie start-upy EduTech na światowej mapie innowacji

Sukces pierwszej edycji **EduTech Masters** wpisuje się w szerszy obraz dynamicznego rozwoju sektora edutech na świecie. Globalny rynek technologii edukacyjnych jest wyceniany na blisko **137 mld dolarów** (koniec 2024 r.), a na całym świecie działa już około 65 tysięcy start-upów edukacyjnych. Mimo znacznego spowolnienia inwestycji po boomie z czasów pandemii, edukacja online i narzędzia zdalnego nauczania wciąż przyciągają fundusze. Polska, dzięki inicjatywom takim jak konkurs Centrum Innowacji Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu, pokazuje, że potrafi znaleźć dla siebie miejsce w tej globalnej układance.

Co więcej, zwycięskie projekty MentorAI, Youth Founders Accelerator i Inteligentna Klasa odzwierciedlają światowe trendy (AI, grywalizacja, inteligentne systemy klasowe) i mają szansę zaistnieć szerzej.

Podsumowując, w modelu konkursu liczą się efekty: walidacja w środowisku uczelni, dedykowane wsparcie mentorskie, promocja i nagrody finansowe. EduTech Masters stara się dostarczyć każdą z tych składowych. To precedens, który może stać się standardem współpracy naukowców i studentów, uczelni oraz start-upów w Polsce w obszarze edutech. Na początku 2026 roku planowana jest kolejna edycja konkursu i już teraz zapraszamy wszystkie start-upy z obszaru edutech do śledzenia strony Centrum Innowacji Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu, a następnie zgłaszania się do konkursu.

Jarosław Chojecki

Ekspert ds. rozwoju innowacji
Centrum Innowacji Uniwersytetu WSB Merito Warszawa



Bezpłatne webinary od PWN i IBUKA Libry – ruszyły zapisy!

Jesień obfituje w szkolenia! Wydawnictwo Naukowe PWN i IBUK Libra mają dla Państwa dwa cykle webinarów, które pozwolą podnieść kompetencje i znaleźć odpowiedzi na wiele pytań towarzyszących pracy w środowisku naukowym.

Gorąco zachęcamy do zapisów – **udział w webinarach jest bezpłatny!**

Oto jakie spotkania czekają Państwa w najbliższym czasie:

Wykładowcy i nauczyciele w dialogu międzypokoleniowym – cykl dwóch spotkań

We wrześniu startujemy ze webinarami skierowanymi do edukatorów. W ramach tego cyklu odbędą się dwa spotkania:

1. [Dobrostan edukatora w dialogu międzypokoleniowym – 15.10.2025 r., g. 15.00](#)
2. [Narzędziownik dla edukatorów w dialogu międzypokoleniowym – 23.10.2025 r., g. 15.00](#)

Prowadząca: **Aleksandra Woźniak**

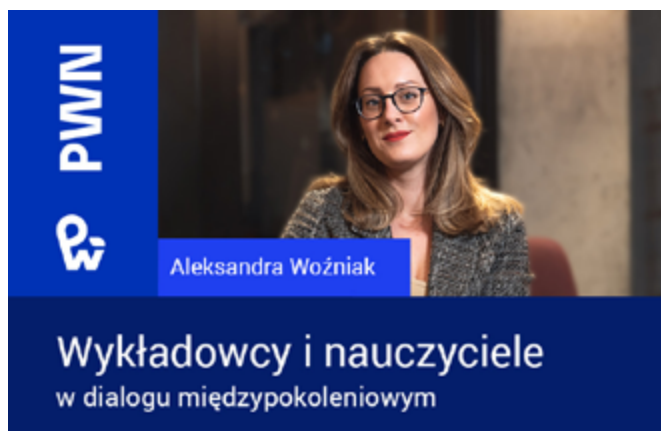
AI w nauce

W listopadzie pochylimy się nad sztuczną inteligencją i jej rolą w świecie nauki. Pokażemy potencjał i zagrożenia. Webinar skierowany jest do osób korzystających z AI w pracy naukowej i dydaktycznej. A także dla wszystkich, którzy chcą świadomie i odpowiedzialnie podchodzić do nowych technologii.

1. [Etyczne wykorzystywanie AI – 18.11.2025 r., g. 15:00](#)
2. [Proces weryfikacji treści generowanych przez AI – 25.11.2025 r., g. 15:00](#)
3. [Narzędzia AI w pracy ze studentem i uczniem – 02.12.2025 r., g. 15:00](#)

Prowadząca: **dr Klaudia Rosińska**

Do zobaczenia podczas webinarów!

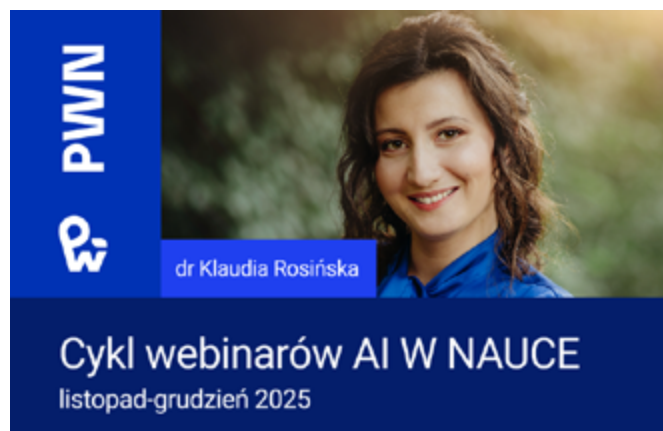


PWN
IBUKA Libry

Aleksandra Woźniak

**Wykładowcy i nauczyciele
w dialogu międzypokoleniowym**

[LINK DO ZAPISÓW](#)



PWN
IBUKA Libry

dr Klaudia Rosińska

Cykl webinarów AI W NAUCE
listopad-grudzień 2025

[LINK DO ZAPISÓW](#)

Podcast dla ludzi, którzy lubią wiedzieć!

W PWN Studio usłyszycie nie tylko cenionych ekspertów i badaczy, ale także znane i lubiane osobowości ze świata kultury, mediów i internetu. W każdym odcinku wspaniałych ludzi, którzy swoją wiedzą, doświadczeniem lub popularnością potrafią dotrzeć do szerokiego grona odbiorców i inspirować do rozmów o ważnych sprawach. PWN Studio to miejsce spotkań różnych perspektyw: naukowej rzetelności i ludzkiej ciekawości świata.

Zasubskrybuj PWN Studio, jeśli chcesz dowiedzieć się:

1. Dlaczego umieramy i co nauka mówi nam o dążeniu do nieśmiertelności?
2. Co to jest trumponomika?
3. Jak w rzeczywistości działają meksykańskie kartele narkotykowe?
4. Czy faktycznie „chłopaki nie płaczą”?
5. Czy jak nie kochasz siebie, to możesz pokochać kogoś innego?
6. Jak uchronić swoją córkę przed „wrednymi dziewczynami”?
7. Gdzie są granice między krytyką, hejtem a feedbackiem?
8. Czego możemy nauczyć się od ptaków?
9. Jak ogarnąć życie po swojemu mając ADHD?
10. Jaką książkę zabrać ze sobą na wakacje?
11. Jak stawić czoła wojnie?

**Nowych odcinków wypatruj w czwartki
o 16:00 na YouTube,
Spotify i Apple Podcasts.**

Posłuchaj tutaj

STUDIO
PWN



dr Alicja Puścian

Katarzyna Figura

Anna Wendzikowska

**KOBIECOŚĆ TO DOŚWIADCZENIE.
POTWIERDZONE PRZEZ NAUKĘ**

STUDIO
PWN



Piotr Bucki

Daria Chibner

Paweł Wujec

**CZY TO, CO LUBIĘ, JEST MOJE?
KULTURA W FILTRZE
ALGORYTMÓW**

STUDIO
PWN



Adam Mirek

Zasław Adamaszek

**PASJA DO NAUKI – JAK JĄ
WZBUDZIĆ U DZIECI?**

STUDIO
PWN



**TRUMP 2.0 - REWOLUCJA
CHOREGO ROZSĄDKU**

PWN na Forum Ekonomicznym w Karpaczu – spotkania, które inspirują

Forum Ekonomiczne w Karpaczu od lat jest miejscem najważniejszych rozmów o polityce, gospodarce i społeczeństwie. To przestrzeń, w której spotykają się liderzy biznesu, politycy, naukowcy i eksperci, aby wspólnie zastanawiać się nad wyzwaniem przyszłości. W tym roku obecne było także Wydawnictwo Naukowe PWN z książkami, które wyznaczają kierunki tych rozmów, i autorami, którzy wnieśli swój głos do publicznej debaty.

Obecność PWN w Karpaczu miała dla nas szczególny wymiar. Były to nie tylko inspirujące rozmowy, spotkania autorskie i wymiany poglądów. Był to dowód na to, że książki nadal pozostają niezastąpionym źródłem wiedzy, rzetelności i refleksji, nawet (a może szczególnie) w czasach przesycanych informacją.

Jak podkreślił **Zygmunt Berdychowski, Przewodniczący Rady Programowej Forum Ekonomicznego**: *Organizatorzy Forum Ekonomicznego w Karpaczu postrzegają literaturę i wiedzę ekspercką jako fundament merytoryczny debaty publicznej. Partnerstwo z PWN umożliwia pogłębienie dyskusji poprzez dostęp do najnowszych publikacji i analiz. Ekspertka wiedza oraz inspirujące idee zawarte w literaturze pomagają kształtować agendę Forum, odpowiadając na aktualne wyzwania społeczno-gospodarcze.*

Tę rolę książek najlepiej pokazały spotkania z naszymi autorami. Podczas Forum rozmawialiśmy o geopolityce, bezpieczeństwie, finansach i mediach społecznościowych – czterech filarach, które wyznaczają dziś rytm światowych wydarzeń.

Dużym zainteresowaniem cieszyło się spotkanie z **Prof. Grzegorzem W. Kołodką**, który przyjechał do Karpacza z książką „Trump 2.0”. Publikacja ta stawia ważne pytania o konsekwencje powrotu Donalda Trumpa do Białego Domu. Dyskusja wokół niej dotyczyła nie tylko polityki amerykańskiej, lecz także globalnego układu sił, relacji między USA, Chinami i Unią Europejską oraz wpływu populizmu na gospodarkę światową.

Zupełnie inny wymiar rozmów otworzyło spotkanie z **Mateuszem Buczkowskim**, autorem książki „Stawić czoła wojnie”. To publikacja o tym, jak przygotować państwo i obywateli na sytuacje kryzysowe. W Karpaczu wiele mówiono

o odporności społecznej, znaczeniu edukacji i komunikacji w czasie zagrożeń - tematach szczególnie aktualnych w dzisiejszej niepewnej rzeczywistości.

Nie mogło też zabraknąć refleksji o nowych mediach. **Dr inż. Jacek Kotarbiński**, autor „Influencer Marketing”, pokazał, jak influencerzy zmieniają gospodarkę i politykę, stając się częścią ekonomii twórców. Spotkanie wokół jego książki szybko przerodziło się w dyskusję o odpowiedzialności, autentyczności i sile wpływu, jaką dziś mają twórcy internetowi.

Finanse i kapitał były tematem rozmowy z **Dr. Grzegorzem Malinowskim**, autorem książki „Klucz do akumulacji”. Książka dotyczy tego, co bliskie każdemu – jak gromadzić i mądrze wykorzystywać zasoby. Autor pokazał, że wiedza finansowa jest jedną z najważniejszych kompetencji przyszłości, a kapitał to narzędzie budowania niezależności i siły.

Każde z tych spotkań miało inny charakter, ale wszystkie łączyła energia rozmów i duże zainteresowanie publiczności. Były autografy, zdjęcia i kuluarowe wymiany zdań, które pokazały, że książki PWN są nie tylko źródłem wiedzy, ale też impulsem do dyskusji o najważniejszych sprawach współczesności.

Obecność PWN w Karpaczu pokazała, że jesteśmy tam, gdzie toczą się kluczowe rozmowy. Nasza misja pozostaje niezmienna – dostarczać wiedzę, inspirować do dialogu i łączyć świat nauki, edukacji i biznesu. A Forum Ekonomiczne w Karpaczu było najlepszym dowodem na to, że książki nadal mają moc – inspirują, tłumaczą i pomagają zrozumieć świat, w którym żyjemy. Dziękujemy!

Dorota Siudowska-Mieszkowska



PWN na Forum Ekonomicznym w Karpaczu – spotkania, które inspirują



Czytaj nowości PWN
i PZWL za darmo!

Dołącz do naszej społeczności i uzyskaj
bezpłatny dostęp do Pakietu wykładowcy

Wejdź na: wykladowca.pwn.pl

PWN | IBUK LIBRA

