**Raport FUTUREPROOF 2.0. – zarządzanie niepewnością w biznesie, czyli jak tworzyć wpływ w świecie ciągłych zmian**

**Gdy wszyscy dyskutowali o kryptowalutach, do wielkiego startu przygotowywali się twórcy modeli generatywnych AI. Gdy świat celebrował globalizację, geopolityczne napięcia narastały, by eksplodować konfliktami zbrojnymi, załamaniem łańcuchów dostaw i spektakularną niepewnością. Gdzie szukać przewagi konkurencyjnej, gdy rzeczywistość gospodarcza, geopolityczna i technologiczna składa się w coraz większej części z niewiadomych, a generatywna AI produkuje fantomową „ekspertyzę” szybciej, niż nadążamy ją czytać? Uniwersytet SWPS prezentuje raport „FUTUREPROOF 2.0. Navigating Uncertainty. Creating Impact”, w którym badacze i eksperci analizują siły i zjawiska, które determinować będą przyszłość polskiego biznesu.**

„FUTUREPROOF 2.0.“ to cykl analiz i rozmów z ekspertami Uniwersytetu SWPS o tym, co NIEoczywiste, NIEznane, NIEprzewidywalne i NIEzauważane. To bliskie spotkania z wiedzą, rekomendacjami oraz ważnymi pytaniami, które czasem warto zadać sobie, a czasem – swojej organizacji. To także case’y pokazujące, jak budować lepsze produkty, miasta, międzykulturowe organizacje czy rozwiązania AI dzięki współpracy z naukowcami z Uniwersytetu SWPS.

W jaki sposób polskie firmy mogą przygotować się na ewolucję środowiska biznesowego? Raport identyfikuje cztery istotne obszary, które zasługują na większą uwagę ze strony organizacji poszukujących długoterminowych strategii rozwoju.

– W erze AI i zdemokratyzowanego dostępu do informacji źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jest głęboka wiedza ekspercka oparta na solidnych badaniach i rzeczywistych doświadczeniach rynkowych – wyjaśnia dr Max Bielecki, twórca i autor koncepcji FUTUREPROOF 2.0.

**UNexplored – Inteligencja kulturowa: kluczowa waluta w ekspansji na rynki azjatyckie?**

Globalny biznes jest subtelną grą. Nierozpoznanie jej reguł może kosztować miliony. Budowanie kompetencji międzykulturowych nie powinno być ostatnią deską ratunku, ale pierwszym krokiem. Menedżerowie zbyt często sięgają po ekspertów dopiero w momencie, gdy bilans strat staje się alarmujący. Czy polskie firmy są gotowe na długoterminowe gry strategiczne wymagane na rynkach azjatyckich? Prof. Marcin Jacoby i prof. Karolina Mazurowska przyglądają się gospodarczym relacjom Polski z krajami Azji Wschodniej w kontekście międzykulturowym.

– Polskim firmom nie jest łatwo wejść na rynki azjatyckie, bo po pierwsze, są one bardzo konkurencyjne. Po drugie, w wielu obszarach są niezwykle innowacyjne. Nie wkraczamy tam niczym rycerz na białym koniu – musimy się wedrzeć na ten trudny rynek i solidnie do tego się przygotować – mówi dr hab. Marcin Jacoby, prof. Uniwersytetu SWPS.

Dane wskazują, że czynniki psychologiczne i kulturowe są w znaczący sposób niedoceniane w codziennej praktyce menedżerów firm, a skuteczne radzenie sobie z różnorodnością ludzi, ich potrzeb czy kontekstów działania jest źródłem przewagi konkurencyjnej nie tylko tysiące kilometrów od granic Unii Europejskiej, ale w każdym niemal polskim przedsiębiorstwie. Różnorodność to nie ideologiczny ozdobnik, lecz potężny katalizator finansowych sukcesów. Firmy z wysoką różnorodnością etniczną na poziomie kadry zarządzającej osiągają wyniki istotnie lepsze niż konkurencja. Podobnie dzieje się w przypadku zrównoważonej reprezentacji płci.

**UNknown – Twórczość versus hype – o AI w branżach kreatywnych**

Dyskurs o masowej redukcji etatów związanej z AI odwraca uwagę od rzeczywistego wyzwania, jakim jest transformacja kompetencji. Prognozy Światowego Forum Ekonomicznego nie wskazują na spadek globalnego zapotrzebowania na pracę, ale na fundamentalną zmianę jej charakteru. Udział zadań wykonywanych wyłącznie przez człowieka skurczy się z obecnych 47 proc. do 33 proc. do 2030 roku – kluczowa staje się strategiczna relokacja talentów. Kompetencje, które w erze algorytmów będą wyróżniać szczególnie wartościowych pracowników, identyfikują David Sypniewski z Wydziału Projektowania i dr Max Bielecki z Katedry Informatyki Uniwersytetu SWPS. Eksperci analizują, co jest barierą w skutecznym wdrażaniu AI. Czy jest to opór zespołów lub firm, czy wręcz przeciwnie – bezkrytyczne przyjmowanie tego, co się dzieje w świecie nowych narzędzi?

– Najważniejsze są te kompetencje, które wykraczają poza możliwości sztucznej inteligencji. Meta-myślenie projektowe, empatyczne rozpoznawanie potrzeb klientów, świadomość procesu projektowego czy proponowanie kreatywnych rozwiązań są walutami przyszłości – wskazuje David Sypniewski, wykładowca na Wydziale Projektowania Uniwersytetu SWPS w Warszawie.

Sama umiejętność obsługi narzędzi opartych na sztucznej inteligencji nie zapewni przewagi konkurencyjnej. Nowy archetyp profesjonalisty to „talent hybrydowy” – osoba łącząca głęboką wiedzę domenową z biegłością w AI.

**UNnoticed – Czego biznes nie wie o młodym pokoleniu na rynku pracy i… nie tylko**

Badania podważają mit fundamentalnych osobowościowych różnic między pokoleniami, wskazując na większe znaczenie etapu życia i doświadczeń technologicznych niż metryki. Dr hab. Paula Pustułka, prof. Uniwersytetu SWPS, wskazuje na zmiany, jakie zachodzą w logice lojalności młodszych pracowników. Mogą być oni silnie zaangażowani w pracę, ale definiowaną jako budowanie własnego dobrostanu i ścieżki rozwoju.

– Dzisiejsza kariera jest o mnie. To mój rozwój, mój dobrostan i realizacja moich celów finansowych. To nie jest o tym, że kariera znika z pierwszego planu, tylko o tym, że więcej jest stawiania granic – wyjaśnia dr hab. Paula Pustułka, prof. Uniwersytetu SWPS, kierownczka Centrum Badawczego Młodzi w Centrum LAB.

Ekspertka zwraca też uwagę na przemiany dotyczące życia małżeńsko-rodzinnego i randkowania. Sfera życia romantycznego, seksualnego i rodzinnego jest dla młodych niezwykle ambiwalentna. Nie są oni przekonani, czy chcą mieć męża lub żonę, czy chcą mieć dzieci i zaskakująco trwają w tej niepewności, co jest krytycznie istotne dla biznesu. Panuje bardzo normatywne nastawienie, że młodzi ludzie będą żyć w parach – najczęściej heteroseksualnych, będą tworzyć gospodarstwa domowe i tam będą się pojawiać dzieci. Wcale tak nie musi być. Rośnie odsetek osób, które nie chcą wchodzić w związki. W centrum często są indywidualne kariery, a związek niekoniecznie jest wart swojej ceny. Młodzi ludzie będą zatem koncentrować się

na pracy, chociaż – oczywiście – będzie to praca na ich własnych warunkach.

**UNpredictable – Inteligentne wdrażanie sztucznej inteligencji: od eksperymentów do skutecznej transformacji**

Polski biznes stoi przed koniecznością nadrobienia dramatycznego dystansu technologicznego. Wskaźnik adopcji AI na poziomie 5,9 proc. (wobec średniej UE wynoszącej 13,5 proc.) plasuje nas na przedostatnim miejscu w Unii Europejskiej. Dr Michał Boni i dr hab. Igor Lyubashenko, prof. Uniwersytetu SWPS, odpowiadają na pytania o to, co powstrzymuje menedżerów polskich firm przed odważniejszym sięganiem po AI i o to, co można zrobić, by wdrażanie AI szło mniej opornie.

– W perspektywie 5–10 lat około 60 proc. zatrudnionych będzie korzystało z tzw. pracy poszerzonej, czyli współpracy człowieka ze sztuczną inteligencją w różnych jej postaciach. Zamiast straszyć technologią, powinniśmy przygotować pracowników na tę właśnie współpracę – wyjaśnia dr Michał Boni z Zakładu Społecznych Zastosowań Nowych Technologii Uniwersytetu SWPS.

Problemem jest niska gotowość menedżerów polskich firm do korzystania z narzędzi cyfrowych, co nie dotyczy tylko AI, ale cyfryzacji w ogóle. W wielu przedsiębiorstwach (zwłaszcza małych i średnich) panuje przekonanie, że do skutecznego działania nie potrzeba nowoczesnych technologii. Do tego dochodzą obiektywne czynniki, jak kwestia ograniczonych środków na inwestycje, bardzo wysokie ceny energii i brak osób z kompetencjami cyfrowymi i analitycznymi, które pozwalają wprowadzać nowe rozwiązania i zmieniają świadomość liderów

Eksperci zwracają uwagę na to, że droga do realnych wdrożeń AI – zwłaszcza w MŚP i administracji – prowadzi przez odpowiednie warunki do testowania nowych rozwiązań. Ich stworzenie wymaga złożonych technologicznie i legislacyjnie sandboxów, ale na początku często wystarczają bezpieczne warunki eksploracji i budowania kompetencji.

„FUTUREPROOF 2.0. Navigating Uncertainty. Creating Impact” jest drugą edycją raportu Futureproof, przygotowaną specjalnie na IMPACT’25 przez Uniwersytet SWPS. Publikacja zawiera szczegółowe analizy, studia przypadków oraz praktyczne wskazówki, które pomagają przełożyć wiedzę ekspercką na konkretne decyzje biznesowe w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

**\*\*\*\***

**Uniwersytet SWPS** to nowoczesna uczelnia oparta na trwałych wartościach. Silną pozycję zawdzięcza połączeniu wysokiej jakości dydaktyki z badaniami naukowymi prowadzonymi na najwyższym poziomie. Uczelnia kształci blisko 17 tysięcy studentek i studentów w tym ponad tysiąc z zagranicy oraz ponad 4 tys. słuchaczek i słuchaczy studiów podyplomowych na blisko 50 kierunkach studiów stacjonarnych i niestacjonarnych i ok. 200 kierunkach studiów podyplomowych. Uniwersytet oferuje programy studiów z psychologii, prawa, zarządzania, dziennikarstwa, filologii, kulturoznawstwa, nowych technologii oraz grafiki i wzornictwa, a także edukację w postaci szkoleń i krótkich kursów akademickich. Uczelnia dba o wysoką wartość akademicką naszych programów oraz ich dostosowanie do wymagań zmieniającego się rynku pracy. Kampusy Uniwersytetu SWPS znajdują się w sześciu miastach: Warszawie (siedziba), Wrocławiu, Sopocie, Poznaniu, Katowicach i w Krakowie.

Uczelnia posiada uprawnienia do nadawania stopnia doktora oraz doktora habilitowanego w siedmiu dyscyplinach: psychologia, nauki o kulturze i religii, literaturoznawstwo, nauki prawne, nauki socjologiczne, nauki o polityce i administracji, sztuki plastyczne i konserwacja dzieł sztuki. Na Uniwersytecie SWPS funkcjonuje pięć instytutów naukowych, które zajmują się organizacją i koordynacją działalności naukowej pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych uczelni w poszczególnych dyscyplinach: Instytut Psychologii, Instytut Nauk Humanistycznych, Instytut Nauk Społecznych, Instytut Prawa oraz Instytut Projektowania. W uczelni działa blisko 30 centrów badawczych oraz ponad 120 kół naukowych.

Uniwersytet SWPS należy do sojuszu European Reform University Alliance (ERUA). Jest to sojusz uczelni zawarty w ramach Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich, powołanej i finansowanej przez Komisję Europejską.