

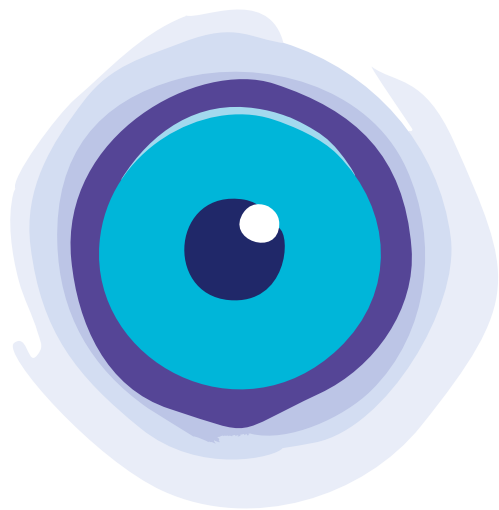
# Przyszłość jest dziś

TRENDY KSZTAŁTUJĄCE  
NOWY ŚWIAT



AKADEMIA  
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

KOZ  
MIN  
SKI  
UNIVERSITY



# Spis treści



**Przyszłość jest dziś.** Trendy kształtujące nowy świat | *Mariola Ciszewska-Mlinarič*

5



**TRANSFORMACJA CYFROWA**  
9

Współpracująca  
**sztuczna  
inteligencja**  
w zastosowaniach biznesowych  
*Aleksandra Przegalińska,  
Dariusz Jemielniak*

10

**Duże zbiory danych  
(big data) i rozwój technologii**

– szanse i zagrożenia wykorzystania  
dla gospodarki światowej

*Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk*

12

Od cyfryzacji medycyny do  
**suwerenności pacjenta**

*Katarzyna Kolasa*

14

Przemysł 4.0  
**wielopoziomowe cyfrowe  
usieciwienie**

*Robert Rządca, Katarzyna Nosalska*

16

**Innowacje modeli biznesowych**

wyzwania strategiczne

*Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik,  
Krzysztof Oblój*

18

**Klient i marketing**  
w erze transformacji cyfrowej  
*Lechosław Garbarski, Jolanta Tkaczyk*

20

4P  
**Cyberbezpieczeństwa:**  
Personalizowane cyberataki, Pole Bitwy,  
Przyszłość technologii i Prawo  
*Karolina Małagocka, Roman Bieda*

22

**ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ**  
24

Odnawialne źródła energii  
z peryferii do centrum systemu:  
**poszukiwanie rozwiązań**  
na czas przyspieszającej transformacji

*Agata Stasiak, Agata Dembek*

25

**Bezpieczeństwo energetyczne**

i Europejski Zielony Ład  
w kontekście transformacji energetycznej

*Michał Kurtyka, Bartłomiej Nowak,  
Aleksandra Knap*

27

Przejście na  
**zieloną gospodarkę:**

wyzwania związane ze zmianami  
technologicznymi na rzecz  
zrównoważonego rozwoju

*Waldemar Karpa, Joanna Lam,  
Dominika Wojtowicz*

28

(De)Globalizacja:  
**Stabilność  
makroekonomiczna**

*Jacek Tomkiewicz*

30

W kierunku tworzenia  
**zrównoważonej wartości.**

Trzy perspektywy trzech kapitałów

*Bolesław Rok, Franjo Mlinarič,  
Przemysław Wasilewski*

31

**Zrównoważone miasta**

dla lepszej przyszłości: koncepcja,  
praktyka i nowe trendy

*Dorota Dobija, Giuseppe Grossi*

33



## SPOŁECZEŃSTWO 34

### Systemowe podejście do budowania **dobrostanu w miejscu pracy**

w czasach zagrożeń i kryzysów  
– perspektywa europejska i kontekst globalny

*Lidia D. Czarkowska,  
Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska*

**39**

### **Informacyjna (nie)rzeczywistość:**

wybrane myśli i obserwacje

*Stanisław Jędrzejewski, Krzysztof Kuźmicz*

**43**

Nowa architektura zaufania:

### **ludzie i technologia**

*Dominika Latusek-Jurczak*

**48**

### **Przedsiębiorczość kobiet**

i przedsiębiorczość rodzinną

*Izabela Koładkiewicz, Eugeniusz Kęciak*

**52**

### **Nowe pokolenia na uczelni**

*Witold T. Bielecki, Maciej Madziński*

**56**

### **Kompetencje przyszłości**

i przyszłość edukacji

*Mariola Ciszewska-Mlinarič, Sylwia Hałas-Dej,  
Grzegorz Mazurek*

**60**

### **Megatrendy**

na globalnym rynku pracy: demografia,  
kapitał ludzki i migracje

*Izabela Grabowska, Agata Jastrzębowska*

**35**

### **Praca zdalna – praca przyszłości?**

*Krzysztof Przybyszewski, Gavin Rae,  
Monika Latos-Miłkowska*

**41**

### **Wykorzystanie danych osobowych:**

aspekty prawne i społeczne

*Arieta Nerka, Krzysztof Kuźmicz*

**44**

### **Ochrona praw człowieka**

w czasach zagrożeń i kryzysów  
– perspektywa europejska  
i kontekst globalny

*Anna Pudło-Jaremek,  
Patrycja Dąbrowska-Kłosińska*

**37**

### **Umocowanie kobiet**

(women empowerment)

Pokolenie utraconego postępu

– osiągnięcie równości płci

*Anna M. Górska, Ilona Hunek*

**42**

### **Historia jako zasób w biznesie:**

przeszłość, teraźniejszość, przyszłość

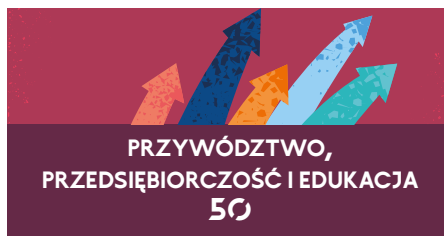
*Tomasz Olejniczak, Anna Pikos*

**46**

### **Przywództwo w XXI wieku**

*Andrzej K. Koźmiński, Anna Baczyńska,  
Paweł Korzyński*

**51**



## PRZYWÓDZTWO, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I EDUKACJA 50

Ewolucja przedsiębiorczości w kierunku  
tworzenia wartości społecznej i środowiskowej:  
**przedsiębiorczość społeczna**

i start-upy pozytywnego wpływu

*Svetlana Gudkova, Bolesław Rok*

**53**

### **Edukacja i przedsiębiorczość**

*Jerzy Cieślik, Jan Dąbrowski,  
Marcin Wardaszko*

**55**

### **Poli-technika prawnicza**

w XXI wieku

*Jolanta Jabłońska-Bonca*

**58**

### **Umędzynarodowienie studiów prawniczych w Polsce**

– fikcja czy realna przyszłość

*Łukasz Gruszczyński, Mateusz Woiński*

**59**





**Redakcja**

Anna Goryńska

**Projekt okładki | Skład i łamanie**

Bogusław Kurek

**Zdjęcia i grafiki**

freepik.com | unsplash.com

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego. Pewne prawa zastrzeżone. Tekst niniejszej publikacji jest dostępny na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa 4.0 Polska, <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Warszawa, 2023

Wydanie I

DOI: 10.7206/978-83-66502-11-6

ISBN 978-83-66502-12-3





# Przyszłość jest dziś.

## TRENDY KSZTAŁTUJĄCE NOWY ŚWIAT

Mariola Ciszewska-Mlinarič

*Sapere aude (Miej odwagę być mądrym)*<sup>1</sup>

Horacy



**Człowiekowi, mającemu odwagę być mądrym, od zawsze towarzyszy pytanie o to, jaka przyszłość nas czeka.**

I chyba najprostsza, nawet jeśli nieco naiwna, jest odpowiedź, że taka, jaką sobie stworzymy. Dzisiaj fundamentalne zagadnienia naszej przyszłości, które dominują w debatach, dotyczą między innymi zmian klimatycznych i wykorzystania zasobów naturalnych, praw, wolności i godności człowieka, dominujących koncepcji rozwoju gospodarczego, transformacji cyfrowej w biznesie i społeczeństwie oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyzwanie polega jednak na tym, że ludzkość zasiedlająca kulę ziemską nie wykształciła uniwersalnej wizji przyszłości, spójnego systemu wartości czy powszechnie uznanego sposobu sprawowania władzy.

A znaczna jej część nadal żyje w mniej lub bardziej opresyjnych systemach, gdzie władza ogranicza wolność jednostki i nauki, lub w regionach, gdzie dzień zaczyna się i kończy od pytania, jak przeżyć, bowiem codziennością jest głód, wojna lub zaraza. Mimo deklaracji instytucji ponadnarodowych realna solidarność ludzkości w rozwiązywaniu problemów globalnych i regionalnych jest nader często kontestowana – mocarstwa, rozgrywając regionalne interesy, chętnie zastępują się ideałami solidarnościowymi jak listkiem figowym. Dla oddania sprawiedliwości są też grupy aktywistów z organizacji pozarządowych i innych, które, walcząc o ideały humanitaryzmu, mają przynajmniej w jakiejś części zapewnione finansowanie z instytucji ponadnarodowych.

<sup>1</sup> Horacy, *Listy*, I (ok. 19–18 r. p.n.e.). Pełna sentencja brzmi *Dimidium facti, qui bene coepit, habet, sapere aude, incipe*, w tłumaczeniu Marecellego Lotty (1896) – *Zrobił połowę kto zaczął, odważ się przeciw mieć rozum! Zaczynj!* W: Horacy (1896). *Ody, epody, satyry i listy*. Druk i nakład Jarosława Leitgebra, Poznań ([polona.pl/item-view/192](http://polona.pl/item-view/192)). Współczesna wersja: *Połowę pracy ma za sobą, kto dobrze zaczął, miej odwagę być mądrym, zaczynj.*

## Jak działać dzisiaj, aby przyszłość, w której będą żyć nasze dzieci i ich dzieci, była godna, była lepsza niż teraźniejszość i przeszłość?

**Wiele trendów społecznych, ekonomicznych, politycznych i technologicznych ma nadal wymiar regionalny, a nie globalny.** Uwzględniając odmienną instytucjonalną, politykę zasobową, społeczną i zróżnicowane lokalnie reguły konkurencyjności przedsiębiorstw, widzimy, że rozwój społeczno-gospodarczy będzie różnił się regionalnie i lokalnie, z wyjątkami kilku trendów, głównie technologicznych, które demokratyzują (lub – w zależności od perspektywy – technokratyzują) glob.

W kontrze do defetyzmu i dystopijnej narracji należy jednak uznać niewątpliwe osiągnięcia współczesnego świata, nie tylko w perspektywie ostatniego stulecia czy dwóch, ale ostatnich 50–60 lat. Nigdy wcześniej w historii ludzkości nie było tak niskich wskaźników odnoszących się do: śmiertelności dzieci, osób żyjących w skrajnym ubóstwie, analfabetyzmu czy wykorzystania pracy dzieci w wieku 5–14 lat<sup>2</sup>. Zatem z perspektywy historycznej sytuacja na świecie poprawia się: ludzi przybywa, a głodu jest coraz mniej, medycyna czyni postępy, średnia długość życia wydłuża się, dostęp do edukacji podstawowej jest gwarantowany w większości państw, podobnie jak prawo kobiet do głosowania. Ten postęp był i jest napędzany rozwojem technologicznym (w tym rozwojem ICT), zmianami społecznymi i polityczno-gospodarczymi, globalizacją – pod koniec lat 80. XX opadła żelazna kurtyna, nieco wcześniej Chiny wdrożyły swój idiosynkratyczny model rozwoju społeczno-gospodarczego i dołączyły do gospodarki światowej, a wraz z początkiem XXI w. nastąpiło rozszerzenie UE. I mimo radości, która towarzyszy nam, kiedy poznajemy fakty ukazujące, że statystycznie świat staje się lepszy, pozostaje jednak szereg trudnych i bolesnych kwestii – ciągle niemal 10% ludności świata żyje poniżej granicy ubóstwa, a fakt, że większość populacji nie głoduje, nie oznacza jeszcze godnych warunków życia. I jeszcze jedno – kraje „na dorobku”, korzystają zazwyczaj z nieodnawialnych źródeł energii, dokładnie takich samych jakie stulecie temu wykorzystywały kraje rozwinięte. I pojawia się kolejny dylemat – w jakim stopniu państwa rozwinięte mogą lub powinny współfinansować transformację

energetyczną państw rozwijających się? I dlaczego? W imię solidarności i zachowania ziemi dla przyszłych pokoleń? Spłaty historycznego długu?

W kontekście zarysowanych wyzwań pragmatyzm dzisiejszego myślenia i działania w na rzecz przyszłości sprawia, że – jak w wielkich (często wielkich tylko budżetem) produkcjach hollywoodzkich – uciekamy od trudnego i złożonego kontekstu globalnego, w kierunku plemiennego. W narracji ludzi biznesu i polityki działających na rzecz budowy świadomości wyzwań przyszłości coraz częściej można usłyszeć „nie chcę ocalić całego świata, a tylko moich najbliższych”. Zastanawiamy się zatem, jak działać dzisiaj, aby przyszłość, w której będą żyć nasze dzieci i ich dzieci, była godna, była lepsza niż teraźniejszość i przeszłość. Zastanawiamy się jako członkowie rodzin i jako uczestnicy organizacji, przedsiębiorstw i instytucji, w których funkcjonujemy.



<sup>2</sup> Rosling, H., Rosling-Ronnlund, A., Rosling, O. (2018/2022). *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*. Poznań: Media Rodzina; Pinker, S. (2018). *Nowe Oświecenie. Argumenty za rozumem, nauką, humanizmem i postępem*. Poznań: Zysk i S-ka.

Jako grupy ludzi połączonych interesami społeczno-ekonomicznymi tworzymy więc organizacje, których spoiwem są wartości, wyrażające w prostych słowach sens ich istnienia. I coraz częściej, wśród deklarowanych misji i wartości organizacji pojawiają się również wyzwania współczesnego świata. Oby za deklaracjami, szły również czyny – *acta, non verba*.

Marzenie założycieli dzisiejszej Akademii Leona Koźmińskiego o stworzeniu uczelni kształcącej odpowiedzialnych liderów biznesu, wpisane w hasło przewodnie 30-lecia Uczelni „A New School, for a New World”, towarzyszy kolejnym generacjom kadry naukowej, dydaktycznej i administracyjnej ALK. Misją Akademii jest *wykorzystanie (naszego) zmysłu przedsiębiorczości i doświadczenia w zakresie zrównoważonego rozwoju, transformacji cyfrowej i etycznego przywództwa, pomagając naszym interesariuszom sprostać współczesnym wyzwaniom*.



Wyrazem działania w zgodzie z wartościami Akademii jest również niniejsza publikacja, trendbook ALK. W gronie sześćdziesięciu uznanych naukowców i naukowców ALK podjęliśmy próbę zarysowania trendów tego Nowego Świata, trendów, które kształtują i będą kształtować naszym zdaniem społeczeństwo, biznes i przywództwo w organizacjach XXI wieku. Patrzymy na kluczowe trendy lokalnie, regionalnie i globalnie, przedstawiając sytuację obecną, wyzwania przyszłości i możliwości reagowania na nie z poziomu decydentów organizacyjnych i instytucjonalnych. W każdym z trzydziestu rozdziałów stawiane są pytania skłaniające do refleksji, a także uwzględniona jest sekcja inspiracyjna, kierująca do wybranych źródeł i polecanych lektur. Ilustrując współczesne trendy i wyzwania, często korzystamy z wiedzy praktyków, włączając do poszczególnych rozdziałów ich perspektywę.

**Trendbook jest zorganizowany wokół czterech grup tematycznych, zgodnych z obszarami naszej akademickiej ekspertyzy: transformacji cyfrowej, zrównoważonego rozwoju, społeczeństwa oraz przywództwa, przedsiębiorczości i edukacji.**

W sekcji poświęconej transformacji cyfrowej przedstawione są zastosowania sztucznej inteligencji w biznesie, wykorzystanie dużych zbiorów danych (big data) oraz rozwój technologii, a także cyfryzacja medycyny i wielopoziomowe usieciowanie przemysłu 4.0. Następnie omówione są wyzwania strategiczne innowacji modeli biznesowych, wpływ transformacji cyfrowej na klienta i marketing, oraz kwestie związane z cyberbezpieczeństwem.

W części dotyczącej zrównoważonego rozwoju omawiane są tematy związane z odnawialnymi źródłami energii, bezpieczeństwem energetycznym i transformacją energetyczną, zieloną gospodarką i stabilnością makroekonomiczną. Przedstawione są również trzy perspektywy trzech kapitałów – finansowego, środowiskowego i społecznego – w kierunku tworzenia zrównoważonej wartości oraz nowe trendy zrównoważonych miast.

W sekcji poświęconej społeczeństwu omawiane są megatrendy na globalnym rynku pracy, ochrona praw człowieka w czasach zagrożeń i kryzysów, budowanie dobrostanu w miejscu pracy, praca zdalna, równość płci, informacyjna rzeczywistość, wykorzystanie danych osobowych oraz historia jako zasób w biznesie, a także nowa architektura zaufania, łącząca ludzi i technologie.





W ostatniej części publikacji przedstawione są tematy związane z przywództwem, przedsiębiorczością i edukacją. Omówione są różne aspekty przywództwa w XXI wieku, przedsiębiorczość kobiet i rodzinna, przedsiębiorczość społeczna i tworzenie wartości społecznej i środowiskowej, a także kwestie związane z edukacją przedsiębiorczości, wyzwaniem związanym z nowymi pokoleniami studentów oraz przyszłość i umiędzynarodowienie studiów prawniczych w Polsce. W końcowej części poruszane są także kwestie dotyczące kompetencji przyszłości i przyszłości edukacji.

Trendbook ALK kierujemy szczególnie do tych odbiorców, którzy są spragnieni refleksji i szerszej perspektywy – spojrzenia z lotu ptaka – na zachodzące procesy ekonomiczno-technologiczno-społeczne.

**Po pierwsze**, publikację kierujemy do decydentów w organizacjach i instytucjach (również do polityków), oraz przedsiębiorców i menedżerów. Publikacja zawiera analizę aktualnej sytuacji oraz przyszłych wyzwań i możliwości, stanowiąc cenne źródło wiedzy i inspiracji dla osób na stanowiskach decyzyjnych w różnych organizacjach i instytucjach, w tym dla tych, którzy prowadzą lub zarządzają przedsiębiorstwami, szczególnie w kontekście transformacji cyfrowej i zrównoważonego rozwoju.

**Po drugie**, do studentów i doktorantów – osoby studiujące lub badające zagadnienia nauk społecznych, związane z transformacją cyfrową, zrównoważonym rozwojem, społeczeństwem, przywództwem, przedsiębiorczością i edukacją mogą skorzystać z analizy i przemysłów zawartych w tej publikacji.

**Po trzecie**, do wszystkich osób zainteresowanych przyszłością społeczeństwa, w tym naukowców i badaczy spoza nauk społecznych. Trendbook ALK będzie interesujący dla tych, którzy chcą zrozumieć, jakie mogą być przyszłe trendy i przed jakimi wyzwaniami stoi społeczeństwo, biznes i edukacja. Jaka przyszłość wyłania się po lekturze trendbooka? Moim zdaniem umiarkowanie optymistyczna. Ostateczna ocena należy do czytelnika, bowiem zdolność posługiwania się własnym rozumem, bez obcego kierownictwa – w tym sztucznej inteligencji, to – według Kanta<sup>3</sup> – esencja dojrzałości:

*Oświeceniem nazywamy wyjście człowieka z niedojrzałości, w którą popadł z własnej winy. Niedojrzałość to niezdolność człowieka do posługiwania się swym własnym rozumem, bez obcego kierownictwa. Zawinioną jest ta niedojrzałość wtedy, kiedy przyczyną jej jest nie brak rozumu, lecz decyzji i odwagi posługiwania się nim bez obcego kierownictwa.*

W niniejszym wydaniu przedstawiamy streszczenia głównych myśli prezentowanych w kolejnych rozdziałach. Zachęcam do lektury pełnego opracowania, które dostępne jest pod linkiem: <https://repozytorium.kozminski.edu.pl/pub/7238>



**Prof. ALK dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarić**, Dziekan Kolegium Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, profesor ALK w Katedrze Strategii, Dyrektor Centrum Badań nad Innowacyjnymi Strategiami Wzrostu ALK, mariolac@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/mariola-ciszewska-mlinari%C4%8D-6476581/>

<sup>3</sup> Kant, I. (1784). *Was ist Aufklärung?* W: Kant, I. (2005). *Rozprawy z filozofii historii*. Kęty.

**TRANSFORMACJA**

**CYFROWA**



# Współpracująca sztuczna inteligencja

## w zastosowaniach biznesowych

Aleksandra Przegalińska, Dariusz Jemielniak



**Choć sztuczna inteligencja (AI)** może przynieść organizacjom wiele korzyści, istnieją również ryzyka związane z jej wdrożeniem. Poleganie na jednym datasecie, brak transparentności, *analysis paralysis*, niedopasowanie do kultury i wartości organizacji, zagrożona prywatność i bezpieczeństwo danych, oderwanie od kontekstu – to jedynie część z zagrożeń związanych z wykorzystaniem AI w zarządzaniu.

Problemy nie unikają nawet giganci technologii. Tay to chatbot, który Microsoft uruchomił na Twitterze w 2016 roku, aby symulować interakcje w czasie rzeczywistym z prawdziwymi ludźmi. W ciągu kilku godzin Tay zaczął publikować obraźliwe i kontrowersyjne tweety, ponieważ uczył się od użytkowników Twittera. Microsoft musiał szybko wycofać Tay, pokazując problemy z zarządzaniem jakością danych i kontrolą AI. Amazon stworzył system AI do automatycznego przeglądania CV w procesie rekrutacyjnym. System ten jednak wykazał skłonność do dyskryminacji kobiet, ponieważ większość danych, na których był trenowany, pochodziła od mężczyzn. Przykład ten pokazuje problemy z jakością danych i związane z nimi

aspekty etyczne. IBM Watson został zaprojektowany do pomocy w diagnozowaniu i leczeniu raka, ale napotkał problemy związane z brakiem odpowiednich danych. Pomimo potężnej mocy obliczeniowej i zaawansowanych algorytmów, wyniki były krytykowane za niedokładność, ponieważ dane, które Watson miał do dyspozycji, były niewystarczające lub nieaktualne.

**Jak uczyć się** na tych cudzych błędach, by unikać własnych? Jak umiejętnie wykorzystać generatywną AI, nie tylko na poziomie indywidualnym, ale i organizacyjnym? Jak połączyć ze sobą zastosowania z zakresu zarówno duże zbiory danych (big data), Industry 4.0, jak i kompleksowych modeli predykcyjnych (w medycynie, logistyce i in.)? Staramy się odpowiedzieć w przystępny sposób na te i inne pytania związane z trwającą rewolucją technologiczną.

**Podkreślamy, jak demokratyzacja technologii, będąca jednym z aspektów społeczeństwa współpracy, a także podejścia low-code i no code do budowy i implementacji rozwiązań AI mogą stanowić sposób na masowe upowszechnienie wykorzystywania tej technologii nie tylko do korzy-**



## Generatywna AI może prowadzić do gwałtownego wzrostu jednoosobowej przedsiębiorczości, która jednocześnie będzie niezwykle lukratywna



stania z jej owoców, lecz również do tworzenia nowych narzędzi i rozwiązań w obszarach, które dotychczas były zwyczajnie zbyt mało interesujące dla firm. Zauważamy też pewne problemy architektury IT w przyszłości, a także bezpieczeństwa, jakości kodu czy skalowalności. Nawiązujemy także do koncepcji *citizen developers*, jako nowego, potencjalnie transformacyjnego dla współczesnego kapitalizmu t rendu.

**Wskazujemy, że generatywna AI może prowadzić do gwałtownego wzrostu jednoosobowej przedsiębiorczości, która jednocześnie będzie niezwykle lukratywna (*one person unicorn*).** Zaznaczamy obszary wykorzystania sztucznej inteligencji w biznesie, które mogą wносить największą wartość dodaną, przy jednocześnie najmniejszych niezbędnych inwestycjach – proponując drogę do rozpoczęcia działań w zakresie AI w firmach, które dotychczas tego nie robiły.

Opisujemy typowe problemy z pierwszymi wdrożeniami AI i sytuacje, które mogą typowo wpływać na niepowodzenie inicjatyw związanych z komercyjnym wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Wreszcie, pokazujemy też, że rozwój AI wymaga

świadomości etycznej, z naciskiem na transparentność i odpowiedzialność – nie tylko po to, aby uniknąć scenariuszy rodem z *Terminatora*, ale także aby optymalizować korzyści dla całego społeczeństwa, a nie wąskiej elity.



**Prof. ALK dr hab. Aleksandra Przegalińska**, Prorektorka ds. Współpracy z Zagranicą i ESR Akademii Leona Koźmińskiego, profesor ALK w Katedrze Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym ALK, [aprzegalinska@kozminski.edu.pl](mailto:aprzegalinska@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/aleksandra-przegalinska-5b17125/>

**Prof. dr hab. Dariusz Jemielniak**, Kierownik Katedry Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym Akademii Leona Koźmińskiego. Od 2019 członek korespondent Polskiej Akademii Nauk oraz wiceprezes w kadencji 2023–2026. Faculty associate Berkman-Klein Center for Internet and Society na Uniwersytecie Harvarda., [darekj@kozminski.edu.pl](mailto:darekj@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/jemielniak/>

# Duże zbiory danych (big data) i rozwój technologii

– szanse i zagrożenia wykorzystania  
dla gospodarki światowej

*Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk*



W ciągu ostatnich kilku dekad pojawiły się nowe sposoby wytwarzania, przechowywania i analizowania danych, które w połączeniu z nowymi technikami obliczeniowymi i algorytmicznymi powinny się przyczynić do większej precyzji modelowania, a tym samym podejmowania decyzji czy przewidywania różnych zjawisk. Jednocześnie ruch otwartych danych – wyłaniający się z trendów politycznych, takich jak dążenie do otwartej nauki – zachęca do udostępniania i łączenia heterogenicznych danych badawczych za pośrednictwem dużych infrastruktur cyfrowych. Dostępność ogromnych ilości danych w formatach do odczytu maszynowego stanowi zachętę do tworzenia wydajnych procedur gromadzenia, organizowania, wizualizacji i modelowania tych danych. Infrastruktury te z kolei służą jako platformy do rozwoju sztucznej inteligencji, mającej na celu zwiększenie niezawodności, szybkości i przejrzystości procesów tworzenia wiedzy. Badacze ze

wszystkich dyscyplin dążą do wykorzystania nowej rewolucji cyfrowej do łączenia i porównywania danych z różnych źródeł dla poprawy dokładności i mocy predykcyjnej odkryć naukowych.

**Czy jednak nowa rewolucja pozwoli nam zrewolucjonizować naukę i nie tylko dokonywać nowych odkryć, ale również poprawić modele, które do tej pory były obciążone wysokim błędem z racji braku dostępu do danych, niskiej jakości danych, czy też krótkich szeregów czasowych? Czy szeroko pojęte uczenie maszynowe pozwoli nam na poprawę precyzji estymacji i złagodzenie założeń, które często warunkowały prawidłowość modeli regresji? Czy sztuczna inteligencja pozwoli nam przewidzieć zjawiska, które do tej pory były nie do przewidzenia? I w końcu, w jakim stopniu różne dyscypliny mogą stać się beneficjentami nowej rewolucji?** Odpowiedzi na te pytania wciąż są niejasne.

## Badacze dążą do wykorzystania nowej rewolucji cyfrowej do łączenia i porównywania danych z różnych źródeł dla poprawy dokładności i mocy predykcyjnej odkryć naukowych



Wyniki dotyczących większej skuteczności o precyzyjności modeli nie są już tak jednoznaczne. W wielu przypadkach dużych zbiorów danych (big data) i wykorzystujące je procesy modelowania różnych zjawisk są dużo precyzyjniejsze aniżeli dotychczasowe techniki czy też narzędzia wspierające procesy decyzyjne, a dodatkowe źródła danych, tak jak tweety z social mediów, potrafią mieć wysoką wartość prognostyczną. Jednak zachowanie modeli jest w dużym stopniu uzależnione od danych wejściowych i osób je tworzących. O ile modelowanie zachowań na rynkach finansowych jest oparte na twardych danych historycznych, o tyle modele algorytmiczne dotyczące inwestycji czy też bankructwa zależne są od atrybutów danych podanych przez samego naukowca (analityka), jak również dobranej próby. Powoduje to, że tego typu modele mogą również generować błędne wyniki. Dlatego ważny jest dalszy rozwój badań wskazujący na szanse, ale również

na zagrożenia wykorzystywania dużych zbiorów danych (big data) i technik algorytmicznych w różnych dziedzinach, aby minimalizować negatywne skutki nowej ery cyfrowej nie tylko na firmy, gospodarkę, lecz także na całe społeczeństwo.



**Prof. ALK dr hab. Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk**, Kierownik Ekonomicznych Analiz Empirycznych w Akademii Leona Koźmińskiego oraz Centrum Badawczego ds. Stabilności Finansowej ALK, członkini PAN. Naukowiec związana z Said Business School, Uniwersytet w Oxfordzie, [ahryckiewicz@kozminski.edu.pl](mailto:ahryckiewicz@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/aneta-hryckiewicz-72bb23137/>

# Od cyfryzacji medycyny do **suwerenności** pacjenta

Katarzyna Kolasa



Paliwem medycyny w dobie transformacji cyfrowej są dane. Na koniec 2022 roku było dostępnych ponad 350 000 aplikacji mobilnych, wspierających leczenie i ponad 10 000 algorytmów decyzyjnych wykorzystujących dane medyczne. **Dzięki digitalizacji w systemie opieki zdrowotnej zwiększa się rola prewencji i profilaktyki.**

Służba zdrowia przyszłości to suwerenność pacjenta w doborze leczenia. Aby opieka medyczna stała się jeszcze bardziej dostosowana do naszych potrzeb i lepiej wspierała nasze działania zdrowotne, potrzebuje jednak nie tylko nowych technologii, ale przede wszystkim systemów wymiany gromadzonych danych. Technologie cyfrowe będą efektywne, jeśli zostaną zintegrowane w jeden interoperacyjny kanał wzajemnych połączeń. Jest to nowy system złożony z wielu indywidualnych ekosystemów, gdzie każdy z nich pobiera informacje pacjenta jako dane wejściowe, łączy z innymi danymi i produkuje prognozy dla tego pacjenta jako dane wyjściowe. Będzie funkcjonować jako samodzielny samochód elektryczny bez kierowcy z baterią napędzaną ciągle nowymi informacjami. Aby bezpiecznie poruszać się po trasie i unikać wypadku, dba o szybki transfer danych między wszystkimi aktywnymi samochodami na drodze. **Dlatego to nie technologia stanowi o sukcesie opieki zdrowotnej w dobie digitalizacji. To wymiana informacji medycznej.**

W rzeczywistości każda osoba przyczynia się do sukcesu swojego ekosystemu zdrowia, ciągle generując nowe dane dzięki szerszemu zastosowaniu rozwiązań cyfrowych w prowadzeniu samoleczenia. Indywidualna dbałość o zdrowie pomaga nam rozwijać holistyczny indywidualny ekosystem opieki medycznej. W systemie cyfrowym oznacza to więcej danych dzięki większemu zastosowaniu technologii cyfrowych. Ponadto, pozwalając na dalsze wykorzystywanie naszych danych do badań i rozwoju na rzecz przyszłych technologii cyfrowych, przyczyniamy się do sukcesu opieki zdrowotnej nowych pacjentów. Dlatego **zmiana sposobu myślenia w kierunku suwerenności i holistycznego spojrzenia na medycynę będzie nie tylko możliwa dzięki rewolucji cyfrowej, ale wręcz doprowadzi nas do większego zadowolenia ze swojego zdrowia!**



**Prof. ALK dr hab. Katarzyna Kolasa**, Kierownik Zakładu Ekonomiki Zdrowia i Zarządzania Opieką Zdrowotną Akademii Leona Koźmińskiego. Liderka kierunku Health Economics and Big Data Analytics, Liderka kursu Digital Health Start Me Up, [kkolasa@kozminski.edu.pl](mailto:kkolasa@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/katarzyna-kolasa-phd-dr-hab-56366aa/>



Dzięki digitalizacji w systemie opieki zdrowotnej zwiększa się rola  
prewencji i profilaktyki



# Przemysł 4.0

# wielopoziomowe cyfrowe usieciowienie

Robert Rządca, Katarzyna Nosalska



W przemyśle 4.0 kluczowym trendem jest integracja poszczególnych technologii w łańcuchu wartości, pozwalająca na przejście z produkcji masowej na spersonalizowaną, wielopoziomowe usieciowienie na poziomie fabryk, rynków, łańcuchów wartości, łańcuchów dostaw oraz społeczeństwa.

**Urzeczywistnieniem koncepcji przemysłu 4.0 jest inteligentna fabryka, której działanie oparte jest na zdecentralizowanych i autonomicznych systemach cyberfizycznych (ang. *cyber-physical systems – CPS*). Rozwój cyfrowych fabryk daje początek nowemu etapowi rozwoju produktu, czyli cyfrowemu bliźniakowi (ang. *digital twin*).**

Pokazuje on stan obiektu fizycznego w przestrzeni wirtualnej w czasie rzeczywistym, umożliwia symulację fizycznego obiektu w złożonych systemach symulujących proces produkcyjny.

Celem zastosowań różnego typu technologii składających się na P4.0 jest na poziomie organizacji gospodarczych dokładnie to samo, co zawsze w historii przemysłu: poprawa wykorzystania surowców, ograniczenie kosztów, zwiększenie produktywności, doskonalenie produktów, czyli osiągnięcie lepszych wyników ekonomicznych. Komponenty technologiczne już są, niektóre od wielu lat. Ale nie zawsze rachunek ekonomiczny przemawia za ich wdrażaniem.

Rozwój P4.0 oznacza także zastosowanie technologii w optymalizacji sieci łańcucha dostaw i łańcucha wartości. Inteligentne produkty są nowym źródłem danych, których analiza umożliwia przedsiębiorstwom oferowanie nowych wartości, np. w formie usług wbudowanych w produkt. Dzięki powszechnemu dostępowi do cyfrowych kanałów komunikacji i rozwojowi sieci społecznościowych w cyfrowym ekosystemie zmienia się również rola i oczekiwania klientów, którzy włączani są do procesu tworzenia wartości.

## Urzeczywistnieniem koncepcji przemysłu 4.0 jest inteligentna fabryka, której działanie oparte jest na zdecentralizowanych i autonomicznych systemach cyberfizycznych



**W ostatnich latach nastąpiła ewolucja postrzegania przemysłu 4.0. Zmiana perspektywy skoncentrowanej na produktywności na perspektywę humanocentryczną odzwierciedlona jest w koncepcji przemysłu 5.0, definiowanego przez trzy obszary: humanocentryzm i tworzenie wartości dla człowieka, zieloną gospodarkę oraz zrównoważony rozwój i odporność na turbulencje.**

Najważniejszym dylematem, a równocześnie wyzwaniem z punktu widzenia firmy, jest określenie właściwego tempa wprowadzania technologii składających się na przemysł 4.0. Ważnym wyzwaniem – zarówno na poziomie firmy, jak i sieci (otoczenia) – jest zapewnienie interoperacyjności oraz bezpieczeństwa sieci współpracujących urządzeń (IoT), ludzi (pracowników, klientów, dostawców) oraz organizacji.

Na poziomie społeczeństwa chcemy wymienić tylko dwa z wielu wyzwań. Po pierwsze, to pojawianie się nowych i ginięcie starych zawodów, profesji i specjalizacji. Po drugie,

wyzwaniem jest utrzymanie (względnej) spójności społecznej, niedopuszczenie do bardzo znacznego rozwarstwienia społecznego.



**Prof. ALK dr hab. Robert Rządca**, Zastępca Rektora Akademii Leona Koźmińskiego, Prorektor ds. Badań Naukowych i Rozwoju Kadry, Kierownik Zakładu Negocjacji. Przewodniczący Komisji ds. Akredytacji The Human Resources Excellence in Research oraz Rady do Spraw Rozwoju Kadry Akademickiej, [rzadca@kozminski.edu.pl](mailto:rzadca@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/robert-rzadca-aa9464/>

**Dr Katarzyna Nosalska**, Adiunktka w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektorka Centrum Rozwoju Kompetencji Cyfrowych w Ministerstwie Cyfryzacji, [nosalskak@kozminski.edu.pl](mailto:nosalskak@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/katarzynosalska/>

# Innowacje modeli biznesowych

wyzwania strategiczne<sup>4</sup>

*Mariola Ciszewska-Mlinarič, Krzysztof Obłój, Piotr Wójcik*



**Dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym z jednej strony często dezaktualizują dotychczasowe wybory strategiczne w triadzie rynki–produkty–technologie, z drugiej zaś – tworzą nowe możliwości.**

Co zatem w trudnym do przewidzenia świecie może stanowić o adaptacyjnej efektywności przedsiębiorstwa? Teoria i praktyka wskazują, że koniecznością staje się transformacja istniejących modeli biznesowych lub opracowanie zupełnie nowych. Kluczowe stają się zatem pytania: Kto inicjuje zmiany w modelach biznesowych przedsiębiorstw? Co sprzyja zmianom w modelach biznesowych? Jakie aspekty modeli biznesowych podlegają najgłębszym zmianom? Jaka jest dominująca logika zmian modeli biznesowych (eksploracja czy eksploatacja)? Jak pod względem rozwiązań strukturalnych zmiany w modelach biznesowych są wdrażane?

Wyniki przeprowadzonych przez nas badań wśród 400 polskich przedsiębiorstw międzynarodowych wskazują na trzy interesujące aspekty. Po pierwsze, **inicjowanie zmian w modelu biznesowym nie jest już wyłącznie domeną najwyższego kierownictwa**, lecz jest przedmiotem współpracy osób na różnych szczeblach w organizacji. Po drugie, **sekwencyjność zmian w modelu biznesowym jest częściej stosowanym rozwiązaniem strukturalnym niż tworzenie równoległe istniejących modeli biznesowych** (strukturalna separacja). Sekwencyjność umożliwia skuteczną adaptację w niestabilnych warunkach otoczenia i w krótkim okresie. Z kolei drugie podejście sprawdza się w bardziej stabilnym otoczeniu biznesowym, pozwalając na budowę konkurencyjności w długim okresie – dzięki eksperymentowaniu z rozwiązaniami mogącymi być źródłem przyszłych przychodów. Po trzecie, im sprawniej przedsiębiorstwa wprowadzają zmiany w modelu biznesowym, tym lepsze wyniki osiągają.

<sup>4</sup> W opracowaniu prezentujemy wyniki badań przeprowadzonych w ramach realizacji grantu OPUS-17 pt. *Innowacja modeli biznesowych: strategie odnowy organizacyjnej w erze czwartej rewolucji przemysłowej*, nr 2019/33/B/HS4/G3140, finansowanego ze środków NCN.



# Inicjowanie zmian w modelu biznesowym nie jest już wyłącznie domeną najwyższego kierownictwa

W szczególności, **przedsiębiorstwa bipolarne, które wyraźnie definiują logikę zmian modelu biznesowego jako jednocześnie eksploracyjną i eksploatacyjną – osiągają najwyższy poziom zmian modelu biznesowego, co wiąże się z wyższym poziomem umiędzynarodowienia i wyższym poziomem wyników finansowych, w porównaniu z przedsiębiorstwami bez wyraźnie określonej logiki zmian modelu biznesowego czy przyjmujących tylko logikę eksploatacyjną.** Przede wszystkim jednak przedsiębiorstwa bipolarne są bardziej odporne na krótkoterminowe negatywne zaburzenia w otoczeniu (takie jak zmiany w kosztach energii, inflacja, wojna, pandemia).

**Główne trendy innowacji modeli biznesowych w Polsce i na świecie to: digitalizacja i serwicyzacja, inkluzywność i społeczna odpowiedzialność biznesu, hybrydyzacja modelu innowacji.** Przeprowadzone badania wskazują na trzy interesujące aspekty dotyczące sposobu zaadresowania tych trendów na poziomie polskich przedsiębiorstw. Po pierwsze, umiejętność zarządzania transformacją cyfrową przez najwyższe kierownictwo oceniana jest dobrze w 90% przedsiębiorstw. Duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 249 pracowników) są przy tym lepiej przygotowane do zmian technologicznych niż małe i średnie. Po drugie, immanentną cechą innowacji w modelu biznesowym będzie uwzględnianie aspektów społecznych i środowiskowych, a co za tym idzie – szerokiego spektrum interesariuszy w tworzeniu, dostarczaniu i przejmowaniu wartości. Nasze badania wskazują, że zaangażowaniu firm w działania prośrodowiskowe towarzyszy wyższa zdolność do innowacji modelu biznesowego. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw produkcyjnych działających w branżach wysokich i średnio-wysokich technologii. Po trzecie, coraz bardziej zauważalnym trendem jest eksperymentowanie z modelem otwartych innowacji. W tym kontekście przeprowadzone przez nas badania wskazują, że im większa jest skłonność badanych przedsiębiorstw do otwartych innowacji, tym większa zdolność do dokonywania innowacji w modelu biznesowym. Co więcej, w odpowiedzi na wyzwania otwartych innowacji możemy mówić o swoistej hybrydyzacji tego zjawiska w postaci powstających fabryk start-upów. Pełnią one funkcję pośredników i facylitatorów innowacji.

Wnioski z naszych badań i obserwacji nawiązują do „Efektu Czerwonej Królowej” – aby pozostać w (konkurencyjnym) miejscu, trzeba bardzo szybko biec. Lecz by gdziekolwiek dotrzeć, trzeba biec jeszcze szybciej.

Przedsiębiorstwa nie przetrwają, działając po prostu wydajniej, ale inaczej, „mądrzej” niż konkurenci. I właśnie innowacje modelu biznesowego stanowią źródło „mądrzejszego” konkurowania.

Na poziomie społeczeństwa chcemy wymienić tylko dwa z wielu wyzwań. Po pierwsze, to pojawianie się nowych i ginięcie starych zawodów, profesji i specjalizacji. Po drugie, wyzwaniem jest utrzymanie (względnej) spójności społecznej, niedopuszczenie do bardzo znacznego rozwarstwienia społecznego.



**Prof. ALK dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič**, Dziekan Kolegium Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, profesor ALK w Katedrze Strategii, Dyrektor Centrum Badań nad Innowacyjnymi Strategiami Wzrostu ALK, mariolac@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/mariola-ciszewska-mlinarič>

**Prof. ALK dr hab. Piotr Wójcik**, Profesor ALK w Katedrze Strategii Akademii Leona Koźmińskiego, Prodziekan programu Master in Management w ALK i Zastępca Dyrektora Centrum Badań nad Innowacyjnymi Strategiami Wzrostu ALK, pwojcik@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/piotr-w%C3%B3jcik-phd-dr-hab-aa674022/>

**Prof. dr hab. Krzysztof Oblój**, Kierownik Katedry Strategii Akademii Leona Koźmińskiego, wykładowca wielu międzynarodowych szkół biznesu, członek rad nadzorczych i ekspert w obszarze zarządzania strategicznego i międzynarodowego, kobloj@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/krzysztof-obloj-71b282/>

# Klient i marketing

w erze transformacji  
cyfrowej

*Lechosław Garbarski, Jolanta Tkaczyk*



W erze transformacji cyfrowej zachowania konsumentów i działania marketingowe przedsiębiorstw ulegają szybkim zmianom. Nowe technologie tworzą nowe możliwości i wyzwania; dostosowanie działań do zmieniających się rynków jest kluczowe. Trendy w zachowaniach konsumenckich tworzą nowe reguły dla organizacji. Analiza tych trendów pomaga zrozumieć kierunki przekształceń i sugerować strategię sukcesu. Trend to proces zmiany, wynik oddziaływania otoczenia ekonomicznego, demograficznego, społecznego, prawnego, politycznego i technologicznego. Trendy mogą mieć różny czas trwania i zasięg. Obecnie charakteryzują się współwystępowaniem, dywergencją i nadmiernym mnożeniem.

**Zwyczaje zakupowe klientów podlegają ciągłym zmianom z powodu różnych czynników zewnętrznych. W Polsce w ostatnich latach wpływ na nie miały pandemia i wysoka inflacja.** Obecnie coraz więcej Polaków spodziewa się pogorszenia swojej sytuacji ekonomicznej i dalszego wzrostu

cen. Skłoniło to wielu klientów do zwiększenia aktywności domowej i większej oszczędności. Wzrosła popularność prostszych i tańszych produktów, większych opakowań i zmniejszonej lojalności wobec marek. Wysoka inflacja będzie utrzymywać te tendencje w 2023 roku i później. Klienci coraz bardziej zwracają uwagę na ekologię i ochronę środowiska. **Istnieją trzy kluczowe trendy konsumenckie: proekologiczny, nowy model pracy i życia osobistego oraz preferowanie wygodnych zakupów.** Klienci ograniczają zakupy, wybierają zrównoważone produkty i korzystają z lokalnych źródeł zaopatrzenia. Młodsze pokolenie Z dokonuje zakupów zgodnie z wartościami i preferuje wygodne zakupy mobilne. Wzrost znaczenia urządzeń mobilnych przyczynił się do wygody zakupów, a szybka dostawa staje się coraz ważniejsza. Firmy rozwijają koncepcje *quick-commerce* i *rapid delivery*, a dostawy online stają się coraz szybsze i bardziej efektywne. Trend ten będzie rozwijać się w przyszłości.

## Zwyczaje zakupowe klientów podlegają ciągłym zmianom z powodu różnych czynników zewnętrznych



W ostatnich latach zaobserwowano wiele zmian w zachowaniach zakupowych klientów, a przedsiębiorstwa odpowiedziały na te trendy poprzez wprowadzenie nowych strategii i działań. Niektóre z najważniejszych zmian w sposobach działania przedsiębiorstw to:

- Szerokie wykorzystanie koncepcji omnichannel, która umożliwia klientom dokonywanie zakupów w różnych kanałach sprzedażowych, zarówno stacjonarnych, jak i wirtualnych.
- Szybszy wzrost m-commerce (zakupy przez urządzenia mobilne), przy jednoczesnej stabilizacji e-commerce (zakupy online przez komputery stacjonarne i laptopy).
- Umocnienie pozycji platform sprzedażowych, takich jak Allegro, Olx, Vinted czy Empik, które oferują klientom szeroki wybór produktów i wygodę zakupów.
- Pojawienie się opcji handlu subskrypcyjnego i re-commerce, czyli sprzedaży produktów lub usług na zasadzie subskrypcji oraz odsprzedaży używanych produktów na specjalnych platformach online.
- Pojawienie się płatności odroczonej i błyskawicznych, takich jak płatności typu BLIK czy opcja „kup teraz, zapłać później”, co przyspiesza transakcje zakupowe.
- Wykorzystanie automatyzacji procesów i sztucznej inteligencji, co umożliwi przedsiębiorstwom personalizację ofert, spersonalizowane komunikaty i precyzyjnie ukierunkowane kampanie promocyjne.

Te zmiany wymagają od przedsiębiorstw innowacyjnego projektowania sklepów stacjonarnych i e-sklepów, zwłaszcza w kontekście klientów korzystających z urządzeń mobilnych. Ponadto proekologiczny trend w zachowaniach konsumentów, rosnące znaczenie platform sprzedażowych oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji to również istotne aspekty współczesnego rynku.



**Prof. dr hab. Lechosław Garbarski**, Profesor w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego, członek założyciel Stowarzyszenia Stypendystów Fulbrighta w Polsce, konsultant wielu firm, lech@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/lechoslaw-garbarski-4895318C/>

**Dr Jolanta Tkaczyk**, Kierownik Katedry Marketingu, kierownik Studiów Podyplomowych Zarządzanie Marketingowe oraz Customer Experience Management - Zarządzanie doświadczeniem klienta, jtkaczyk@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/jolanta-tkaczyk/>

# 4P Cyberbezpieczeństwa:

## Personalizowane cyberataki, Pole Bitwy, Przyszłość technologii i Prawo

*Karolina Małagocka, Roman Bieda*



**4P Cyberbezpieczeństwa, czyli Personalizowane ataki, Pole Bitwy, Przyszłość technologii i Prawo stanowią cztery kluczowe aspekty rosnącej zależności od cyfrowej infrastruktury w świecie coraz bardziej zdominowanym przez technologię.**

Zagrożenia związane z cyberprzestrzenią stają się elementem istotnym, często już uznawanym za krytyczny. Konsekwencje ich mogą być katastrofalne zarówno dla osób fizycznych, jak i organizacji, co prowadzi do znaczącej zmiany paradygmatu strategii ochrony w wirtualnym świecie. Personalizowane cyberataki to zagrożenia, które są dostosowane do indywidualnych użytkowników. Zdobywanie coraz większej ilości informacji w sieci umożliwia tworzenie dedykowanych ataków, które są skuteczniejsze i trudniejsze do wykrycia. Kolejną implikacją coraz większej zależności od cyfrowej infrastruktury jest Pole Bitwy, czyli cyberwojny, które mają bezpośredni wpływ na gospodarkę, bezpieczeństwo narodowe i reputację firm, co czyni je istotnymi dla wszystkich zaangażowanych stron, podobnie jak

przy tradycyjnych konfliktach. Ataki na infrastrukturę krytyczną mogą mieć poważne konsekwencje dla stabilności społeczeństwa, dlatego rozwinięcie zdolności obronnych i świadomość zagrożeń cybernetycznych są niezbędne.

**Przyszłość technologii w cyberbezpieczeństwie to zagadnienie coraz bardziej palące.** Rozwój technologii kwantowych, a w szczególności ich potencjalny wpływ na kryptografię, która stanowi podstawę bezpieczeństwa w sieci, stawia przed nami nowe wyzwania i konieczność adaptacji do szybko zmieniającego się krajobrazu technologicznego. Wreszcie prawo stwarza określone ramy działalności w świecie cyfrowym, w tym nakłada szczególne obowiązki w zakresie zapewnienia cyberbezpieczeństwa. Rosnąca liczba urządzeń i zależność od cyfrowych systemów wymagają opracowania odpowiednich ram prawnych, które zapewnią ochronę prywatności, bezpieczeństwo danych i etyczną użyteczność technologii.

## Zagrożenia związane z cyberprzestrzenią stają się elementem istotnym, często już uznawanym za krytyczny



Jednocześnie rozważania o 4P cyberbezpieczeństwa to zwrócenie uwagi na fakt, że w erze cyfrowej transformacji cyberbezpieczeństwo nie jest samodzielną kwestią, ale przenika każdy aspekt działalności. Firmy muszą podjąć proaktywne działania, aby ograniczyć ryzyko i chronić dane klientów oraz własność intelektualną. Kultura świadomości cyberbezpieczeństwa powinna być integralną częścią strategii biznesowej organizacji.



**Dr Karolina Małogocka**, Adiunktka w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik studiów Digital Marketing w ALK, [kmalagocka@kozminski.edu.pl](mailto:kmalagocka@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/karolinamarketing/>

**R.pr. Roman Bieda**, Radca prawny, rzecznik patentowy, prezes zarządu w Fundacji AI LAW TECH, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego, [rbieda@kozminski.edu.pl](mailto:rbieda@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/roman-bieda-219a79/>

ZRÓWNOWAŻONY

ROZWÓJ





Odnawialne źródła energii  
z peryferii do centrum systemu:

# poszukiwanie rozwiązań

na czas przyspieszającej  
transformacji

*Agata Stasik, Agata Dembek*



**Dotychczasowy model transformacji energetycznej w Polsce wyczerpał się.** Transformacja wkracza w nową fazę: konieczna jest gruntowna przebudowa systemu tak, by mógł spełniać swoje funkcje w oparciu o źródła zeroemisyjne. Przyspieszająca transformacja wymaga gotowości do eksperymentowania z nowymi technologiami, modelami biznesowymi i innowacjami społecznymi, korzystnymi zarówno z punktu widzenia stabilności systemu, jak i różnych grup użytkowników. Uczelnie wyższe mają do odegrania szczególną rolę w tworzeniu platformy do wspólnego działania różnych aktorów. Wypracowując nowe rozwiązania, trzeba mieć na uwadze znaczenie społecznego poparcia dla transformacji energetycznej: innowacje powinny generować zrozumiałe korzyści dla różnych grup społecznych, szczególnie dla społeczności lokalnych.

Jak rozumieć nowy etap transformacji i szanse, które otwiera? Proponujemy przyrzeć się mu przez pryzmat wybranych wyzwań przyspieszającej transformacji opisanych przez Jochana Markarda i in. (2020), szczególnie integracji innowacji z systemem, interakcji z przyległymi systemami, oraz koordynacji na poziomie zarządzania i polityk publicznych. Poszukiwanie odpowiedzi na te wyzwania wyznaczy trendy w energetyce w kolejnej dekadzie.

Analizujemy je w odniesieniu do prowadzonych przez nas w ostatnich latach badań nad innowacjami społecznymi w energetyce rozwijanymi w Europie, nad klastrami energii w Polsce oraz działaniami na rzecz dekarbonizacji ciepłownictwa na poziomie lokalnym.

## Przyspieszająca transformacja wymaga gotowości do eksperymentowania z nowymi technologiami



Choć nasze badania skupiają się na aktywności nowych aktorów w sektorze energetyki i potencjale oddolnej mobilizacji, podkreślamy, że **transformacji nie da się dokonać oddolnie: ani wysiłkiem rozproszonych, najbardziej nawet zdeterminowanych i świadomych jednostek działających jako konsumenci i obywatele, ani siłą najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw.**

Ze względu na znaczenie usług energetycznych, rolę regulacji oraz skalę niezbędnych inwestycji w sektorze, transformacja potrzebuje przywództwa politycznego oraz rozwijania zdolności zarządczych instytucji państwa, by odblokować i zwielokrotnić potencjał jednostek i przedsiębiorców, oraz odpowiednio nim pokierować.



**Dr Agata Stasik**, Adiunktka w Katedrze Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym Akademii Leona Koźmińskiego, Współkierowniczka specjalności „Sustainable Transitions” na kierunku zarządzanie, [astasik@kozminski.edu.pl](mailto:astasik@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/agata-stasik-76a09744/>

**Dr Agata Dembek**, **Adiunktka w Katedrze Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym Akademii Leona Koźmińskiego**, członkini European Sociological Association, [adembek@kozminski.edu.pl](mailto:adembek@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/agata-dembek-926468162/>



# Bezpieczeństwo energetyczne

## i Europejski Zielony Ład w kontekście transformacji energetycznej

Michał Kurtyka, Bartłomiej Nowak, Aleksandra Knap



Wraz ze wzrostem populacji na świecie oraz rozwojem poszczególnych gospodarek krajowych każdego roku wzrasta zapotrzebowanie na energię. Powoduje to szereg wyzwań dla sektora energetycznego, który musi sprostać dostępności energii dla użytkowników, nie powodując przy tym zagrożenia dla środowiska. Mimo że temat ochrony środowiska i walki ze zmianami klimatu był obecny w debatach i działaniach w Europie od wielu lat, dopiero ostatnio zyskał jeszcze większe znaczenie, szczególnie w kontekście toczącej się transformacji energetycznej.

Istotnym elementem jest z jednej strony wspólne działanie na rzecz ochrony środowiska, z drugiej natomiast zapewnienie stałych i ciągłych dostaw energii. Europejski Zielony Ład i *Fit for 55* powstały w odpowiedzi nie tylko na agresję Rosji na Ukrainę i wstrzymanie dostaw węgla do Europy, ale przede wszystkim w odpowiedzi na wyzwania związane z degradacją środowiska, zmianami klimatu oraz na potrzeby przyszłych pokoleń i zrównoważonego rozwoju. W tym kontekście **transformacja energetyczna, która rozpoczęła się w krajach członkowskich Unii Europejskiej, jest złożonym i kapitałochłonnym procesem. Wymaga nie tylko ogromnych nakładów finansowych, ale przede wszystkim**

**zmiany sposobu myślenia o środowisku naturalnym i podejścia do korzystania z energii przez miliony obywateli. Edukacja odgrywa tutaj kluczową rolę.**

Społeczeństwo mające świadomość, jakie skutki może mieć dla klimatu i przyszłych pokoleń rabunkowa gospodarka w kontekście węglowodorów, jest bardziej otwarte na zmiany, które niesie za sobą transformacja energetyczna.



**Dr Michał Kurtyka**, Adiunkt w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, w latach 2019–2020 minister klimatu, do 2021 minister klimatu i środowiska, [mkurtyka@kozminski.edu.pl](mailto:mkurtyka@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/kurtyka-michal/>

**Prof. ALK dr hab. Bartłomiej Nowak**, Prorektor ds. Współpracy z Otoczeniem, Dziekan Kolegium Prawa Akademii Leona Koźmińskiego, Przewodniczący Rady Nadzorczej PGNiG SA, [bnowak@alk.edu.pl](mailto:bnowak@alk.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/bartek-nowak-39086730/>

**Mgr Aleksandra Knap**, Asystentka w Katedrze Prawa Cywilnego Akademii Leona Koźmińskiego, sekretarz Interdyscyplinarnego Centrum Badawczego nad transformacją energetyczną „Energy for a new world”, [aknap@kozminski.edu.pl](mailto:aknap@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/aleksandra-knap-207149234/>

# Przejdźcie na **zieloną** gospodarkę:

wyzwania związane ze zmianami  
technologicznymi na rzecz  
zrównoważonego rozwoju

*Waldemar Karpa, Joanna Lam, Dominika Wojtowicz*



Od pewnego czasu do kluczowych wyzwań praktyki gospodarczej i jej otoczenia dołączyły te związane ze zmianami technologicznymi na rzecz zrównoważonego rozwoju. **Główne dylematy współczesnych przedsiębiorstw w kontekście zielonej transformacji dotyczą równowagi między innowacją a stabilnością, elastycznością i adaptacji do zmieniającego się rynku, a także skutecznego zarządzania ryzykiem.**

Korzyści z rozwoju nowych technologii wdrażanych w przedsiębiorstwach są szerokie i nie ograniczają się do wyższych zysków. Zgodnie z zasadą *Tech for good* wprowadzenie innowacji technologicznych i zrównoważonych praktyk może przyczynić się zarówno do zwiększenia konkurencyjności firm, jak i poprawy dobrostanu społecznego. Przedsiębiorstwa, klienci i środowisko mogą odnieść korzyści z rozwoju technologicznego, który sprzyja innowacjom, efektywności energetycznej i ochronie środowiska. Technologia ma kluczowe znaczenie w obszarach takich jak opieka zdrowotna, rolnictwo ekologiczne i zarządzanie zasobami naturalnymi. Wrażliwość ekologiczna i społeczna firm ma także

znaczenie dla jej pracowników. Młode pokolenie przejawia coraz silniejsze oczekiwania, że biznes będzie angażować się w tworzenie rozwiązań technologicznych dla dobra społeczeństwa. Przedsiębiorstwa muszą zatem uwzględniać wartości zrównoważonego rozwoju w swojej działalności tak, aby przyciągnąć i utrzymać wartościowych pracowników.

Niewątpliwie znaczenie w promowaniu zrównoważonej technologii mają instytucje międzynarodowe i unijne. Cele zrównoważonego rozwoju ONZ oraz strategia UE *Fit for 55* skupiają się na wykorzystaniu technologii w celu ograniczenia emisji gazów cieplarnianych i przeciwdziałania zmianom klimatycznym. Ich wdrażanie ma znaczący wpływ na funkcjonowanie i rozwój różnych sektorów gospodarki, takich jak transport, budownictwo czy przemysł. Dodatkowo rozporządzenie SFDR Komisji Europejskiej, które wymaga od firm większej przejrzystości w zakresie działań podejmowanych na rzecz zrównoważonego rozwoju spowodowało, że przedsiębiorstwa muszą je uwzględnić w całym łańcuchu wartości.

**Firmy, które chcą być konkurencyjne, powinny inwestować w innowacje technologiczne i praktyki zrównoważone, zarządzając jednocześnie ryzykiem i dostosowując się do zmieniających się warunków rynkowych**



Istotną kwestią są obciążenia finansowe związane z rozwojem i wdrażaniem nowych technologii. Firmy nie są jednak zdane na pokrywanie kosztów inwestycji ze środków własnych lub kredytów pozyskiwanych na warunkach komercyjnych. Mogą one korzystać z całego szeregu programów wsparcia rozwoju nowych zielonych technologii finansowanych ze środków publicznych (krajowych i unijnych) czy też zdecydować się na emisję zielonych obligacji oraz fundusze europejskie jako potencjalne źródła finansowania.

Nie ulega wątpliwości, że przed sektorem prywatnym stoją ogromne zmiany. Firmy, które chcą się stać konkurencyjne lub takie pozostać, powinny inwestować w innowacje technologiczne i praktyki zrównoważone, zarządzając jednocześnie ryzykiem i dostosowując się do zmieniających się warunków rynkowych. Wdrażanie zielonych technologii może przynieść korzyści finansowe i poprawić wizerunek firm, pod warunkiem równoczesnego uwzględniania w prowadzonej działalności zasad zrównoważonego rozwoju, w tym czynników społecznych, środowiskowych i etycznych.



**Prof. ALK dr hab. Waldemar Karpa**, Zastępca Kierownika Katedry Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, wykładowca paryskich uczelni (Université Paris-Est i ENSTA-Paris), [wkarpa@kozminski.edu.pl](mailto:wkarpa@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/waldemar-karpa-9a334258/>

**Prof. ALK dr hab. Joanna Lam**, Profesor ALK w Katedrze Administracji i Prawa Administracyjnego Akademii Leona Koźmińskiego, radca prawny, profesor międzynarodowego prawa gospodarczego oraz kierownik Study Hub for International Economic Law and Development (SHIELD) na Wydziale Prawa Uniwersytetu Kopenhaskiego, [jlam@kozminski.edu.pl](mailto:jlam@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/joannanlam/>

**Prof. ALK dr hab. Dominika Wojtowicz**, Profesor ALK w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, ekspertka w zakresie ewaluacyjnych projektów i programów finansowanych ze środków unijnych, [doma@kozminski.edu.pl](mailto:doma@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/dominika-wojtowicz-9ba237266/>

# (De)Globalizacja: **Stabilność** **makroekonomiczna** w zmieniającym się świecie

*Jacek Tomkiewicz*



Wbrew pojawiającym się w dyskursie publicznym głosom **bieżąca faza ekonomicznej globalizacji nie przyczynia się do wzrostu niestabilności makroekonomicznej**. Ostatnie 30 lat to stosunkowo szybki i stabilny wzrost gospodarki światowej, co pozwoliło na podniesienie jakości życia znacznej części mieszkańców naszej planety. Wzrost obrotów handlowych doprowadził do spadku globalnej presji inflacyjnej, co umożliwiło przez lata utrzymywanie niskich stóp procentowych, dzięki czemu można było utrzymać stabilność makroekonomiczną mimo wysokich poziomów długu publicznego.

**W ostatnim czasie pojawia jednak się coraz więcej ryzyk dla procesu integracji światowej gospodarki.** USA ogłaszają wojnę handlową z Chinami oraz planują ograniczenie dyfuzji wiedzy i technologii, pandemia bardzo skomplikowała funkcjonowanie światowych łańcuchów dostaw, agresja Rosji na Ukrainę i nałożone w wyniku tego sankcje ograniczają swobodę przepływów handlowych i kapitałowych. W tym samym czasie obserwowany wzrost inflacji czy niedobory także budzą obawy o zbyt daleko posuniętą globalizacji. Szybkie procesy dostosowawcze, jakie obserwujemy w ostatnim roku na

rynkach światowych pokazują, że mechanizmy integracyjne są bardzo silne i to właśnie dzięki nim opanowanie inflacji powinno być stosunkowo szybkie i nie musi oznaczać zasadniczego ograniczenia dynamiki gospodarki. Zasadnicze wyzwania, jakie stoją przed światową gospodarką, czyli nierównowaga demograficzna między krajami bogatymi i rozwijającymi się oraz konieczność przeprowadzenia transformacji energetycznej, muszą być podjęte jak najszybciej, dlatego koniecznością jest dalszy postęp integracji ekonomicznej wspieranej przez skoordynowaną w skali świata politykę gospodarczą.



**Prof. ALK dr hab. Jacek Tomkiewicz**, Dziekan Kolegium Finansów i Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, profesor ALK w Katedrze Ekonomii, dyrektor ds. naukowych w Centrum Badawczym Transformacji, Integracji i Globalizacji TIGER w Akademii Leona Koźmińskiego, [tomkiewj@kozminski.edu.pl](mailto:tomkiewj@kozminski.edu.pl)

# W kierunku tworzenia **zrównoważonej** **wartości.**

## Trzy perspektywy trzech kapitałów

*Bolesław Rok, Franjo Mlinarič, Przemysław Wasilewski*



**Złożoność zrównoważonych praktyk biznesowych w naszym dynamicznie zmieniającym się środowisku gospodarczym wskazuje na „paradoks trzech kapitałów” i podkreśla znaczenie równoważenia kapitału finansowego, społecznego i środowiskowego.** To podejście wymaga zmiany paradygmatu funkcjonowania gospodarki z zysku na dobrobyt (*welfare*), sygnalizując radykalną reinterpretację tradycyjnego modelu prosperującej gospodarki. Modele ekonomiczne muszą dostosować się do tej zmiany, uwzględniając nową gamę krytycznych zagrożeń i strategicznych szans, wynikających ze środowiskowego wielokryzysu i narastających presji społecznych i konsumenckich.

Inteligentne regulacje mogą prowadzić firmy przez fazę przejściową, pomagając w spełnieniu oczekiwań związanych z zarządzaniem ESG bez narażania na szwank efektywności operacyjnej i budowy wartości. Co więcej, nowe modele biznesowe, które integrują zasady cyrkularności, regeneratywnej wartości, odpowiedzialnej konsumpcji i innych elementów składających się na pozytywny wpływ, muszą być wspierane i pielęgnowane przez polityki społeczno-gospodarcze.

Co ciekawe, rynki kapitałowe stają się istotnymi, pozytywnymi uczestnikami tej transformacji. **Decyzje inwestycyjne i instrumenty finansowe mogą służyć jako potężne siły napędowe dla działań związanych ze zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach, przekształcając ich operacje i strategię.** Jednak samo przestrzeganie standardów sprawozdawczości niefinansowej nie gwarantuje zrównoważonego tworzenia wartości. Firmy muszą aktywnie angażować się w integrowanie zrównoważonego rozwoju ze swoimi strategiami i modelami biznesowymi, nie skupiając się wyłącznie na wypełnianiu wymogów prawnych.

W czasie ciągłych zmian i powtarzających się kryzysów wyzwania oznaczają również możliwości na ponowne samookreślenie się biznesu. Poprzez integrację celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych oraz wykorzystanie mocy rynków finansowych możemy przyspieszyć transformację w kierunku przyszłości zrównoważonej. Podczas gdy globalne kryzysy, takie jak zmiana klimatu, zmuszają społeczeństwa do redefinicji swoich celów gospodarczych, tak i przedsiębiorstwa powinny dostosować swoje strategie i modele biznesowe.



## Firmy muszą aktywnie angażować się w integrowanie zrównoważonego rozwoju ze swoimi strategiami i modelami biznesowymi



Podróż w kierunku zrównoważonej globalnej gospodarki ostatecznie wymaga zbiorowej odpowiedzialności i zaangażowania w zrównoważony rozwój, a, biznes dzięki swym zasobom, zdolnościom i sprawczości, odgrywa tutaj kluczową rolę.



**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok**, Profesor ALK w Katedrze Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego, lider Centrum Badań Przedsiębiorczości Pozytywnego Wpływu ALK, brok@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/boleslaw-rok-5401582/>

**Dr Franjo Mlinarič**, Adiunkt w Katedrze Finansów Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik studiów Bachelor oraz Master in Finance and Accounting, kierownik studiów podyplomowych: Zrównoważone finanse i ESG, Profesjonalna rada nadzorcza, mfranjo2003@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/prof-nu-franjo-mlinaric-phd-5710802/>

**Mgr Przemysław Wasilewski**, Asystent w Katedrze Strategii Akademii Leona Koźmińskiego, CEO w Invention 3s (Sustainable Strategies&Solutions), pwasilewski@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/wasilewski/>

# Zrównoważone miasta

dla lepszej przyszłości: koncepcja, praktyka i nowe trendy

*Dorota Dobija, Giuseppe Grossi*



Prognozy dokonane przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) przewidują, że do 2050 roku 66% populacji będzie mieszkać na terenach zurbanizowanych, generując wyzwania związane z zanieczyszczeniem środowiska, zagęszczeniem, zarządzaniem odpadami czy zdrowiem publicznego. Tereny miejskie nie mogą być zatem wykluczone z działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Koncepcyjnie miasta lub tereny zurbanizowane to otwarte organizacje oparte na współpracy różnych aktorów. Dlatego naturalne jest oczekiwanie, aby jako organizacje miasta zapewniały warunki jakości życia dla obecnych i przyszłych pokoleń poprzez zrównoważone wykorzystanie zasobów, ochronę środowiska i zrównoważony rozwój ekonomiczny. Dlatego do najczęściej wymienianych kategorii rozpatrywanych w kontekście miast należy perspektywa ekonomiczna, społeczna i ekologiczna. Praktyka pokazuje, że wiele miast podejmuje działania w zakresie zrównoważonego rozwoju, opracowując strategię i plany działania. Część z nich podejmuje wyzwania związane z okresowym raportowaniem osiągnięć w tym zakresie. **Aby rozwijać się w sposób zrównoważony, miasta stoją jednak przed szeregiem wyzwań, do których zaliczamy m.in.: uwzględnienie w swoich działaniach głosu wszystkich**

**zainteresowanych stron, koncentrowanie się na tworzeniu wartości dla wszystkich interesariuszy, zaangażowanie i włączenie społeczności lokalnych, przełożenie strategii zrównoważonych miast na system pomiaru dokonań i raportowania, opracowanie polityk otwartych danych i wspieranie integracji różnych istniejących już platform danych.**



**Prof. dr hab. Dorota Dobija**, Kierownik Katedry Rachunkowości i Ładu Korporacyjnego, coach, ekspert w zakresie ładu korporacyjnego i ESG oraz zarządzania i pomiaru dokonań w sektorze publicznym, Wiceprezes Fundacji Rozwoju ALK, [dobija@kozminski.edu.pl](mailto:dobija@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/dorota-dobija-91921745/>

**Prof. ALK dr hab. Giuseppe Grossi**, Profesor w Katedrze Rachunkowości i Ładu Korporacyjnego. Ekspert w dziedzinie hybrydowych form zarządzania i pomiaru dokonań w sektorze publicznym oraz miast inteligentnych. Współpracuje jako ekspert z rządami krajowymi i lokalnymi, oraz z Supreme Audit Institute i European Court of Auditors, [ggrossi@kozminski.edu.pl](mailto:ggrossi@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/giuseppe-grossi-7b5a68/>

# SPOŁECZEŃSTWO





# Megatrendy

## na globalnym rynku pracy: demografia, kapitał ludzki i migracje

Izabela Grabowska, Agata Jastrzębowska



Szybko starzejące się i kurczące się społeczeństwa Unii Europejskiej (UE), spowolnienie wzrostu gospodarczego, kryzys inflacyjny, zmieniający się poziom wykształcenia, bezrefleksyjna realizacja programów uczenia się przez całe życie, nagły napływ migrantów o różnych kompetencjach i umiejętnościach z Ukrainy w wyniku eskalacji wojny rosyjskiej, ożywiły kluczowe pytania o trwałość i odporność gospodarki UE w odniesieniu do jej kapitału ludzkiego.

**Konkurencyjność UE, w tym Polski, zależy od zdolności do skutecznego dostosowywania kapitału ludzkiego do zmian technologicznych, środowiskowych i demograficznych, towarzyszących globalizacji, oraz od łagodzenia skutków starzenia się nie tylko demograficznego, ale także starzenia się kwalifikacji i umiejętności na rynku pracy.**

Jeśli UE, w tym Polska, mają to zrobić, muszą spowodować, że, po pierwsze – niedobory umiejętności i kompetencji nie zahamują wzrostu gospodarczego; po drugie – jednostki będą wyposażone w umiejętności umożliwiające dostosowanie się do przyszłych zmian i unikanie ryzyka utraty pracy, a pracownicy będą mogli skorzystać ze wsparcia sztucznej inteligencji (AI) zwiększającej produktywność; oraz po trzecie, zaistnieje uczciwe i godne międzynarodowe uznawanie kwalifikacji i umiejętności migrantów oraz fair przepływy migracyjne.

**Wyróżniamy pięć megatrendów na rynku pracy, które będą oddziaływać na ww. procesy:**

- Trendy demograficzne połączone ze starzeniem się i kurczeniem się populacji, co będzie powodować niedobory kwalifikacji i kompetencji.
- Cyfryzacja, automatyzacja pracy, a co za tym idzie – wpływ automatyzacji na popyt umiejętności oraz intensyfikację pracy, która powoduje szybkie zmęczenie pracowników.
- Zaległości w uczeniu się przez całe życie, co oznacza przekwalifikowywanie się przez całe dorosłe życie, które jest powiązane z niechęcią pracowników, zwłaszcza starszych roczników, do uczenia się i pozyskiwania nowych kwalifikacji i kompetencji.
- Globalizacja, w ramach której rutynowe miejsca pracy o niskich kwalifikacjach są przenoszone do krajów o niższych kosztach pracy, ale także przenoszone są umiejętności z miejsc pochodzenia poprzez migrację pracowników, głównie wykwalifikowanych migrantów.
- „Zazielenienie gospodarki” wraz z transformacją energetyczną i pojawieniem się nowych „zielonych miejsc pracy” i zapotrzebowania na nowe „zielone kompetencje”.

## Treningi rozwoju osobistego, połączone z refleksyjnym planowaniem ścieżki kariery, stworzą większe możliwości zatrudnieniowe na rynku pracy



Z powyższych megatrendów wynikają wyzwania i rekomendacje na poziomach makro, mezo i mikro. Z perspektywy makro szybko starzejące się i kurczące się demograficznie społeczeństwa UE będą coraz mocniej odczuwały luki kompetencyjne, niedobory „rąk do pracy”, jeżeli nie wprowadzą z jednej strony rozwiązań powiązanych z rodzimymi zasobami pracy poprzez aktywizację kobiet oraz dłuższą aktywność seniorów, z drugiej zaś – przemysłanej rekrutacji pracowników migranckich, szczególnie tych wykwalifikowanych. Z perspektywy mezo napływ pracowników zza granicy będzie dla organizacji możliwością zdobycia nowych rozwiązań i kompetencji. Firmy zamknięte na te ruchy będą pozbawione znacznych zasobów i kapitałów ludzkich. Warto o tym pomyśleć w kontekście tworzenia bilansów czy zestawień dotyczących rentowności. Podobnie jest z oporem związanym z AI, automatyzacją, kobotyzacją czy zieloną transformacją gospodarek. **Zmiana warunków i wymagań pracy wydaje się nieuniknionym warunkiem sukcesu biznesowego.** Z perspektywy mikro, uwzględniając powyższe wyzwania, najbardziej konkurencyjne na rynku pracy będą osoby mające umiejętności miękkie, tj. kognitywne, osobiste i społeczne. Posiadanie tych umiejętności,

w literaturze nazywane kompetencjami transferowalnymi, umożliwi szybkie i elastyczne dopasowywanie się do coraz szybciej zmieniającego się rynku pracy.

**Treningi rozwoju osobistego, połączone z refleksyjnym planowaniem ścieżki kariery, stworzą większe możliwości zatrudnieniowe na rynku pracy.**



**Prof. dr hab. Izabela Grabowska**, Profesor w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, kierowniczka CRASH (Center for Research on Social Change and Human Mobility - Centrum Badań nad Zmianą Społeczną i Mobilnością), [igrabowska@kozminski.edu.pl](mailto:igrabowska@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/izabela-grabowska-6b5362232/>

**Dr Agata Jastrzębowska**, Adiunktka w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, post doc w centrum badawczym CRASH (Center for Research on Social Change and Human Mobility; Centrum Badań nad Zmianą Społeczną i Mobilnością), [ajastrzebowska@kozminski.edu.pl](mailto:ajastrzebowska@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/agata-jastrz%C4%99bowska-16213b96/>

# Ochrona praw człowieka

w czasach zagrożeń i kryzysów  
– perspektywa europejska  
i kontekst globalny

*Anna Pudło-Jaremek, Patrycja Dąbrowska-Kłosińska*



Prawa człowieka (PC) dotyczą zasadniczo stosunków między jednostką i państwem, jego organami i funkcjonariuszami. Prawa te są wskazywane jako warunek wstępny godnej egzystencji człowieka oraz jako przewodnik i kamień milowy dla prawodawstwa.

Początki idei PC wywodzą się z wielu kultur i filozofii, które kształtowały się na przestrzeni wieków, stąd okres ich krystalizacji jest trudny do wskazania. Prawa te powstają w odpowiedzi na dynamiczne zmiany zachodzące wśród społeczeństwa.

Na przestrzeni lat zakres przedmiotowy i podmiotowy PC wyraźnie ewoluował. Jeszcze w latach 70. XX w. w orbicie rozważań społeczności międzynarodowej znajdowały się takie kwestie jak prawa kobiet czy zakaz tortur. Z kolei w latach 90. prawa ludności tubylczej, niepełnosprawność oraz prawa

osób LGBT zyskiwały na znaczeniu. **Obecnie uwaga społeczności międzynarodowej skupia się na prawach uchodźców, migrantów, prawach osób starszych oraz na kwestiach dekolonizacji.** W badaniach pojawiły się też zupełnie nowe problemy dotyczące ochrony środowiska prawa ludności rdzennej czy kwestia sztucznej inteligencji. Zachodzący postęp technologiczny (np. w medycynie, modyfikacje genetyczne) oraz rozwój sztucznej inteligencji (w Unii Europejskiej jest obecnie procedowany projekt rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji (akt w sprawie sztucznej inteligencji), COM(2021)0206) wymusza kolejne zmiany i wyzwania, ale stwarza też możliwości w obszarze praw człowieka.

## Kolejna generacja praw człowieka obejmowałaby m.in. prawo do równego dostępu do przestrzeni komputerowej i cyfrowej



To z kolei determinuje szereg pytań i wątpliwości, z którymi dotychczas nauka dotycząca PC nie miała do czynienia. Pytania te to: jaka będzie przyszłość praw człowieka? Jaki będzie zakres zarówno podmiotowy, jak i przedmiotowy tych praw? Czy podmiotem będzie tylko człowiek, a może także Natura, lasy tropikalne, zwierzęta, albo człowiek – maszyna? **Obecny rozwój technologii sprawił, że badacze proponują przyjęcie kolejnej generacji praw człowieka, która obejmowałaby m.in. prawo do równego dostępu do przestrzeni komputerowej i cyfrowej.**

Zwracamy uwagę na aktualność i bezwarunkową istotność międzynarodowej ochrony praw człowieka (MOPC). Podkreślamy wielowymiarową i wielopoziomą legitymację normatywną MOPC oraz potencjał międzynarodowych systemów normatywnych PC. Wynika to z: (a) atrakcyjności postawy moralnej, która integruje godność człowieka, dobrostan człowieka i wolność, określając miejsce jednostki w społeczeństwie oraz innych żywych istot w naturze; oraz (b) uznanego konsensusu, że wartości te tkwią u podstawy międzynarodowych i krajowych instrumentów prawnej ochrony PC. MOPC to obszar dynamiczny, podlegający progresywnemu rozwojowi i zmianom zapoczątkowanym przez interakcję ruchów społecznych oraz instytucji krajowych i międzynarodowych zaangażowanych w ochronę PC.

Identyfikujemy pięć kluczowych trendów w ochronie PC w dobie zagrożeń, nieznanego ryzyka i kryzysów. Są to: (1) wzrost znaczenia transnarodowej współpracy i eksperymentalnej dynamiki w wielopoziomym systemie globalnym jako modelu dla bardziej skutecznej MOPC; (2) potrzeba

modernizacji i nowatorstwa w definiowaniu zakresu przedmiotowego PC; (3) rosnące znaczenie ruchów społeczeństwa obywatelskiego i nowatorskiego definiowania zakresu podmiotowego norm PC wraz z kluczową rolą społecznej odpowiedzialności biznesu dla zwiększenia efektywności PC i odpowiedzialności za naruszenia PC; (4) potrzeba kontynuacji wzmacniania instytucji międzynarodowych oraz niezależnych instytucji państwowych chroniących PC (5).

Unowocześnienie systemów normatywnych MOPC oraz zwiększenie skuteczności norm prawnych będących podstawą tej ochrony będą centralnymi kwestiami kształtującymi trendy w omawianym obszarze. **Podstawowym wyzwaniem dla systemów powszechnego i regionalnych MOPC jest potrzeba istnienia bardziej efektywnych narzędzi egzekwowania naruszeń PC.**



**Dr Anna Pudło-Jaremek**, Adiunkt w Katedrze Prawa Międzynarodowego i Prawa Unii Europejskiej Akademii Leona Koźmińskiego, radca prawny, analityk orzecznictwa w Wydziale Studiów Biura Służby Prawnej w Trybunale Konstytucyjnym, [annapudlo@kozminski.edu.pl](mailto:annapudlo@kozminski.edu.pl)

**Dr Patrycja Dąbrowska-Kłosińska**, Adiunktka w Katedrze Prawa Międzynarodowego i Prawa Unii Europejskiej Akademii Leona Koźmińskiego, **adiunktka w Zakładzie Prawa Administracyjnego i Nauki o Politykach Publicznych Politechniki Warszawskiej**, [pdabrowska@kozminski.edu.pl](mailto:pdabrowska@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/dabrowska-p-3309ba4/>

Systemowe  
podejście do budowania

# dobrostanu w miejscu pracy

w czasach zagrożeń i kryzysów  
– perspektywa europejska  
i kontekst globalny

*Lidia D. Czarkowska, Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska*



W świecie post-VUCA, zwanym BANI World, fundamentalne i pilne stało się zadbanie o zdrowie psychiczne i dobrostan ludzi w miejscu pracy. Niepewność i złożoność rzeczywistości zewnętrznej wymagają systemowego wdrażania strategii mających na celu przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu i kryzysom psychicznym oraz wyposażenie ludzi w kompetencje i umiejętności radzenia sobie z przewlekłym stresem o dużym nasileniu. Szczególnie istotne są tu działania na każdym poziomie: prewencji, interwencji, ochrony i readaptacji pracowników. Charakteryzujemy przebieg wypalenia zawodowego oraz czynniki intrapsychiczne, interpersonalne i organizacyjne zwiększające ryzyko jego wystąpienia. Ponadto prezentujemy specyfikę, przebieg oraz symptomy kryzysów psychicznych. Przytaczamy także teorie wskazujące

na najistotniejsze aspekty zdrowia psychicznego, na bazie których planowane mogą być wszechstronne rozwiązania wspierające dobrostan pracowników.

W związku z wyzwaniami, z jakimi mierzymy się obecnie jako społeczeństwo, jednym z kluczowych trendów w organizacjach i instytucjach stało się systemowe dbanie o dobrostan pracowników.

**Zainteresowanie problematyką dobrostanu wzrosło istotnie w konsekwencji wybuchu pandemii Covid-19, która z jednej strony sprawiła, że wielu pracowników w Polsce zaczęło pracować w innym niż dotychczas trybie (praca zdalna i /lub hybrydowa), a z drugiej strony doprowadziła do większej koncentracji na kwestiach związanych ze świadomością oraz zaspokajaniem ludzkich potrzeb.**



## Cele związane z budowaniem pracowniczego dobrostanu uznawane są już za nieodzowny element strategii biznesowych



Obecnie, w postpandemicznej rzeczywistości, dbanie o szeroko rozumiany dobrostan pracowników stanowi w Polsce i na świecie powszechną praktykę. W badaniu Global Human Capital Trend, przeprowadzonym przez firmę Deloitte w 2020 roku, 80% respondentów uznało dobrostan za jeden z czynników lub za najważniejszy czynnik, decydujący o sukcesie rynkowym firmy i określiło go jako najważniejszy trend (Deloitte, 2020). Z tego względu cele związane z budowaniem pracowniczego dobrostanu uznawane są już za nieodzowny element strategii biznesowych w wielu polskich organizacjach, wspierający je w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej i realizacji celów finansowych.

**Do czołowych trendów w zakresie wspierania dobrostanu pracowników we współczesnych miejscach pracy należą:**

- Zapewnianie pracownikom możliwości udziału w szkoleniach, treningach i webinarach rozwijających ich zasoby osobiste (szczególnie istotne są dziś: kapitał psychologiczny i społeczny, inteligencja emocjonalna, odporność psychiczna i rezyliencja oraz tzw. kompetencje mocy).
  - Budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej poprawie dobrostanu pracowników oraz zapewniającej im poczucie psychologicznego bezpieczeństwa.
  - Systemowe dbanie o dobrostan pracowników na wszystkich poziomach organizacji i na wszystkich stanowiskach, a także tworzenie związanych z tym nowych stanowisk pracy – np. well-being manager.
- Profilaktyka, a w szczególności psychoedukacja, mająca na celu zwiększanie świadomości dotyczącej tego, jak dbać o zdrowie psychiczne i przeciwdziałać negatywnym skutkom stresu przewlekłego oraz chronić się przed wypaleniem zawodowym.
  - Wspieranie pracowników w sytuacjach kryzysowych i powrocie do pełni zdrowia psychicznego.
  - Zapewnianie pracownikom bezpłatnego dostępu do specjalistów z zakresu zdrowia psychicznego i somatycznego.
  - Szkolenia w zakresie udzielania pierwszej pomocy psychologicznej.



**Dr Lidia D. Czarkowska**, Adiunktka w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, kierowniczka studiów podyplomowych: Coaching profesjonalny, Coaching menedżerski oraz Mentoring, [lidia@kozminski.edu.pl](mailto:lidia@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/lidiaczarkowska/>

**Mgr Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska**, Asystentka w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, p.o. Dyrektorki Centrum Coachingu i Mentoringu ALK, Dyrektorka studiów podyplomowych: Pozytywna organizacja - well-being (dobrostan) i zdrowie w miejscu pracy, Zwinne przywództwo, [agnieszkazawadzka@kozminski.edu.pl](mailto:agnieszkazawadzka@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/agnieszka-zawadzka-jab%C5%82onowska/>

# Praca zdalna – praca przyszłości?

Krzysztof Przybyszewski, Gavin Rae, Monika Latos-Miłkowska



Praca zdalna wiąże się z szeregiem wyzwań o charakterze społecznym, prawnym i psychologicznym. **Praca zdalna, która zyskała na popularności jeszcze przed pandemią, stała się znacznie bardziej powszechna po wprowadzeniu lockdownów i zamknięciu wielu zakładów pracy.** Podczas pandemii Covid-19 zmieniło się wiele norm społecznych. Dotyczyło to w szczególności milionów osób po raz pierwszy pracujących zdalnie. Pomimo końca pandemii duża część społeczeństwa również obecnie oczekuje możliwości kontynuowania pracy w trybie online, chociaż większość ludzi preferuje układ hybrydowy, w ramach którego część czasu pracy pracuje zdalnie, a część w miejscu pracy. Oczekiwania pracowników konfrontują się z nastawieniem pracodawców, z których część niechętnie pozwala swoim pracownikom na pracę zdalną, ponieważ obawiają się utraty kontroli i zmniejszenia produktywności.

**Przejsie na pracę zdalną zaowocowało reformą niektórych polskich przepisów prawa pracy.** Proces ten rozpoczął się w 2007 roku, w którym uchwalono regulację telepracy. Na początku pandemii w tzw. ustawie covidowej wprowadzono przepis, zezwalający pracodawcom na jednostronne polecenie pracownikom świadczenia pracy zdalnej, co umożliwiło im szybkie przestawienie zakładów pracy w tryb pracy online. W końcu 2023 r. wprowadzono kompleksową regulację pracy zdalnej do kodeksu pracy. Wraz z szerszym wykorzystaniem pracy zdalnej pojawiły się jednak nowe problemy. W szczególności są to kwestie dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, takimi jak zacieranie się granic między pracą a czasem wolnym i poczucie pracowników, że są stale w pracy.

Stanowi to wyzwanie zarówno dla pracodawcy unijnego, jak i polskiego ustawodawcy. Praca z domu stworzyła również szereg nowych wyzwań dla pracowników i firm. Potencjalnie osłabia ducha zespołu i kulturę korporacyjną, a praca na odległość sprzyja określonym kompetencjom pracowników, takim jak autonomia. Do trudnych zagadnień związanych z pracą zdalną należą nowe rodzaje konfliktów między pracodawcami a pracownikami, napięcia w rodzinie oraz kwestie cyberbezpieczeństwa. Rozwój nauki zdalnej zmusił nas do ponownej oceny charakteru pracy i zastanowienia się nad pytaniami takimi jak: „Jaka jest różnica między »pracą« a »byciem w pracy«?”.



**Prof. ALK dr Krzysztof Przybyszewski**, Profesor ALK w Katedrze Psychologii Ekonomicznej Akademii Leona Koźmińskiego, sekretarz Centrum Psychologii Ekonomicznej i Badań Decyzyjnych, członek Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej, [crispy@kozminski.edu.pl](mailto:crispy@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/krzysztof-przybyszewski-3b814b199/>

**Prof. ALK dr hab. Gavin Rae**, Kierownik Katedry Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, członek rady redakcyjnej w „Journal of Contemporary Central and Eastern Europe”, [gavinrae@kozminski.edu.pl](mailto:gavinrae@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/gavin-rae-b361a5b5/>

**Prof. ALK dr hab. Monika Latos-Miłkowska**, Profesor ALK w Zakładzie Prawa Pracy Akademii Leona Koźmińskiego, radca prawny, [mlatos@kozminski.edu.pl](mailto:mlatos@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/monika-latos-mi%C5%B2kowska-592a6b1b6/>

# Umocowanie kobiet

(women empowerment)

## Pokolenie utraconego postępu – osiągnięcie równości płci

Anna M. Górską, Ilona Hunek



Analizujemy, jak trendy na rynku pracy wpływają na sytuację kobiet, zwracając uwagę na to, że różne grupy kobiet doświadczają różnych wyzwań. Zauważamy, że chociaż pewne trendy zwiększają możliwości kobiet do podejmowania lepiej płatnej pracy, różnice między grupami kobiet są istotne. W związku z tym pokazujemy trendy i wielosektorowe działania, które pomagają nie tylko zmniejszyć lukę płacową, ale także zwiększyć umocowanie kobiet.

Prezentujemy kilka ścieżek działania, w tym regulację prac opiekuńczych i pomocy domowej, które są fundamentem rynku pracy. Wskazujemy na znaczenie edukacji kobiet, zwłaszcza w dziedzinach STEM, które mogą otworzyć im drzwi do lepiej płatnych stanowisk. Podkreślamy również rolę regulacji dotyczących zatrudnienia, które mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa pracy i elastyczności.

**Współpraca rządu, firm i organizacji pozarządowych jest koniecznością, aby udało się wprowadzić odpowiednie regulacje, skuteczne programy DEI, a także promować kobiety w technologii.**

Podkreślamy, że pełne umocowanie kobiet to nie tylko dostęp do rynku pracy. To także możliwość uczestnictwa w podejmowaniu decyzji we wszystkich obszarach życia.

Inicjatywy DEI mogą napotkać szereg trudności. Chociaż są one kluczowe dla umocowania kobiet, mogą spotkać się

z oporem społecznym, a nawet prowadzić do poczucia dyskryminacji wśród mężczyzn. Niemniej jednak podkreślamy, że są one niezbędne, jeżeli chcemy zwiększyć realny wpływ kobiet na sferę polityczną, gospodarczą i społeczną.

Należy podkreślić, że działania na poziomie instytucjonalnym to nie wszystko. Obserwujemy, że coraz więcej krajów wprowadza regulacje dotyczące reprezentacji kobiet w zarządach spółek i na stanowiskach kierowniczych. To może mieć wpływ na sytuację kobiet również w Polsce i z czasem prowadzić do zmiany społecznych norm i stereotypów.



**Dr Anna M. Górską**, Adiunktka w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego, dyrektorka Centrum Badań Kobiet i Różnorodności w Organizacjach, [amg@kozminski.edu.pl](mailto:amg@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/anna-maria-gorska/>

**Dr Ilona Hunek**, Adiunktka w Katedrze Strategii Akademii Leona Koźmińskiego, współpracowniczka University College Dublin, [hunek@kozminski.edu.pl](mailto:hunek@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/ilona-hunek-95a3541/>

# Informacyjna (nie)rzeczywistość:

## wybrane myśli i obserwacje

Stanisław Jędrzejewski, Krzysztof Kuźmicz



Zjawisko dezinformacji jest dzisiaj powszechne, szczególnie jednak dotyczy mediów społecznościowych. Media społecznościowe umożliwiają łatwe rozpowszechnianie fałszywych lub manipulowanych informacji, co niewątpliwie wpływa na opinię publiczną i całe społeczeństwo.

Dezinformacja jest szczególnie niebezpieczna w czasach kryzysu, takich jak pandemia. Fałszywe informacje dotyczące choroby, leczenia i zapobiegania mogą poważnie zagrażać zdrowiu i bezpieczeństwu publicznemu. Dezinformacja ma również związek z wojną informacyjną, gdzie fałszywe informacje i propagandę wykorzystuje się jako narzędzie w konfliktach politycznych czy militarnych.

**Podatność na dezinformację wynika z wielu uwarunkowań psychospołecznych. Odbiorcy często mają poczucie niedostatków wiedzy i niepewności, co sprawia, że są podatni na manipulację i dezinformację. Ponadto ograniczenia ludzkiego umysłu, takie jak skłonność do oszczędności poznawczej czy selektywne zapamiętywanie informacji wpływają na podatność na dezinformację.**

Rządy często podejmują działania mające na celu kontrolowanie przepływu informacji i wprowadzanie dezinformacji w celu ochrony swoich interesów. Dezinformacja i cenzura mogą jednak naruszać wolność słowa i dostęp do informacji.

Podejmują również takie działania organizacje pozarządowe, a także – w ramach samoregulacji – same media: media tradycyjne i platformy społecznościowe. Podejmujemy próbę usystematyzowania zjawiska i przedstawienia go w aspekcie medioznawczym i socjologicznym. Wskazujemy też metody nieulegania dezinformacji.



**Prof. dr hab. Stanisław Jędrzejewski**, Profesor w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, członek Zarządu Polskiego Radia (1994–1998), dyrektor Programu I Polskiego Radia (2003–2005), członek Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji (2005), Przewodniczący Rady Nadzorczej Polskiego Radia SA (2011–2014). Wiceprzewodniczący Komitetu Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach PAN, członek rady redakcyjnej „Radio Journal. International Studies in Broadcast and Audio Media”. [sjdrzejewski@kozminski.edu.pl](mailto:sjdrzejewski@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/stanislaw-jedrzejewski-1981a032/?originalSubdomain=pl>

**Dr Krzysztof Kuźmicz**, Adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, prezes Zarządu Instytutu Analiz Społecznych Quantum, [kkuzmicz@kozminski.edu.pl](mailto:kkuzmicz@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/krzysztofkuzmicz/>

# Wykorzystanie danych osobowych:

## aspekty prawne i społeczne

*Arleta Nerka, Krzysztof Kuźmicz*



Jedną z czołowych cech współczesności stała się powszechność wykorzystywania danych osobowych. Najważniejszym wyzwaniem dotyczącym ochrony praw człowieka, zwłaszcza prywatności, jest pogodzenie rozwoju technologii z nowoczesną i efektywną regulacją prawną. Doświadczenia wskazują bowiem, że obecne ramy prawne ochrony danych osobowych okazują się już niewystarczające dla zagwarantowania poszanowania praw człowieka, zwłaszcza w dobie analityki dużych zbiorów danych (big data), gdy procesy detyzacji pozwalają zarówno na wygenerowanie danych na podstawie już dostępnych danych, jak i ich dalsze przetwarzanie. Szerokie możliwości eksploatacji danych osobowych na wielu płaszczynach muszą prowadzić do rozwijania zasad prawnych i etycznych ich odpowiedzialnego wykorzystywania. Zagadnienie nie dotyczy bowiem jednego kraju ani nawet kontynentu – przepływ informacji i ilość danych, które udostępniane są w trakcie interakcji w internecie, z wykorzystaniem sieci 5G czy sztucznej inteligencji, stale rośnie.

Zgromadzona w ten sposób wiedza, która przynosi korzyści konsumentom i biznesowi, może mieć pozytywny wpływ na nasze otoczenie w zakresie ochrony środowiska, ochrony zdrowia, rynku pracy itp. **W związku z coraz surowszymi wymogami w zakresie ochrony prywatności i bezpieczeństwa danych osobowych i generowanym**

**przekazem medialnym obserwuje się jednak rozbieżności w oczekiwaniach klientów (konsumentów) – aby dane osobowe, zwłaszcza w wirtualnej przestrzeni, były chronione w maksymalnym stopniu, przy jednoczesnym oczekiwaniu innowacyjnych usług, zarówno w sklepach internetowych, jak i stacjonarnych.** W biznesie spersonalizowane produkty i usługi dają strategiczną przewagę, jednak cała personalizacja opiera się na jednym podstawowym zasobie: danych osobowych. Bez danych nie ma mowy o personalizacji. Dostęp do e-narzędzi ułatwiających funkcjonowanie w codziennym życiu jest coraz prostszy, intuicyjny, zachęcający do nieskrępowanego korzystania, co jednak pozwala, w sposób nie zawsze kontrolowany, na gromadzenie danych osobowych o użytkownikach. Na podstawie danych są budowane profile konsumenckie, które stają się przedmiotem giełdy reklam umożliwiających oferowanie spersonalizowanych treści komercyjnych, co przynosi zwiększenie zysku przedsiębiorcom. Można powiedzieć, że dane osobowe to cena uczestniczenia w życiu społecznym i gospodarczym. W przyszłości może dojść do tego, że rynek danych osobowych wykorzystywanych jako swego rodzaju waluta może mieć zupełnie inny zakres niż aktualnie. Stąd ważne jest podejście regulacyjne do problematyki wykorzystywania danych osobowych, aby zapewnić prawną ochronę człowieka w kontekście wykorzystania jego danych osobowych.



## Najważniejszym wyzwaniem dotyczącym ochrony praw człowieka, zwłaszcza prywatności, jest pogodzenie rozwoju technologii z nowoczesną i efektywną regulacją prawną



Wartość danych osobowych we współczesnym świecie jest trudna do oszacowania, zwłaszcza w zakresie wykorzystywania danych użytkowników aplikacji, stron internetowych itp. Wraz z coraz większą powszechnością wykorzystywania danych osobowych rośnie znaczenie kwestii prywatności i bezpieczeństwa. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych czy wykorzystanie zbiorów dużych zbiorów danych (big data) powoduje, że człowiek nie jest w stanie podjąć świadomej i dobrowolnej zgody, skoro nie jest w stanie zrozumieć celu i metod przetwarzania danych. Praktyka korzystania przez użytkowników zarówno z usług *cloud computing*, jak i social mediów, stanowi jaskrawy przykład, że mamy do czynienia z pozorami zachowania autonomii informacyjnej. Staje się ona iluzoryczna w zderzeniu z wyborami, jakich dokonuje podmiot danych w przypadku decyzji o korzystaniu z internetu. Wówczas górę biorą konwenanse społeczne, wygoda w szybkim dostępie do e-usługi, a nie ochrona własnych danych osobowych.

Prawo i praktyka ochrony danych osobowych muszą zmierzyć się z dość zróżnicowanymi problemami, takimi jak m.in. cyberprzestępczość przy wykorzystaniu danych, skrzywienie algorytmów zaangażowanych m.in. w procesy zautomatyzowanego podejmowania decyzji; dyskryminacja; kradzież tożsamości; pozbawienie praw i wolności lub możliwości sprawowania kontroli nad danymi osobowymi; przetwarzanie,

w związku z którym oceniane są czynniki osobowe, w szczególności analizowane lub prognozowane aspekty dotyczące efektów pracy, sytuacji ekonomicznej, zdrowia, osobistych preferencji lub zainteresowań, wiarygodności lub zachowania, lokalizacji lub przemieszczania się – w celu tworzenia lub wykorzystywania profili osobistych; przetwarzanie danych osób wymagających szczególnej opieki, w szczególności dzieci; przetwarzanie dotyczące dużych zbiorów danych osobowych (big data) i wpływające na dużą liczbę osób, których dane dotyczą.



**Dr Arieta Nerka**, Adiunktka w Zakładzie Prawa Pracy Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik Podyplomowego Studium Ochrony Danych Osobowych, [arletan@kozminski.edu.pl](mailto:arletan@kozminski.edu.pl)

**Dr Krzysztof Kuźmicz**, Adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, prezes Zarządu Instytutu Analiz Społecznych Quantum, [kkuzmicz@kozminski.edu.pl](mailto:kkuzmicz@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/krzysztofkuzmicz/>

# Historia jako zasób w biznesie:

przeszłość, teraźniejszość,  
przyszłość

*Tomasz Olejniczak, Anna Pikos*



Historia biznesu ma niewątpliwie potencjał do kształtowania także przyszłości biznesu. Należy podkreślić znaczenie historii jako zasobu dla firm w budowaniu ich tożsamości organizacyjnej i rozwijaniu przewagi konkurencyjnej. Jednak negatywne konotacje słowa „historia” w Polsce oraz brak zasobów finansowych, ludzkich i technologicznych w większości polskich firm uniemożliwiły wielu z nich efektywne wykorzystanie zasobów historycznych. Firmy mogą przezwyciężyć to wyzwanie, przyjmując użytkowe i oparte na zasobach podejście do historii oraz rozwijając struktury i procesy, które wspierają współczesne archiwa biznesowe i wykorzystanie historii w biznesie.

Polskie prawo archiwalne nie wyróżnia odrębnej kategorii „archiwów biznesu” i formalnie są one częścią archiwów zakładowych, razem z dokumentacją szpitali, szkół, instytucji i różnych stowarzyszeń. Ukazujemy zatem różne modele archiwów zakładowych w Polsce.

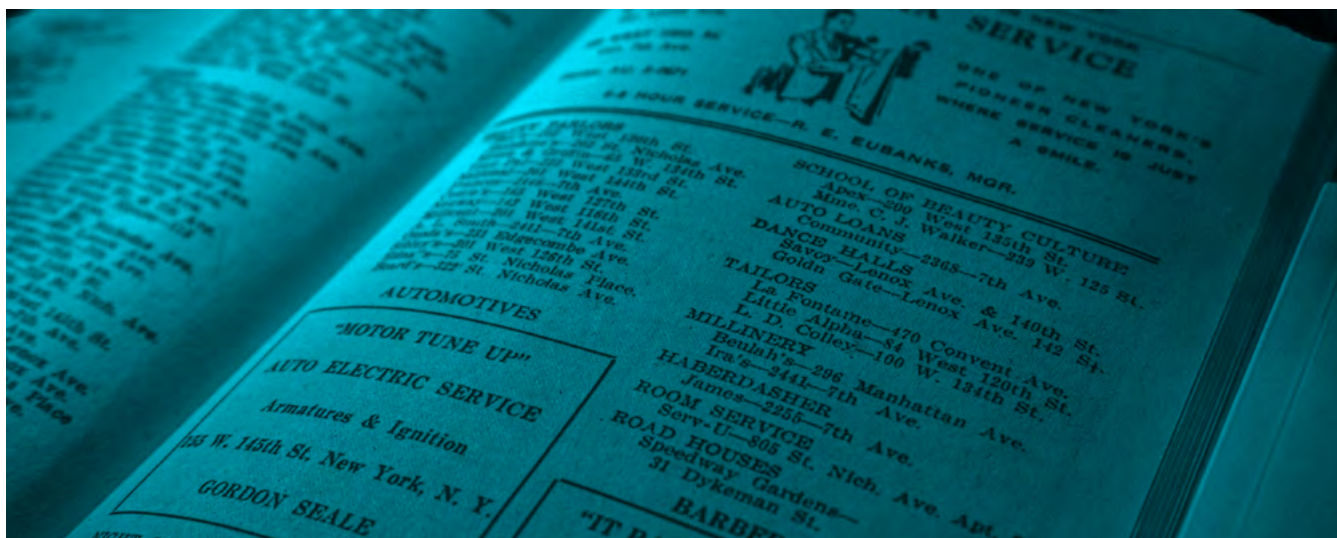
Badania przeprowadzone na długowiecznych firmach w Polsce przyniosły dwa ważne odkrycia. Po pierwsze, **firmy długowieczne różnią się pod względem ciągłości historycznej, a po drugie, różnią się poziomem zaawansowania**

**w wykorzystywaniu zasobów historycznych. Na tej podstawie wyróżniono cztery modele wykorzystania zasobów historycznych przez długowieczne firmy w Polsce: dziedzictwo strategiczne, dziedzictwo idealne, dziedzictwo legendarne oraz dziedzictwo naturalne.**

**Proponujemy dwie potencjalne ścieżki rozwoju firm długowiecznych: od dziedzictwa legendarnego do dziedzictwa strategicznego oraz od dziedzictwa naturalnego do dziedzictwa idealnego.** Pierwsza ścieżka obejmuje wykorzystanie profesjonalnych repozytoriów, prywatnych muzeów, fundacji i deweloperów nieruchomości w celu lepszego wykorzystania ograniczonej ciągłości historycznej niektórych firm, podczas gdy druga ścieżka obejmuje przekształcenie niewykorzystanych zbiorów archiwów rodzinnych i dokumentów biznesowych należących do małych i średnich przedsiębiorstw w opublikowane historie korporacyjne, muzea lub zbiory archiwalne.

Znaczenie historii i archiwów w biznesie będzie nadal rosło w nadchodzących latach. Uważamy, że jest kilka kluczowych trendów XXI wieku, które mogą jeszcze bardziej

## Firmy, które potrafią mądrze wykorzystywać swój zasób historyczny, będą mogły dzięki niemu uzyskać przewagę konkurencyjną i będą w stanie lepiej sprostać wymaganiom zmieniającego się świata biznesu



przyspieszyć i wzmocnić wykorzystanie historii jako zasobu przez firmy. Trendy te obejmują cyfrową transformację, marketing dziedzictwa, analizę dużych zbiorów danych, wpływ społeczny i środowiskowy oraz różnorodność. Cyfryzacja archiwów pozwala firmom tworzyć unikalne treści marketingowe, inspirować innowacje produktowe oraz odnawiać stare wzorce i style. Marketing dziedzictwa stał się popularnym obszarem badań, ponieważ klienci są coraz bardziej zainteresowani historią powstania i rozwoju firmy, a historia może wzmocnić lojalność i zaufanie klientów. Analiza dużych zbiorów danych może pomóc firmom uzyskać nowy wgląd w ich przeszłość i zidentyfikować wzorce, które mogły zostać wcześniej przeoczone. Społeczny i środowiskowy wpływ firm staje się coraz ważniejszy, a historycy biznesu mogą odegrać kluczową rolę w pomaganiu firmom w zrozumieniu wpływu ich działań i opracowaniu bardziej zrównoważonych praktyk. Wreszcie, różnorodność jest ważnym trendem, a historycy biznesu mogą pomóc firmom zrozumieć ich kontekst historyczny i opracować strategie promujące większą różnorodność.

Firmy, które potrafią mądrze wykorzystywać swój zasób historyczny, będą mogły dzięki niemu uzyskać przewagę konkurencyjną i będą w stanie lepiej sprostać wymaganiom zmieniającego się świata biznesu. Odpowiedź na pytanie, jak zacząć wykorzystywać historię w swojej działalności, można znaleźć w książce Bruce'a Weindrucha *Start with the Future and Work Back: A Heritage Management Manifesto*. Weindruch

podaje przykłady globalnych firm, które wykorzystały swoje strategiczne zasoby do zbudowania poczucia tożsamości i celu wśród pracowników, przeprowadzenia skutecznego rebrandingu lub zaprojektowania kampanii marketingowych, odróżnienia się od konkurencji i nawiązania partnerstw opartych na wspólnych wartościach. W każdej z tych historii sukcesu firma określiła konkretny przyszły cel, a następnie, z pomocą historyków biznesu i archiwistów, wykorzystała swoje historyczne zasoby i zgromadziła lata doświadczeń, ludzkich wspomnień i emocji, aby ten cel osiągnąć. Wydaje się więc, że konflikt między przyszłością a historią jest iluzoryczny, a polskie firmy zorientowane na przyszłość powinny jak najszybciej zacząć wykorzystywać potencjał swojego najcenniejszego zasobu.



**Prof. ALK dr hab. Tomasz Olejniczak**, Profesor ALK w Zakładzie Historii Biznesu w ramach Katedry Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektor Szkoły Doktorskiej ALK, członek European Business History Association, [tolejniczak@kozminski.edu.pl](mailto:tolejniczak@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/tomasz-olejniczak-64202910/>

**Dr Anna Pikos**, Kierownik Zakładu Historii Biznesu w Katedrze Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, członek European Business History Association, [apikos@kozminski.edu.pl](mailto:apikos@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/anna-pikos-b5201535/>

Nowa architektura zaufania:

# ludzie i technologie

*Dominika Latusek-Jurczak*



Zaufanie stanowi fundament biznesu i zarządzania, przyciągając bezustannie od lat zainteresowanie naukowców i praktyków biznesu. Wartość zaufania tkwi w radzeniu sobie z niepewnością i ryzykiem, oferując w praktyce najefektywniejsze, najbardziej dostępne i najtańsze podejście do rozwiązywania problemów koordynacji i zarządzania w firmach. Chęć do ufania innym jest zakorzeniona w osobistych skłonnościach konkretnych osób – dawców zaufania i ocenie wiarygodności potencjalnych odbiorców zaufania. Jego poziom zależy od indywidualnych doświadczeń każdego człowieka, kultury w wielu jej wymiarach, oraz stabilności instytucji tworzących środowisko współdziałania.

Zaufanie, jako fundamentalny element interakcji organizacyjnych, ma zmienną wagę w zależności od kontekstu. Staje się szczególnie istotne w przypadku autentycznego narażenia na ryzyko i niepewności dotyczących kompetencji oraz niezawodności partnerów w realizacji zadań. **Niepewność wynika zwykle z dwóch źródeł: potencjalnego oportunisty ze strony partnera oraz ograniczonej racjonalności decydenta. Zaufanie ma wyjątkowe znaczenie w sytuacjach, gdzie**

**istnieje większe ryzyko oportunisty, a osoba ufająca nie może z dużym prawdopodobieństwem przewidywać zachowań partnera. Asymetria informacji dodatkowo wzmacnia te zagrożenia, czyniąc zaufanie jeszcze bardziej niezbędnym w codziennym funkcjonowaniu.**

W pewnych branżach, szczególnie w takich, w których dominujący gracze gromadzą i wykorzystują informacje, asymetria informacji występuje w jeszcze większym stopniu i znaczenie zaufania jeszcze bardziej się zwiększa.

Obecna fala transformacji technologicznej niesie ze sobą bezprecedensowe zmiany w procesach organizacyjnych, radykalnie zmieniając dynamikę zaufania. Technologia kształtuje zachowania oparte na zaufaniu, przy czym warto pamiętać, że zaufanie do technologii jest niezbędnym warunkiem przyjęcia i rozpowszechnienia innowacji. Najnowsza generacja technologii umożliwia szerokie powiązania i rzeczywistą interoperacyjność między ludźmi a maszynami. W samym rdzeniu tych zmian leży bezprecedensowa digitalizacja we wszystkich branżach, napędzana przełomowymi technologiami, takimi jak blockchain, internet rzeczy (IoT), chmura obliczeniowa

## Zaufanie stanowiło i będzie wciąż stanowić niezawodny mechanizm radzenia sobie z niepewnością i ryzykiem



i uczenie maszynowe. Choć każda z tych technologii ma unikalne cechy, łączy je kluczowy aspekt: wzajemne połączenie i interoperacyjność. Istotne jest to, że te technologie przekraczają granice działań organizacji i zasadniczo wkraczają w ludzkie życie, kształtując relacje międzyludzkie, procesy organizacyjne i struktury społeczne. Technologie pełnią funkcję transformujących megatrendów, które wpływają na wszystkie organizacje: znaczenie analityki danych, cyfryzację procesów i automatyzację.

Pierwszy z tych megatrendów dotyczy wykładniczego wzrostu wolumenu i różnorodności danych. Urządzenia stale zbierają informacje, które są transmitowane i przetwarzane w czasie rzeczywistym, odgrywając kluczową rolę w funkcjonowaniu konkretnych organizacji i gospodarki jako całości. Rozwój sztucznej inteligencji stanowi kolejny megatrend. Technologie takie jak głębokie uczenie umożliwiają maszynom wykonywanie coraz bardziej wyszukanych zadań oraz podejmowanie autonomicznych decyzji przekraczających wiedzę jednostki ludzkiej. Automatyzacja procesów reprezentuje trzeci megatrend, napędzany przez inteligentne sensory, urządzenia mobilne

i algorytmy. Automatyzacja usprawnia rutynowe podejmowanie decyzji i ułatwia płynną wymianę informacji zarówno wewnątrz firm, jak i między organizacjami.

Przyjęcie zaufania jako fundamentu działania pozwala organizacjom radzić sobie z niepewnością, ograniczać ryzyko i rozwijać satysfakcjonujące i korzystne relacje współpracy. Zaufanie stanowiło i będzie wciąż stanowić niezawodny mechanizm radzenia sobie z niepewnością i ryzykiem, zapewniając odporność organizacji i przynosząc długoterminowy sukces.



**Prof. dr hab. Dominika Latusek-Jurczak**, Kierownik Katedry Zarządzania oraz Centrum Badań nad Zaufaniem Akademii Leona Koźmińskiego, członkini Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, [latusek@kozminski.edu.pl](mailto:latusek@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/dominika-latusek-jurczak-1b50271/>



**PRZYWÓDZTWO,  
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ  
I EDUKACJA**



# Przywództwo w XXI wieku

Andrzej K. Koźmiński, Anna Baczyńska, Paweł Korzyński



W dzisiejszych czasach rola lidera jest niezwykle złożona i wymaga różnorodnych umiejętności. Tradycyjny podział ról na menedżera, artystę i kapłana jest coraz częściej zastępowany przez nowe podejścia do liderowania.

Nie można już jednoznacznie zdefiniować, jakie cechy powinien mieć lider. W przeszłości skupiano się na poszukiwaniu uniwersalnych cech lidera, jednak teraz zwraca się większą uwagę na zachowania i umiejętności.

Znani liderzy wyrażają obawy o przyszłość przywództwa, a politolog Moises Naim opisuje rozkład władzy. W funkcjonowaniu liderów pojawia się coraz więcej ograniczeń, stąd

autorefleksja (ze względu na potrzebę identyfikacji ograniczeń lidera) i zdolność mobilizacji zwolenników wydają się kluczowe dla skutecznego przywództwa. Ponadto **konceptcja „przywództwa w czasach zarazy” przedstawiona przez Camusa może być odpowiedzią na dzisiejsze niepewne czasy, w których przywództwo ma charakter bardziej rozproszony niż zcentralizowany**. Na podstawie tych obserwacji autorzy formułują zestaw rekomendacji dla współczesnych liderów biznesu, w tym zarządzanie polityką organizacyjną, tworzenie pozytywnej kultury, minimalizację biurokracji, budowanie motywacji i zarządzanie informacjami.



**Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński**, Współtwórca i pierwszy Rektor Akademii Leona Koźmińskiego (1993–2011), Honorowy Prezydent ALK, Doktor honoris causa Uniwersytetu Szczecińskiego (2015), ESCP Europe Business School (2017), Uniwersytetu Warszawskiego (2022). Członek korespondent PAN oraz członek wielu krajowych i zagranicznych organizacji, [kozmin@kozminski.edu.pl](mailto:kozmin@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/andrzejkozminski/?originalSubdomain=pl>

**Prof. ALK dr hab. Anna Baczyńska**, Profesor ALK w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzimi Akademii Leona Koźmińskiego oraz w Interdyscyplinarnym Centrum Badawczym, [abaczynska@kozminski.edu.pl](mailto:abaczynska@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/anna-baczy%C5%84ska-60b844a6/>

**Prof. ALK dr hab. Paweł Korzyński**, Kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzimi Akademii Leona Koźmińskiego, członek zarządu w PGB Human Resources, [pkorzyński@kozminski.edu.pl](mailto:pkorzyński@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/pawelkorzyński/>

# Przedsiębiorczość kobiet

## i przedsiębiorczość rodzinna

*Izabela Kołodkiewicz, Eugeniusz Kęciak*



Kobiety prowadzące swoją działalność biznesową muszą być w stanie (bardziej niż ich mężczyźni odpowiednicy) umieć godzić dwie role życiowe: z jednej strony matki/żony, z drugiej zaś – właścicielki biznesu. Z tego powodu tzw. przedsiębiorczość kobiet ma swoje uzasadnione miejsce w naukach o przedsiębiorczości jako odrębny obszar badawczy.

**Pomimo zauważalnej poprawy warunków prowadzenia biznesu przez przedsiębiorczynie, zarówno w Polsce, jak i na świecie, wiele pozostaje do zrobienia.** Przede wszystkim należy lepiej identyfikować, a następnie usuwać bariery ograniczające start i rozwój firm zakładanych przez kobiety. Przyczyni się to bowiem do dalszego wzrostu społeczno-ekonomicznego kraju, społeczeństwa, ich rodzin oraz ich samych.

**Firmy rodzinne są bez wątpienia jednym z głównych filarów każdej gospodarki. Decyduje o tym przyjmowana przez nie długoterminowa perspektywa działania, która zapewnia stabilność miejsc pracy oraz wkład do PKB.**

Ważną ich cechą jest też zaufanie do nich rynku. Polskie firmy rodzinne to w dużej mierze młode podmioty, które dopiero uczą się międzypokoleniowej współpracy. Do kluczowych wyzwań, z jakimi polskie firmy rodzinne już się mierzą, albo wkrótce będą musiały się zmierzyć, należą:

- Sukcesja, w tym wybór przez nestora/nestorkę strategii wyjścia albo w postaci transferu firmy w ręce rodziny albo jej sprzedaż.
- Budowa struktur ładu rodziny i nadzoru korporacyjnego.
- Wykorzystanie nowych technologii, w tym zwiększenie kompetencji cyfrowych.
- Pozyskiwanie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników.
- Tworzenie atrakcyjnych ofert pracy oraz narzędzi ułatwiających wejście na rynek pracy przedstawicieli młodych pokoleń.



**Prof. ALK dr hab. Izabela Kołodkiewicz**, Kierownik Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego, współpracuje ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, [izabela@kozminski.edu.pl](mailto:izabela@kozminski.edu.pl) |

**Prof. dr hab. Eugeniusz Kęciak**, Profesor w Katedrze Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego, profesor w Brock University, [ekaciak@kozminski.edu.pl](mailto:ekaciak@kozminski.edu.pl)

Ewolucja przedsiębiorczości w kierunku tworzenia wartości społecznej i środowiskowej:

# przedsiębiorczość społeczna

i start-upy pozytywnego wpływu

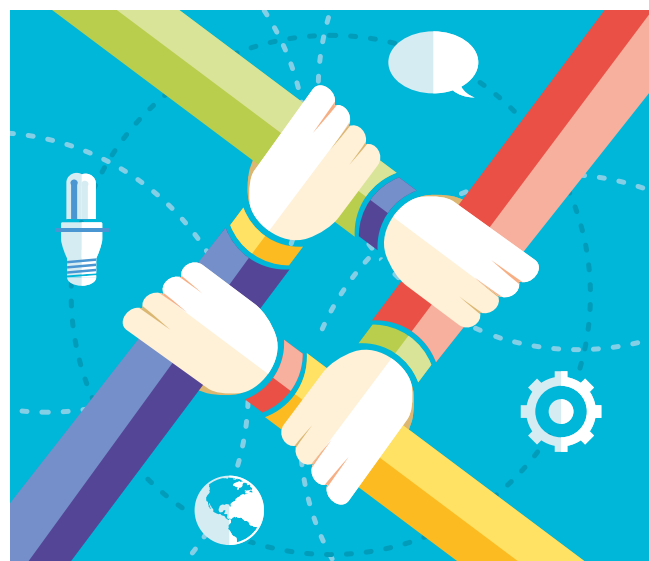
*Svetlana Gudkova, Bolesław Rok*



Wyzwania związane z kryzysem klimatycznym, zmianami społecznymi i dylematami etycznymi prowadzą do zmian modeli biznesowych i stawiają przedsiębiorstwa różnej wielkości i z różnych branż – oraz ich liderów, a także założycieli – w nowej roli. Przedsiębiorcy społeczni to osoby o ogromnej pasji i zaangażowaniu, które aktywnie przyczyniają się do rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych poprzez tworzenie przedsięwzięć o charakterze społecznym. Działają w sposób podobny do przedsiębiorstw komercyjnych, jednak głównym ich celem jest realizacja misji społecznej, natomiast zyski są reinwestowane lub przeznaczane na dalsze wsparcie beneficjentów i zwiększanie wpływu. Skuteczne połączenie celów ekonomicznych i społecznych staje się możliwe poprzez projektowanie innowacyjnych modeli biznesowych tworzących wartość dla społeczeństwa i środowiska.

Przedsiębiorczość społeczna jest pełna niezwykłych historii zmian społecznych. Muhammad Yunus, założyciel Grameen Bank w Bangladeszu, jest jednym z najbardziej znanych przedstawicieli tej grupy, a jego innowacyjne podejście do mikrofinansowania przyniosło mu Pokojową Nagrodę Nobla. Zgodnie z szacunkami British Council na świecie działa około 11,5 mln przedsiębiorstw społecznych, w tym w Polsce 29 535 organizacji. W ALK obserwujemy rosnące zainteresowanie

studentów ideą przedsiębiorczości społecznej, a ostatnie badania Global Entrepreneurship Monitor wskazują, że polscy przedsiębiorcy plasują się na pierwszym miejscu w Europie pod względem myślenia z perspektywy skutków społecznych w procesie podejmowania decyzji biznesowych.





## Skuteczne połączenie celów ekonomicznych i społecznych staje się możliwe poprzez projektowanie innowacyjnych modeli biznesowych tworzących wartość dla społeczeństwa i środowiska



**Przedsiębiorstwo pozytywnego wpływu to taka aktywność gospodarcza, dzięki której – poprzez innowacyjność na rzecz zrównoważonego rozwoju z wykorzystaniem technologii oraz podnoszenie poziomu rzetelności i efektywności – osoby działające z pasją w imię dobra wspólnego doprowadzają do szybkiego wzrostu wartości firmy, jakości życia ludzi i środowiska w ramach sfery swojego oddziaływania.**

Można już zaobserwować szybko rozwijające się partnerstwa innowacyjnych start-upów pozytywnego wpływu z najbardziej progresywnymi korporacjami w różnych branżach i na różnych polach, w różnych częściach świata. Zazwyczaj takie start-upy potrafią skutecznie wesprzeć zmiany podejmowane przez największe firmy w kierunku zrównoważonego rozwoju, a z pewnością też zainspirować i pokazać kierunki tych zmian.

W rozwoju przedsiębiorczości społecznej w najbliższych latach można wskazać kilka głównych tendencji. **Po pierwsze, rośnie świadomość społeczeństwa w zakresie problemów społecznych i środowiskowych, co skłania do tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych łączących cele ekonomiczne z wartością społeczną. Po drugie, rozwój technologii i cyfrowa transformacja wspierają możliwości skalowania innowacyjnych rozwiązań, zwiększając wpływ społeczny przedsiębiorców. Po trzecie, partnerstwa międzysektorowe nabierają strategicznego znaczenia dla rozwiązywania kompleksowych problemów, umożliwiając efektywne wykorzystanie zasobów. Po czwarte, kluczowe stają się dostęp do źródeł finansowania oraz transparentność związana z pomiarem wpływu społecznego.** Przedsiębiorcy społeczni sięgają po innowacyjne formy finansowania, a wypracowanie metod pomiaru wpływu społecznego we współpracy z interesariuszami nabiera coraz większego znaczenia dla osiągnięcia przez nich sukcesu.

Już w 2018 roku rozpoczęliśmy w Akademii Leona Koźmińskiego tworzenie Ekosystemu Pozytywnego Wpływu, wspierającego organizacje „najlepsze dla świata” w procesie zdobywania doskonałości w zrównoważonym zarządzaniu i zwiększaniu pozytywnego wpływu. Od tego czasu wyróżniliśmy już 110 takich start-upów, z których zdecydowana większość świetnie radzi sobie na rynku, wnosząc istotny wpływ pozytywny do projektu zrównoważonego rozwoju. Wydajemy też corocznie raporty prezentujące rozwój tego rynku, przygotowywane w ramach Kozminski Business Hub z udziałem słuchaczy studiów podyplomowych. Mamy nadzieję, że nasza inicjatywa na rzecz zrównoważonego rozwoju znajdzie coraz większe wsparcie w środowisku i stanie się inspiracją dla przedsiębiorców.



**Dr Svetlana Gudkova**, Starszy wykładowca w Katedrze Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik studiów z zakresu Entrepreneurship, [sveta@kozminski.edu.pl](mailto:sveta@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/svetlana-gudkova-1578554/>

**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok**, Profesor ALK w Katedrze Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego, lider Centrum Badań Przedsiębiorczości Pozytywnego Wpływu ALK, [brok@kozminski.edu.pl](mailto:brok@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/boleslaw-rok-5401582/>

# Edukacja i przedsiębiorczość

Jerzy Cieślik, Jan Dąbrowski, Marcin Wardaszko



**Potrzeba uwzględnienia przedsiębiorczego wymiaru w ofercie edukacyjnej Uczelni została dostrzeżona już w pierwszym etapie jej funkcjonowania w latach 90. W przyjętej wówczas strategii dzisiejsza Akademia Leona Koźmińskiego miała wspierać przemiany ustrojowe, kształcąc kadrę menedżerską, ale także przygotowując studentów i absolwentów do podjęcia przedsiębiorczej ścieżki kariery zawodowej.** W ciągu 30 lat funkcjonowania Akademii została wdrożona całościowa koncepcja wspierania ambitnej przedsiębiorczości, z wykorzystaniem nowoczesnych technik nauczania, aktywnego wyjścia do społeczności przedsiębiorców i kandydatów na przedsiębiorców w regionie Mazowsza, a także upowszechniania dobrych praktyk nauczania przedsiębiorczości, wypracowanych w ALK, w innych uczelniach na terenie kraju.

Nagromadzona wiedza i doświadczenia w edukacji przedsiębiorczej stanowią solidną bazę dla sprostania nowym wyzwaniom w tej dziedzinie, w szczególności do przygotowania studentów i absolwentów ALK do wdrażania idei zrównoważonego rozwoju. **Młodzi przedsiębiorcy muszą umiejętnie łączyć cele ekonomiczne z potrzebą ochrony środowiska naturalnego oraz brać pod uwagę wymiar społeczny i etyczny prowadzonej działalności. Problematyka „zrównoważonej przedsiębiorczości” jest już obecna w ofercie dydaktycznej ALK.**

Równolegle nowe pokolenia przedsiębiorców stoją przed olbrzymią szansą, jaką stwarza postępująca transformacja cyfrowa w gospodarce, przenikająca do wszystkich obszarów życia społecznego. Studenci są przygotowani do angażowania się w szczególny rodzaj tzw. czystej przedsiębiorczości cyfrowej. Ma to miejsce wtedy, gdy działalność biznesowa dotyczy wyłącznie bądź prawie wyłącznie, artefaktów cyfrowych, a technologie cyfrowe odgrywają decydującą, żywotną

rolę we wdrażaniu wszystkich kluczowych filarów innowacyjnego modelu biznesowego. Budowane są kluczowe umiejętności w zakresie wykorzystywania platform cyfrowych, rozwiązań chmurowych, przemysłu 4.0, duże zbiory danych (big data), Virtual Reality (VR), a także sztucznej inteligencji.

Ważnym kierunkiem wzbogacenia i uatrakcyjnienia oferty edukacyjnej ALK jest wykorzystanie gier symulacyjnych w nauczaniu przedsiębiorczości. W ramach zajęć wykorzystujemy sprawdzone rozwiązania gamingowe wraz ze specjalnie przygotowanymi scenariuszami. Tworzone są także nowe gry symulacyjne uwzględniające specyfikę poszczególnych sektorów gospodarki, z zastosowaniem technologii Virtual Reality. Metody grywalizacyjne umożliwiają stworzenie realistycznego środowiska, a scenariusze gry zawierają najbardziej typowe sytuacje w środowisku biznesowym, wymagające podjęcia decyzji, najczęściej w ramach pracy grupowej.



**Prof. dr hab. Jerzy Cieślik**, Profesor w Katedrze Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego, Kierownik Centrum Przedsiębiorczości ALK, [cieslik@kozminski.edu.pl](mailto:cieslik@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/jerzy-cie%05%9Blik-a5aa824/>

**Prof. ALK dr Jan Dąbrowski**, Profesor ALK w Katedrze Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego, Kierownik Zakładu Zarządzania Projektami, CEO w Kozminski Business Hub, [jgd@kozminski.edu.pl](mailto:jgd@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/jan-d%04%85browski-ph-d-73b07a34/>

**Dr Marcin Wardaszko**, Kierownik Katedry Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektor Centrum Gier Symulacyjnych i Grywalizacji, Visiting Professor na Uniwersytecie Nauk Stosowanych Vorarlbergu, [wardaszko@kozminski.edu.pl](mailto:wardaszko@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/marcin-wardaszko-b9b4a31/>

# Nowe pokolenia na uczelni

Witold T. Bielecki, Maciej Madziński



Istnieje szereg dylematów związanych z edukacją pokoleń określanych jako „Z” i – kolejno – „Alfa”. Osoby z tych pokoleń wychowane są wśród technologii. Nie uznają również tradycyjnych autorytetów, zamiast tego oczekują autorytetu epistemicznego. Ważny jest dla nich szybki feedback, są asertywni. Wpływa to na metody dydaktyczne i sposób prowadzenia zajęć. Jak zatem mógłby zmienić się model zarządzania uczelnią, aby skutecznie odpowiadać na potrzeby tzw. nowych pokoleń?

W cyfrowym świecie VUCA rośnie znaczenie kompetencji miękkich, takich jak: kreatywne myślenie, analityczne myślenie, biegłość technologiczna, ciekawość świata i uczenie się przez całe życie, odporność (*resilience*), elastyczność i zwinność. AI i cyfryzacja wpływają na rynek pracy. Świat, w którym żyjemy, wymaga nowoczesnej, elastycznej organizacji edukacji.

**Widzimy potrzebę stworzenia nowoczesnego i odważnego modelu, który proponuje studentom swoisty „szwedzki**

**stół”, gdzie mogą wybierać to, co jest dla nich najbardziej interesujące i zgodne z ich potrzebami.** Uczelnia powinna być elastyczna i dostosowana do zmieniających się generacji, kładąc większy nacisk z jednej strony na personalizację nauczania, z drugiej – na edukację zdalną. Powinna łączyć tradycyjne i nowoczesne metody uczenia się. Należy dążyć do zmniejszenia obciążeń kadry akademickiej pracą żmudną, powtarzalną, na rzecz zindywidualizowanej pracy ze studentami.

Rekomendujemy również zmiany w sposobie zarządzania uczelniami – koncepcje, którymi w naszej opinii powinny kierować się „uczelnie przyszłości” to:

- koncepcja przedsiębiorczego uniwersytetu;
- elementy „turkusowej organizacji”, samoorganizacji;
- zarządzanie projektami, z wykorzystaniem „zwinnych” metod dydaktycznych;
- świadome budowanie przez uczelnie i jej studentów „antykruchoci”.

## Uczelnia przyszłości to organizacja przedsiębiorcza, misyjna, z silnym, profesjonalnym „centrum sterującym”.



**Uczelnia przyszłości to organizacja przedsiębiorcza, misyjna, z silnym, profesjonalnym „centrum sterującym”.** Jest zorientowana na innowacje, opiera się w pewnym stopniu na samoorganizacji, korzysta ze „zwinnych” metodyk zarządzania projektami, a także „buduje” swoją „antykruchłość”. Studenci, akademicy i pracownicy administracyjni kierują się takimi wartościami jak: szacunek, zaufanie, elastyczność ról i wspieranie oddolnych inicjatyw. Wierzymy, że to pozytywnie wpłynęłoby na wewnętrzną motywację interesariuszy uczelni. Jednocześnie nie jesteśmy w swoich rozważaniach skrajni – rozumiemy ograniczenia koncepcji takich jak „turkusowa organizacja” czy „antykruchłość”. Proponujemy, aby traktować je raczej jako drogowskazy, punkty do dalszej dyskusji, aniżeli konkretne, skończone rozwiązania.



**Prof. ALK dr hab. Witold T. Bielecki**, Prezydent Akademii Leona Koźmińskiego, Przewodniczący Rady Powierniczej, Rektor ALK (2011–2020), [witoldb@kozminski.edu.pl](mailto:witoldb@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/witoldtbielecki/>

**Dr Maciej Madziński**, Adiunkt w Katedrze Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektor programu MBA IT, wiceprezes Escola S.A., [maciej.madziński@kozminski.edu.pl](mailto:maciej.madziński@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/maciejmadziński?originalSubdomain=pl>



# Poli-technika prawnicza

w XXI wieku

*Jolanta Jabłońska-Bonca*



W języku greckim „politechnos” oznacza „mający umiejętności w wielu sztukach”. Studia prawnicze wymagają w XXI wieku poli-technicznego podejścia do metod kształcenia. **Potrzeba poli-technicznego profilowania programów studiów prawniczych (przedmiot, poziom umiejętności) ma cel: uzyskanie różnego poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji prawniczych dostosowanych do możliwości poznawczych, emocjonalnych, etycznych studentów.**

Nie wszyscy studenci prawa, którzy rozpoczęli te studia z powodu otwartego dostępu, są w stanie i chcą pokonać wszystkie poziomy sfery poznawczej (kognitywnej), sfery emocjonalnej (afektywnej) oraz psychomotorycznej (percepcja, nastawienie, działanie kierowane). Z uwagi na masowość, a nie elitarność tych studiów, ich predyspozycje i możliwości są bardzo różne. Studenci powinni więc odkrywać już na studiach swoje atuty i słabsze strony. Złożoność, prędkość i niepewność otoczenia wymuszają nowe typy kompetencji prawniczych – do nich trzeba dostosować kształcenie. W szczególności rewolucja technologiczna zmienia zapotrzebowania na umiejętności prawnicze.

Aby to było możliwe, konieczne jest prowadzenie zajęć tak, aby można było na nich testować różne modele działania prawników w różnych okolicznościach, a nie tylko uczyć ich przedmiotów dogmatyczno-prawnych, czyli treści norm prawnych. Poli-technika jest konieczna.

Za kluczowe uznaję cztery profile kształcenia i profile prawników. To prawnik „rozumiejący” sztuczną inteligencję oraz technologie cyfrowe; interdyscyplinarny prawnik korporacyjny; prawnik obrońca praw człowieka, strażnik sprawiedliwości, rzędów prawa i spraw publicznych oraz prawnik – strateg kryzysowy. Wyjaśniam, dlaczego uznaję je za kluczowe oraz jakich wymagają umiejętności.



**Prof. dr hab. Jolanta Jabłońska-Bonca**, Kierownik Katedry Teorii, Filozofii i Historii Prawa Akademii Leona Koźmińskiego, redaktor naczelny kwartalnika „Krytyka Prawa. Niezależne Studia nad Prawem”, [jablonska@kozminski.edu.pl](mailto:jablonska@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/jolanta-jab%C5%82o%C5%84ska-bonca-7a7a4752/>



# Umiejdzynarodowienie studiów prawniczych w Polsce

– fikcja czy realna przyszłość

Łukasz Gruszczyński, Mateusz Woński



Jak proces globalizacji wpływa na tworzenie i realizację procesu kształcenia na studiach prawniczych w polskich ośrodkach akademickich? Przyjmując za punkt wyjścia tezę, że globalizacja jest jednym z istotnych czynników wpływającym na model kształcenia w tym obszarze, który jest dodatkowo wzmacniany w ramach Unii Europejskiej przez europeizację prawa, wskazujemy na kluczowe trendy w internacjonalizacji kształcenia. W naszej ocenie obejmują one kilka zasadniczych elementów.

**Po pierwsze, rozwój technologiczny będzie skutkował przesunięciem punktu ciężkości z wiedzy szczegółowej na systemową, z jednoczesnym wzrostem znaczenia umiejętności i postaw. Po wtóre, konieczność regulacji zjawisk ogólnoswiatowych, takich jak zmiany klimatyczne czy migracja, będzie wzmacniać komponent międzynarodowy w nauczaniu prawa (w szczególności w ramach UE); wymusi to na polskich ośrodkach akademickich tworzenie kursów atrakcyjnych dla obcokrajowców.** W tej mierze Polska może odgrywać rolę kraju pierwszego wyboru kandydatów z państw byłego Związku Radzieckiego, w szczególności Białorusi i Ukrainy. Integracja europejska zmiierzająca w kierunku federalizacji w jeszcze większym stopniu ułatwi wymianę studentów i akademików (Erasmus+), a także współpracę i harmonizację edukacji w ramach Europejskiego Obszaru Edukacji. Udział w tych programach i projektach powinien pozytywnie wpłynąć na kadre badawczo-dydaktyczną,

wzbogacając jej kompetencje w zakresie metodyki kształcenia (upowszechnienie nowoczesnych, aktywizujących metod i narzędzi dydaktycznych).

Umiejdzynarodowienie kształcenia wymaga jednak sprośtaniu szeregu wyzwań. Najważniejszymi przeszkodami wydają się peryferyjności polskiej nauki prawa (wyniki badań są z reguły publikowane na forum wewnętrznym, i czerpiąc z dorobku nauki światowej rzadko stanowią cenny wkład w jej rozwój) oraz niska konkurencyjność polskich uczelni (co będzie wymagało wzrostu jakości badawczo-dydaktycznej oraz nakładów na badania i kształcenie).



**Prof. ALK dr hab. Łukasz Gruszczyński**, Kierownik Katedry Prawa Międzynarodowego i Prawa Unii Europejskiej Akademii Leona Koźmińskiego, badacz w Centre for Social Sciences - Institute for Legal Studies (Budapeszt), [lgruszczyński@kozminski.edu.pl](mailto:lgruszczyński@kozminski.edu.pl) | [https://www.linkedin.com/in/lukasz-gruszczyński-1576ba3/?locale=pl\\_PL](https://www.linkedin.com/in/lukasz-gruszczyński-1576ba3/?locale=pl_PL)

**Dr Mateusz Woński**, Adiunkt w Katedrze Prawa Karnego Akademii Leona Koźmińskiego, radca prawny, [woński@kozminski.edu.pl](mailto:woński@kozminski.edu.pl) | <https://www.linkedin.com/in/mateusz-woński-C5%0B4ski-321b9b177/>

# Kompetencje przyszłości

## i przyszłość edukacji

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Sylwia Hałas-Dej, Grzegorz Mazurek



Edukacja przyszłości to rozbudowana koncepcja uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*), która w czasach gwałtownego przyspieszenia nabrała szczególnego znaczenia. Coraz więcej pracowników mierzy się z faktem, że w swoim życiu będą wielokrotnie zmieniać zawód – nie tylko miejsce pracy. Nowe profesje będą wymagać interdyscyplinarnego podejścia. Tych zmian nie da się uniknąć; trzeba się do nich przystosować. Sposób, w jaki będziemy o tym myśleć, zadecyduje o naszych przyszłych sukcesach lub porażkach. Obecny świat to duża niepewność i tempo zmian. Potrzebna jest szybka adaptacja do tego, co nas spotyka. W całym systemie edukacyjnym należy zatem skoncentrować się na kształtowaniu kompetencji odnoszących się do umiejętności, wiedzy i cech, których jednostki potrzebują, aby odnieść sukces w zmieniającym się otoczeniu gospodarczo-społecznym. Będą to **kompetencje przyszłości, które obejmą m.in. krytyczne myślenie, współpracę i zespołowość, kreatywność, komunikację, adaptacyjność, orientację na uczenie się przez całe życie, świadomość globalną i technologiczną. Potrzebujemy ich, aby nie bać się zmian, w większym zakresie tolerować niepewność, być elastycznym.**

Te potrzeby w zakresie kompetencji przyszłości będą miały wpływ na to, jak będzie wyglądała edukacja przyszłości. Ta przyszłość kształtowana jest przez trendy ekonomiczne, społeczne i technologiczne. Czynniki ekonomiczne związane są z koniecznością dopasowania się do wymagań rynku pracy. Trendy społeczne związane są z uczeniem się przez całe życie i wzrostem różnorodności w populacji studenckiej. Trendy technologiczne mają i będą miały jeszcze większy wpływ na formy nauczania (online i hybrydowe), wzrost roli sztucznej inteligencji, analizy i bezpieczeństwa danych, rzeczywistość wirtualną i rozszerzoną. Mniej lub bardziej rozumiane, trendy te otwierają nowe możliwości personalizowanego uczenia się, immersyjnych doświadczeń i podejmowania decyzji opartych na danych.

Praca dla coraz większej liczby ludzi staje się źródłem energii, wiedzy, satysfakcji, poszukiwania sensu. **Przed liderami i menedżerami stawiane są zupełnie nowe wymagania. Będzie rosło zapotrzebowanie na pracowników, którzy rozumieją technologię, a jednocześnie mają rozwinięte kompetencje miękkie, które odróżnią ich od sztucznej inteligencji.**

## Uczenie się przez całe życie oraz współpraca z biznesem są kluczowe dla przygotowania studenta na wyzwania przyszłości



Uczelnie wyższe o charakterze biznesowym stoją obecnie przed wieloma wyzwaniami związanymi z kształtowaniem kompetencji przyszłości oraz przyszłością edukacji. Instytucje szkolnictwa wyższego powinny skupić się na personalizowanym uczeniu się, podejściach interdyscyplinarnych, etyce i odpowiedzialności społecznej.

**Uczenie się przez całe życie oraz współpraca z biznesem są kluczowe dla przygotowania studenta na wyzwania przyszłości. Odpowiedzialność za przygotowanie młodego człowieka, a później pracownika i lidera, powinna być efektem współpracy uczelni wyższych z otoczeniem: szkołami średnimi, pracodawcami, instytucjami badawczymi i biznesem.**

Wspólne zaangażowanie pozwoli sprostać nadchodzącym wyzwaniom, a tym samym mieć wpływ na kształtowanie edukacji przyszłości w oparciu o właściwie zidentyfikowane i rozwijane kompetencje. Takie, które pozwolą ze swobodą poruszać się w zmiennym otoczeniu.



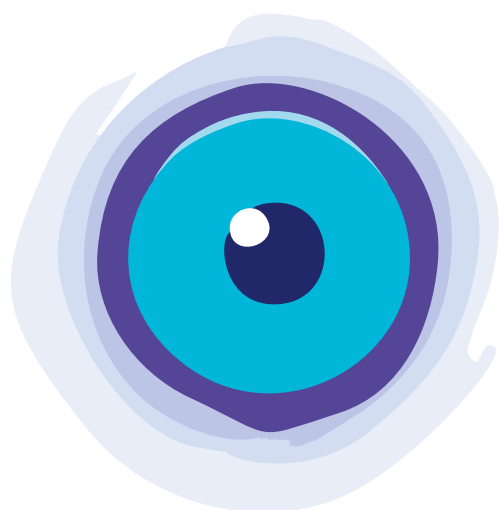
**Prof. ALK dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič**, Dziekan Kolegium Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, profesor ALK w Katedrze Strategii, Dyrektor Centrum Badań nad Innowacyjnymi Strategiami Wzrostu ALK, mariolac@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/mariola-ciszewska-mlinari%C4%BD-6476581/?originalSubdomain=pl>

**Dr Sylwia Hałas-Dej**, Dziekan Centrum Doradztwa i Kształcenia Menedżerów, Dyrektor Programu Executive MBA, Prezes Fundacji Rozwoju, wiceprezes zarządu Fundacji Koźmińskich, sylwiah@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/sylwiahalasdej/>

**Prof. dr hab. Grzegorz Mazurek**, Rektor Akademii Leona Koźmińskiego (od 2020), Dyrektor Centrum Badań Transformacji Cyfrowej – CYBERMAN, członek EFMD Advisory Board dla regionu Europy Środkowo-Wschodniej oraz członek zarządu Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej Forum, gmazurek@kozminski.edu.pl | <https://www.linkedin.com/in/gmazurek/>









Pełny tekst publikacji :



AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO  
ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa, tel. 22 519 21 00,  
akademia@kozminski.edu.pl | kozminski.edu.pl

