

Seminarium: Kształtowanie dobrego klimatu w miejscach pracy w obliczu zagrożeń psychospołecznych. Walka o wysoką produktywność polskiej pracy

Andrzej Klimczuk (/autor/andrzej-klimczuk)
27.06.2022

(/#facebook)

(/#twitter)

(/#email)



27 maja 2022 r. odbyło się hybrydowe seminarium (w miejscu i online) zorganizowane z inicjatywy Katedry Polityki Publicznej SGH w ramach europejskiego projektu badawczego DIRECT II. Spotkanie poświęcone było problematyce kształtowania dobrego klimatu w miejscach pracy w obliczu zagrożeń psychospołecznych. Szersze tło dyskusji stanowiło zagadnienie zmagania o wysoką produktywność pracy w Polsce.

W seminarium stacjonarnie udział wzięło 41 uczestników i uczestniczek. Jednocześnie w spotkaniu online brały udział 42 osoby. Wydarzenie było podzielone na dwa panele dyskusyjne. Paneliści reprezentowali środowiska pracodawców, związków zawodowych, ekspertów i naukowców. Wystąpienia uczestników w znacznej mierze skoncentrowane były na przedstawieniu diagnozy sytuacji. Zaproszeni goście przedstawili stan prawny, wyniki dostępnych w Polsce badań na temat zagrożeń psychospołecznych (m.in. stres, wypalenie zawodowe, mobbing, przemoc, nękanie), inicjatywy na rzecz przeciwdziałania zagrożeniom podejmowane m.in. przez związki zawodowe i organizacje pracodawców. Omówiono też wnioski z dyskusji prowadzonych w kraju i za granicą na temat szans oraz zagrożeń w miejscu pracy.



Znaczenie zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego

Spotkanie otworzył prof. Andrzej Zybała, kierownik Katedry Polityki Publicznej SGH, który po przybliżeniu programu seminarium wskazał na wagę wyzwań związanych z zagrożeniami psychospołecznymi w miejscach pracy zarówno dla pracowników, jak i ich przełożonych. Prof. Zybała podkreślił, iż niezbędne jest wzięcie pod uwagę kosztu psychicznego pracy, który nie jest tak oczywisty, jak np. podstawowe nakłady związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Dalszej dyskusji wymagają możliwości zarządzania zorientowanego na prewencję takich ryzyk jak np. nadmierne długie godziny pracy, dręczenie, niesprawiedliwe traktowanie, stosowanie przemocy i doświadczanie konfliktu na linii praca-rodzina. W dalszej kolejności moderator zwrócił uwagę na główne przesłanki spotkania: udokumentowanie danych i wniosków z badań oraz pokazanie sposobów budowania dobrego klimatu w pracy.



Prof. Zybała wskazał także na wybrane wyniki badań, jakie przeprowadzili w 2019 r. Yamna Taouk, Matthew J. Spittal, Anthony LaMontagne i Allison J. Milner, a które pokazały, że pracownik narażony na skutki oddziaływania zagrożeń psychospołecznych w pracy traci zdrowie psychiczne i częściej wymaga leczenia chorób kardiologicznych. Badania wymienionej wyżej grupy ujawniły, że istnieje związek między wysokim obciążeniem pracą (długimi godzinami pracy) a występowaniem chorób serca, wylewami oraz depresją. Ponadto pracownicy wykonujący prace wymagające zaangażowania emocjonalnego ponoszą większe ryzyko chorób i długoterminowej absencji chorobowej, co ma negatywny wpływ na produktywność pracy. Na zakończenie swojej wypowiedzi moderator spotkania zaznaczył, że w dyskursie publicznym wciąż istnieje tendencja do przywiązywania większej wagi do „twardych” czynników rozwojowych (np. technologii i kapitału) kosztem czynników „miękkich” (obejmujących dobre relacje, klimat w pracy i dbałość o poczucie zadowolenia z życia).

Eliminacja zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy

Pierwszy panel otworzyło wystąpienie Pauliny Barańskiej, pełnomocniczki ds. bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) w Komisji Krajowej NSZZ Solidarność. Prelegentka przybliżyła podstawowe pojęcia dotyczące psychospołecznego środowiska pracy – m.in. definicje i typy stresu związanego z pracą, czynniki wywołujące stres oraz skutki narażenia na długotrwały stres w pracy. Barańska wskazała na wyniki badań przeprowadzonych w 2018 r. w Unii Europejskiej przez firmę konsultingową ADP, z których wynika, iż polscy pracownicy należą do najbardziej zestresowanych w UE. Około 25 proc. zatrudnionych w Polsce doświadczało codziennie stresu w pracy w porównaniu do 17 proc. ogółu pracowników w UE i np. zaledwie 4 proc. w Niemczech. Przytoczone zostały także wyniki badań krajowych, m.in. ankieta Koalicji Bezpieczni w Pracy z 2018 r., która wskazywała, że aż 42 proc. pracowników w Polsce często doświadczało stresu w pracy. Ponadto, z ankiety tej wynika, że najbardziej zestresowani są pracownicy dużych korporacji. Kobiety z tej grupy odczuwają stres nawet kilka razy w tygodniu (38 proc.), a mężczyźni kilka razy w miesiącu (30 proc.).



Ekspertka przedstawiła także definicje naukowe i prawne mobbingu, jego rodzaje oraz przykłady zachowań mobbingowych, np. ciągle krytykowanie wykonywanej pracy lub życia osobistego, nękanie przez telefon, utrudnianie pracownikowi kontaktów z innymi osobami, naruszanie wizerunku pracownika, przydzielanie zadań uwłaczających godności pracownika lub prac szkodliwych dla zdrowia. Ponadto mobbing stanowi chroniczną formę stresu i najczęściej ma swoje źródła w konflikcie interpersonalnym (np. pomiędzy przełożonym i podwładnym) lub w kulturze organizacyjnej, która m.in. poprzez autorytarny styl przywództwa oraz nierówność władzy między sprawcą a ofiarą może sprzyjać powstawaniu mobbingu. Z przytoczonych badań „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019” wynika, że aż 46 proc. ankietowanych pracowników doświadczało różnych zachowań mobbingowych.

W kolejnym wystąpieniu Renata Górna, dyrektor Wydział Polityki Społecznej, Rynku Pracy, Ubezpieczeń i Zdrowia w OPZZ, wskazała na szereg strategii obrony przed mobbingiem w pracy. Są to m.in. solidarność pracownicza, zakładanie związków zawodowych, kampanie społeczne na rzecz poprawy kultury pracy i dochodzenie praw przed sądem pracy. Prelegentka przybliżyła również przykłady rekomendacji i dobrych praktyk w walce z zagrożeniami psychospołecznymi, które zostały przygotowane przez Zespół Negocjacyjny Partnerów Społecznych (NSZZ Solidarność, OPZZ, Forum Związków Zawodowych, Pracodawcy RP, Konfederacja Lewiatan i Związek Rzemiosła Polskiego). Ekspertka wskazała m.in. że prewencja i ograniczanie stresu związanego z pracą powinny znaleźć właściwe miejsce w strategiach BHP wdrażanych na poziomie zakładu pracy oraz że tematyka ta powinna być obowiązkowym elementem szkoleń BHP. Ponadto zasadne jest, aby w organizacjach istniały m.in. kodeksy etyczne, odpowiednie usprawnienia komunikacyjne oraz procedury składania skarg przez pracowników dotyczących ustawicznego stresu, nękania lub przemocy w miejscu pracy.



Następnie głos w dyskusji zabrał Mik Kuczkiewicz, b. prezes Grupy Hay Poland, który zaprezentował swoje doświadczenia z perspektywy środowiska menedżerskiego. Specjalista podkreślił, że kluczowe znaczenie dla wyłaniania się zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy ma specyfika poszczególnych organizacji. Istotne jest to, czy są to podmioty komercyjne, pozarządowe czy sektora publicznego. W zależności od typu organizacji

wyzwania związane z zagrożeniami psychospołecznymi oraz potencjalnymi szkodami dla jej wizerunku mogą być zupełnie inne. Przykładowo organizacje kościelne, dobroczynne, sportowe lub wojskowe powinny wykazywać szczególne uwrażliwienie na omawiane zagrożenia ze względu na swoje misje i cele społeczne. Kluczowe znaczenie w tym kontekście ma prowadzenie szkoleń dla pracowników i przełożonych ukierunkowanych na promowanie zachowań poprawiających klimat pracy i bezpieczeństwo posiadania pracy, gdyż znajduje to odzwierciedlenie w wynikach finansowych. Możliwe jest także powołanie i prowadzenie rad pracowniczych, powołanie stanowiska rzecznika pracowników oraz stworzenie procedur zgłaszania nieprawidłowości i ochrony sygnalistów.

Po komentarzu eksperta Renata Górna przedstawiła wybrane wyniki badań OPZZ dot. zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy, które zostały przeprowadzone w 2011 i 2020 r. Badania zostały ukierunkowane na tworzenie warunków do łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym i rodzinnym. Ponad 93 proc. ankietowanych w 2011 r. i 98 proc. w 2020 r. stwierdziło, że umie rozróżnić pojęcia dyskryminacji i mobbingu a 78,3 proc. w 2011 r. i odpowiednio – 98 proc. w 2020 r. pozytywnie odpowiedziało na to pytanie w odniesieniu do zjawiska molestowania. Jednocześnie deklaracje co do posiadania wiedzy o występowaniu tych zjawisk w miejscu pracy w ciągu 9 lat wzrosły w przypadku dyskryminacji (z 22,4 proc. w 2011 r. do 40,2 proc. w 2020 r.) i mobbingu (odpowiednio 43 proc. i 47,5 proc.) oraz obniżyły się w przypadku molestowania (z 16 proc. do 8 proc.). W przypadku wszystkich wskazanych zjawisk zauważono pogorszenie pozycji kobiet w środowisku pracy (ponad 55 proc. więcej zdarzeń). Dostrzeżono także większy wpływ dyskryminacji na odchodzenie pracowników z zakładów pracy (wzrost z 11,9 proc. do 17,2 proc.) oraz radykalny wzrost znaczenia mobbingu wśród przyczyn rezygnacji z pracy (z 11,2 proc. do 32,1 proc.). Jednocześnie pomimo wzrostu świadomości omawianych zjawisk wśród pracowników nie dostrzega się poprawy dostępu do form pomocy.



Ostatnie wystąpienie w pierwszej sesji należało do Michała Drozdka, eksperta z zakresu socjologii zarządzania, który w swojej wypowiedzi skoncentrował się na barierach w budowaniu dobrego klimatu w miejscach pracy. Ekspert przypomniał o klasycznych eksperymentach Eltona Mayo, które udowodniły wpływ wyróżniania pracowników i poprawy środowiska pracy na wzrost wydajności pracy. Ponadto podkreślił znaczenie podmiotowości i wspólnotowości w zakładach pracy – pracodawcy muszą brać pod uwagę potrzeby pracowników związane z poczuciem sensu wykonywanych zadań i warunków pracy.

Specjalista przypomniał także o badaniach Philipa Zimbardo dotyczące psychologii czasu, które wskazywały, iż myślenie o planowaniu przyszłości pojawia się częściej, gdy zachodzą procesy partycypacyjnego podejmowania decyzji w organizacjach. Zwrócił również uwagę na negatywny bilans czasu wolnego względem czasu pracy, co coraz bardziej sprawia, że zasadne jest postulowanie poprawy znaczenia i sensu wykonywanej pracy. Ponadto Drozdek wskazał, iż warunki pracy różnią się także w zależności od makroregionów ekonomicznych, które najczęściej definiowane są na podstawie trudnych do modyfikacji różnic kulturowych (kraje skandynawskie, śródziemnomorskie, kontynentalne i Europy Środkowo-Wschodniej). Niemniej, stopniowe zmiany możliwe są poprzez odpowiednią edukację osób na stanowiskach kierowniczych i przywódczych oraz budowę i prowadzenie dialogu społecznego.

Budowanie pozytywnego klimatu w zakładzie pracy dla osiągnięcia wyższej produktywności i satysfakcji życiowej

Drugi panel otworzyło wystąpienie Marka Tarnowskiego, wiceprezesa Brad Consulting, który przedstawił system informatyczny WinWinBalance. Służy on wspieraniu menedżerów i podwładnych w efektywnej organizacji pracy w podmiotach biznesowych i publicznych. Umożliwia kształtowanie relacji międzyludzkich w sposób, który może potencjalnie ograniczać zakres stresu i niepewności. System ułatwia bowiem komunikację wewnętrzną oraz zapewnia przejrzystość w relacjach między pracownikami i przełożonymi. WinWinBalance umożliwia codzienne rejestrowanie zdarzeń między osobami na różnych stanowiskach, w tym m.in. wymianę wiadomości (możliwość dawania ciągłego feedbacku w obydwie strony), rejestrowanie aktywności pracownika (w tym zgłaszanych innowacji), uzyskiwanie ciągłej informacji o wywiązywaniu się z nałożonych zadań oraz obieg informacji pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania firmą/zakładem pracy.

Następnie Paweł Fogt, dyrektor ds. komunikacji w Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, zaprezentował kampanię społeczną „Wypalenie zawodowe na celowniku”, która była realizowana jesienią 2021 r. i skupiała się na podnoszeniu świadomości i edukowaniu menedżerów oraz pracowników w zakresie wypalenia zawodowego oraz jego wpływu i konsekwencji na zdrowie psychiczne pracowników, rynek pracy oraz efektywne funkcjonowanie firm. Ekspert podkreślił, że znaczenie problematyki ochrony zdrowia psychicznego wzrosło wraz z wybuchem w 2020 r. pandemii COVID-19, co prowadziło do gwałtownego upowszechnienia pracy zdalnej z jej negatywnymi konsekwencjami. Ponadto, choć od 2019 r. wypalenie zawodowe jest wpisane do międzynarodowej klasyfikacji ICD-11, to nie jest uznawane przez Światową Organizację Zdrowia za chorobę, lecz za wskaźnik przewlekłego stresu zawodowego.

Następnie prelegent przedstawił wybrane wyniki badań przeprowadzonych w ramach kampanii. Prawie 25 proc. menedżerów i 28 proc. pracowników uważa swoją pracę za często lub bardzo często stresującą. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy, którzy zadeklarowali, że spotkali się kiedyś z określeniem wypalenie zawodowe, rozumieją je głównie jako brak chęci do pracy (M: 20 proc.; P: 47 proc.) oraz odczuwanie przemęczenia/zmęczenia (M: 39 proc.; P: 20 proc.). Zapytani o to, czy kiedykolwiek zetknęli się z wypaleniem zawodowym wśród swoich współpracowników/podwładnych pracownicy dwukrotnie częściej niż menedżerowie odpowiadali twierdząco (M: 23 proc.; P: 46 proc.). Z kolei menedżerowie znacznie częściej deklarowali, że zdecydowanie nie spotkali się z tym zjawiskiem bezpośrednio w swoim miejscu pracy (M: 19 proc.; P: 2 proc.). Za czynniki najbardziej przyczyniające się do powstawania wypalenia zawodowego respondenci uznają przeważnie zbyt duże wymagania (M: 57 proc.; P: 43 proc.), niemiłą atmosferę w pracy (M: 53 proc.; P: 47 proc.) oraz ciągłą pracę pod presją czasu (M: 47 proc.; P: 53 proc.). Wśród oferowanych metod pomocy dostrzega się głównie wysłanie pracownika na urlop (M: 59 proc.; P: 32 proc.) oraz okazanie wsparcia i szukanie możliwości redukcji ilości zadań (M: 38 proc.; P: 37 proc.). Ekspert podkreślił, że rekomendowane jest prowadzenie monitoringu wypalenia zawodowego w organizacjach, poprawa komunikacji wewnętrznej, wprowadzanie form bezpośredniego wsparcia oraz stymulowanie współodpowiedzialności.



Ostatnie wystąpienie należało do Anny Sikorskiej, ekspertki Koalicji Bezpieczni w Pracy i dyrektor HR w firmie PW Krystian. Prelegentka przedstawiła założenia Koalicji Bezpieczni w

Pracy jako projektu edukacyjnego w obszarze BHP, który ma na celu popularyzację kultury bezpieczeństwa pracy wśród pracowników i pracodawców. Przybliżyła też wyniki badania przeprowadzonego w 2019 r. dot. wpływu czynników psychospołecznych w miejscu pracy na bezpieczeństwo pracy. Blisko 1/3 respondentów wskazała relacje ze współpracownikami (27 proc.) czy z szefem (9 proc.) jako te, które dotyczą czynników psychospołecznych. Ponadto podczas wizyt u lekarza medycyny pracy około 34 proc. respondentów zgłaszało czynniki i zagrożenia psychospołeczne, w tym 62 proc. czynniki fizyczne (np. hałas, temperatura, brud), 51 proc. stres, 47 proc. warunki pracy (np. godziny pracy) i 41 proc. wyposażenie w miejscu pracy. Jednocześnie na podejmowanie podczas szkoleń wstępnych BHP zagadnień warunków pracy wskazywało 68 proc. respondentów, czynników fizycznych 65 proc. i wyposażenia miejsca pracy 58 proc.. Na pytanie dotyczące czynników wpływających na efektywność pracy aż 53 proc. respondentów za najważniejszą wskazali atmosferę pracy, następnie zaś na stres (49 proc.), ilość obowiązków i przepracowanie (47 proc.), presję czasu (39 proc.), nadmiar obowiązków (37 proc.) i niewystarczające wynagrodzenie (31 proc.).

Jeśli zaś chodzi o deklarowane negatywne zjawiska w miejscu pracy to 63 proc. badanych doświadczało nieodpowiedniego traktowania ze strony przełożonego, było ofiarą przemocy słownej – 53 proc., mobbingu – 46 proc., a dyskryminacji – 39 proc. Tylko 26 proc. pracowników zadeklarowało, że w ich miejscach pracy są podejmowane jakieś środki przeciwdziałania wskazanym zjawiskom, a 16 proc. słyszało o programach prewencji stresu, zdrowia psychicznego i innych negatywnych zjawisk związanych z warunkami psychospołecznymi w miejscu pracy. Podsumowując ekspertka zaznaczyła, że potrzebne są działania regulacyjne mające na celu wyposażenie służb BHP w narzędzia do przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym oraz mające na celu uwzględnienie dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku pracy.

O projekcie

Seminarium odbyło się w ramach działań podejmowanych w projekcie, którego celem jest badanie partycypacji w miejscu pracy jako warunku humanizowania procesu pracy i środowiska pracy (DIRECT II VS/2020/0101).

Działania projektowe dotyczą zagadnienia partycypacji pracowniczej w warunkach wprowadzania nowych technologii w sektorze przemysłu i usług (komercyjnych, publicznych).

Więcej o projekcie: <http://2.direct-project.org> (<http://2.direct-project.org>)



(/cems-model-unfccc-role-play)

CEMS Model UNFCCC Role Play (/cems-model-unfccc-role-play)



(/moda-na-moocs-wciaz-trwa)

Moda na MOOC's wciąż trwa (/moda-na-moocs-wciaz-trwa)



(/index.php/plan-zarzadzania-danymi-badawczymi)

Plan zarządzania danymi badawczymi (/index.php/plan-zarzadzania-danymi-badawczymi)



(/studencki-punkt-widzenia/zespol-z-sgh-w-finale-miedzynarodowego-konkursu-z-zarzadzania-projektami)

Studencki punkt widzenia (/studencki-punkt-widzenia)

Zespół z SGH w finale międzynarodowego konkursu z zarządzania projektami (/studencki-punkt-widzenia/zespol-z-sgh-w-finale-miedzynarodowego-konkursu-z-zarzadzania-projektami)



(/studencki-punkt-widzenia/sgh-ma-nowy-samorzad-studencki)

Aktualności (/aktualnosci)

Studencki punkt widzenia (/studencki-punkt-widzenia)

SGH ma nowy Samorząd Studencki (/studencki-punkt-widzenia/sgh-ma-nowy-samorzad-studencki)

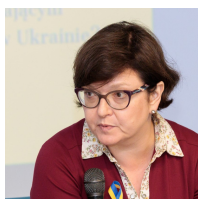


(/ludzie-i-wydarzenia/nagroda-

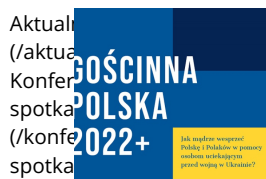
Ludzie i wydarzenia (/ludzie-i-wydarzenia)

Nagroda specjalna dla prof. Tomasza Siemiątkowskiego (/ludzie-i-wydarzenia/nagroda-specjalna-dla-prof-tomasza-siemiatkowskiego)

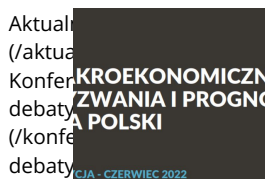
INNE KONFERENCJE, DEBATY, SPOTKANIA



(/konferencje-
debaty-
spotkania/profesor-
agnieszka-chlon-
dominczak-o-rynku-
pracy-po-
masowym-
naplywie)



Aktualizacja
(/aktualizacja-
konferencje-
spotkania-
(/konferencje-
spotkania-
spotkania)
Profesor Agnieszka Chłoń-Domińczak o rynku pracy po masowym napływie uchodźców z Ukrainy do Polski
(/konferencje-
debaty-
spotkania/profesor-
agnieszka-chlon-
dominczak-o-
rynku-pracy-po-
masowym-
naplywie)



Aktualizacja
(/aktualizacja-
konferencje-
debaty-
(/konferencje-
debaty-
debaty)
Raport o sytuacji w Polsce 2022+. Jak mądrze wesprzeć Polskę i Polaków w pomocy osobom uciekającym przed wojną w Ukrainie?
(/konferencje-
debaty-
spotkania/raport-
goscinna-polska-
2022-jak-madrze-
wesprze-polske-i-
polakow-w)

Meritum (/index.php/meritum)
Konferencje, debaty, spotkania
(/konferencje-debaty-spotkania)

Makroekonomiczne wyzwania i prognozy dla Polski na XII EKF w Sopocie
(/konferencje-
debaty-
spotkania/makroekonomiczne-
wyzwania-i-prognozy-dla-
polski-na-xii-ekf-w-sopocie)

Pokaż więcej (?page=1)

SGH Biuro
Rektora

Zespół Promocji
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
budynek G: pok. 146, 147
e-mail: gazeta@sgh.waw.pl (mailto:gazeta@sgh.waw.pl)

PISMO SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE

Wydanie internetowe
Serwis Gazeta SGH - Życie uczelni

- Redakcja portalu (/kontakt-wydanie-internetowe/redakcja-portalu)
- Informacje dla autorów (/kontakt-wydanie-internetowe/informacje-dla-autorow)

Wydanie drukowane
Gazeta SGH, Gazeta SGH Raport, Gazeta SGH Insight

- Redakcja Gazety SGH (/kontakt-wydanie-drukowane/redakcja)
- Informacje dla autorów (/kontakt-wydanie-drukowane/informacja-dla-autorow)
- Patronat (/kontakt-wydanie-drukowane/patronat)

TAGI

pandemia (/themag-tags/pandemia) COVID-19 (/themag-tags/covid-19)

Po Prostu Ekonomia (/themag-tags/po-prostu-ekonomia)

[konferencja \(/themag-tags/konferencja\)](/themag-tags/konferencja)

[Klub Partnerów SGH \(/themag-tags/klub-partnerow-sgh\)](/themag-tags/klub-partnerow-sgh)

[Insight \(/themag-tags/insight\)](/themag-tags/insight) [konkurs \(/themag-tags/konkurs\)](/themag-tags/konkurs)

[Forum ekonomiczne \(/themag-tags/forum-ekonomiczne\)](/themag-tags/forum-ekonomiczne)

[Czwartkowe Forum SGH \(/themag-tags/czwartkowe-forum-sgh\)](/themag-tags/czwartkowe-forum-sgh)

[rektor \(/themag-tags/rektor\)](/themag-tags/rektor) [nagroda \(/themag-tags/nagroda\)](/themag-tags/nagroda)

[Po prostu finanse \(/themag-tags/po-prostu-finance\)](/themag-tags/po-prostu-finance)

[Strefa SGH \(/themag-tags/strefa-sgh\)](/themag-tags/strefa-sgh) [gospodarka \(/themag-tags/gospodarka\)](/themag-tags/gospodarka)

[edukacja \(/themag-tags/edukacja\)](/themag-tags/edukacja) [Erasmus+ \(/themag-tags/erasmus\)](/themag-tags/erasmus)

[Karpacz 2020 \(/themag-tags/karpacz-2020\)](/themag-tags/karpacz-2020) [historia \(/themag-tags/historia\)](/themag-tags/historia)

[innowacje \(/themag-tags/innowacje\)](/themag-tags/innowacje) [finanse \(/themag-tags/finance\)](/themag-tags/finance)

SGH W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH



[Polityka prywatności \(/polityka-prywatnosci-i-cookies-gazeta-sgh\)](/polityka-prywatnosci-i-cookies-gazeta-sgh)