

KULTURA ORGANIZACYJNA W ERZE CYFROWEJ TRANSFORMACJI

Agnieszka Ert-Eberdt

Data nagrania – 18.07.2025

Zobacz rozmowę z ekspertem

Rozmowa została zrealizowana z ekspertem przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w ramach projektu Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.



Pytanie na dzisiaj

Czy można przeprowadzić transformację cyfrową bez zmiany kultury organizacyjnej?



Plan prezentacji:

1. Wstęp i definicje.
2. Kultura organizacyjna w erze cyfrowej transformacji.
3. Analiza studiów przypadków (case studies) z sektora MŚP - wpływ zmiany/ transformacji na kulturę organizacyjną firmy.
4. Przykłady narzędzi do zarządzania ludzką stroną zmiany i transformacją.
5. Wnioski.



Rozdział 1

Wstęp i definicje



Zmiany i transformacje towarzyszą człowiekowi od wieków

Rewolucja	Okres	Główne technologie	Efekty i zmiany	Symbol epoki
I rewolucja przemysłowa	1760–1840	Maszyna parowa, mechanizacja, przemysł tekstylny	Mechanizacja produkcji, początek przemysłu, urbanizacja	Lokomotywa parowa
II rewolucja przemysłowa	1870–1914	Elektryczność, linia montażowa, silnik spalinowy, chemia	Masowa produkcja, rozwój przemysłu ciężkiego i transportu	Żarówka, linia produkcyjna
III rewolucja przemysłowa	Od lat 70. XX w.	Komputery, automatyzacja, IT, elektronika	Cyfryzacja procesów, automatyzacja, rozwój IT	Komputer osobisty
IV rewolucja przemysłowa	Od ok. 2011	AI, IoT, Big Data, uczenie maszynowe, robotyka, druk 3D	Inteligentne fabryki, cyber-fizyczne systemy, elastyczna produkcja	Sztuczna inteligencja, Internet rzeczy

Tempo i liczba zmian przyspiesza i zwiększa się.

Obecnie żyjemy w erze permanentnej zmiany wielu aspektach życia.



Definicje pojęć: Digitalizacja

- **Definicja:** Przekształcanie analogowych zasobów – dokumentów papierowych, zdjęć, nagrań dźwiękowych – na format cyfrowy, czytelny dla komputera (pliki, bity i bajty).
- **Cel:** Ułatwia przechowywanie, dostęp, archiwizację, przeszukiwanie i udostępnianie danych.
- **Przykład:** skanowanie umów do PDF, konwersja kaset VHS na pliki MP4.



Definicje pojęć: Cyfryzacja

- **Definicja:** Wykorzystanie technologii cyfrowej (oprogramowania, systemów, integracja danych) do usprawnienia procesów biznesowych i organizacyjnych – nie tylko konwersja danych .
- **Cel:** Zwiększenie efektywności, automatyzacja, pogłębienie analityki, poprawa jakości obsługi.
- **Przykład:** wdrożenie elektronicznego systemu HR, platformy e-learningowej, podpisu elektronicznego.



Definicje pojęć: Transformacja cyfrowa

- **Definicja:** Głębokie przeobrażenie całej organizacji poprzez adopcję technologii cyfrowych – zmiana strategii, modeli biznesowych, kultury organizacyjnej prowadząca do tworzenia nowych produktów i wartości.
- **Cel:** Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, trwałej innowacyjności i nowego sposobu funkcjonowania organizacji.
- **Przykład:** przekształcenie modeli sprzedaży (np. subskrypcji zamiast sprzedaży detalicznej), budowa inteligentnych platform obsługi klienta.



Schemat różnic: digitalizacja, cyfryzacja, transformacja cyfrowa

Termin	Co robi?	Skala działania	Efekt
Digitalizacja	Zamienia analog na cyfrowy	Jeden proces/zadanie	Pliki cyfrowe
Cyfryzacja	Usprawnia procesy poprzez technologie	Cały dział / obszar	Automatyzacja, integracja
Transformacja cyfrowa	Przebudowuje organizację poprzez technologię	Cała organizacja / strategia	Nowe modele, kultura, wartość



Przykłady transformacji cyfrowej w sektorze MŚP

- W przemyśle produkcyjnym wdrożenie rozwiązań IoT umożliwia monitorowanie stanu maszyn w czasie rzeczywistym.
- Firmy z branży marketingowej, integrując systemy CRM z narzędziami analitycznymi i platformami społecznościowymi, zyskują możliwość precyzyjniejszego targetowania kampanii oraz automatyzacji publikacji treści.
- Przedsiębiorstwa logistyczne inwestują w automatyzację procesów zamówień oraz systemy mobilne dla kierowców.
- W biurach rachunkowych digitalizacja dokumentów, wdrożenie technologii OCR i automatyzacja zadań księgowych pozwala zaoszczędzić czas poświęcany na rutynowe czynności.



Największe wyzwania transformacji cyfrowej

- Badania przeprowadzone przez takich opiniotwórców jak [McKinsey](#) czy Harvard Business Review wykazały, że nawet 70% inicjatyw związanych z transformacją biznesową i transformacją cyfrową kończy się niepowodzeniem.
- Przyczyny niepowodzeń tkwią w czymś innym niż nowe technologie czy innowacje biznesowe.
- Główne przyczyny niepowodzeń: braki w planowaniu, niedostateczna komunikacja, opór i niechęć ze strony ludzi (przełożeni, kierownicy projektu, pracownicy dotknięci transformacją), brak utrwalenia zmiany (ludzie wracają do starych nawyków pracy).

Aspekt transformacji kulturowej bywa pomijany, zwraca się na niego najmniejszą uwagę, choć ten aspekt może być najważniejszym czynnikiem sukcesu/ niepowodzenia transformacji cyfrowej.



Pojęcie i istota kultury organizacyjnej

- Kulturę organizacyjną utożsamia się z osobowością jaką posiada dana organizacja.
- Kultura organizacyjna określa charakter, styl i funkcjonowanie organizacji.
- Definicja pojęcia kultura organizacyjna jest trudne – pojęcie wieloaspektowe i interdyscyplinarne (zakres nauk o zarządzaniu, filozofii, socjologii, psychologii i antropologii).

**„Kultura organizacyjna działa jak magnes, który przyciąga do firmy klientów, pracowników i pieniądze.
W czasach, gdy wszystko można skopiować, to ona staje się wyróżnikiem gwarantującym firmie sukcesy”***

*Źródło: „Kultura Firmy. Nowy kluczowy zasób strategiczny, którym jak najszybciej musisz zacząć zarządzać” Eric G. Flamholtz, Yvonne Randle, Polskie wydanie 2018 rok, ICAN Institute



Czym jest kultura organizacyjna

Z wielu istniejących definicji kultury organizacyjnej można wywnioskować elementy, z których składa się kultura organizacyjna. Te elementy są cechami wspólnymi każdej kultury organizacyjnej.

Należą do nich:

- wartości
- normy i wzorce
- symbole (architektoniczne, fizyczne, symbole statusu takie jak samochód, wyposażenie biura)
- bohaterowie (postaci, które w organizacji postrzegane są jako ważne)
- sposób komunikowania się i praktyki (język, tabu organizacji, sposób przyjmowania klientów, odnoszenia się do siebie nawzajem)
- rytuały (powtarzalność gestów i sytuacji)
- mity (anegdoty i opowieści odnoszące się do historii organizacji)
- założenia
- postawy.



Różne definicje kultury organizacyjnej

Źródło: Krzysztof Krysiak; Kultura organizacyjna i jej analiza na przykładzie firmy produkcyjnej XYZ; Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Kolegium Nauk Technicznych i Zarządzania

Autor	Podsumowanie
R.W. Griffin	zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za ważne (R.W. Griffin, 2005)
K. S. Cameron i R. E. Quinn	Kultura organizacyjna jako zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, wspólnych oczekiwań, definicji oraz elementów pamięci zbiorowej (M. Dołhasz i in., 2009)
C. B. Handy	zbiór wzorów kulturowych warunkujących sprawne funkcjonowanie organizacji (Cz. Sikorski, 2001)
J. Zieleniewski	kulturę organizacyjną powinno mierzyć się stopniem, w jakim hierarchia formalnych celów odzwierciedla się w świadomości i działaniu członków organizacji (Cz. Sikorski, 2001)
J. Mróz	system wartości, norm, symboli, typowych dla danej organizacji, rozwijający się w danym czasie, w wyniku którego powstają wzory postępowania dla całej instytucji oraz odpowiednia hierarchia wartości (M. Przybyła, 2003).
Jacques E.	Sposób myślenia, działania i odczuwania, poznany przez nowych członków i częściowo zaakceptowany, jeśli sami chcą być akceptowani jako pracownicy (S. Lachowski, 2012).
Sikorski Cz.	Kultura organizacyjna to „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów” (Cz. Sikorski, 1999, s. 235).
Jabłonowska L., Myśliwiec	Kultura organizacyjna to zachowania pracowników, jakie dotyczą wykonywanej Management and Quality- Zarządzanie I Jakość, Vol. 2, No 4 78 ; G. K. Krysiak pracy, rozwiązywania problemów i konfliktów (A. Szmurło, 2013).
Bańka W	„kultura organizacyjna to metoda uporządkowanych zachowań i postaw pracowników w stosunku do strategii przedsiębiorstwa i celów, jakie objęła oraz ogólnych zachowań przyjętych w firmie wobec środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Ściślej ujmując kultura to współtworzenie strategii i misji przedsiębiorstwa opartych na takich samych przekonaniach jak i sposobach dążenia do nich” (A. Szmurło, 2013, s. 369).

Rola kultury organizacyjnej w firmie

Kultura organizacyjna spełnia wiele funkcji w firmie. Pozwala na lepsze zarządzanie organizacją.

3 główne funkcje kultury organizacyjnej:

- Integracyjna: społeczne ogniwo utrzymujące firmę w całości.
- Percepcyjna: reguluje sposób postrzegania środowiska (wewnętrznego i zewnętrznego).
- Adaptacyjna: dostosowanie i stabilizowanie rzeczywistości.

W praktyce oznacza to, że kultura organizacyjna:

- umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację między członkami organizacji;
- standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększa przewidywalność zachowań i sytuacji, jest doraźnym mechanizmem samoregulacji zachowań ;
- sprawia, że członkowie organizacji w podobny sposób interpretują i oceniają otaczającą ich rzeczywistość (wewnątrz firmy i na zewnątrz);
- uspójnia cele, aspiracje, dążenia i nadzieje członków organizacji, wyznacza jeden kierunek działania.



Model kultury organizacyjnej według E. Scheina

Najbardziej znanym i rozpowszechnionym w literaturze przedmiotu jest model E. Scheina, w którym poszczególne elementy składowe kultury organizacyjnej zostały wyróżnione na podstawie dwóch kryteriów:

- łatwość obserwacji (widoczność),
- stopień ich uświadomienia (trwałość).

Model E. Scheina pomaga zrozumieć:

- Czym jest kultura organizacyjna?
- Jak kultura kształtuje organizację?
- Jak można zmieniać/ transformować kulturę?
- Co może mieć wpływ na tę zmianę/ transformację?



Model kultury organizacyjnej według E. Scheina

Artefakty, czyli to co widzimy, czujemy i słyszymy.

Normy i wartości deklarowane i przestrzegane („etykieta organizacji”).

Założenia kulturowe – zbiór wzajemnie powiązanych przekonań i założeń.



Model kultury organizacyjnej według E. Scheina- artefakty

Artefakty, czyli to co widzimy, czujemy i słyszymy w zetknięciu się z kulturą firmy.

Kategoria ogólna	Przykłady
Artefakty językowe (werbalne)	opowieści, moty, historia, bohaterowie
	żargon
	przezwiska, pseudonimy
	anegdoty, dowcipy
Artefakty behawioralne	metafory
	wzorce komunikacji
	sposoby powitania i żegnania
	ceremonie, rytuały
Artefakty fizyczne	nagrody, kary
	tradycje, obyczaje
	architektura
	wystrój wnętrza i wyposażenie
	logo
	produkty
	sposób ubierania się, wygląd
	flota samochodowa



Model kultury organizacyjnej według E. Scheina- założenia kulturowe

Założenia kulturowe:

- zbiór wzajemnie powiązanych przekonań i założeń,
- mają charakter filozoficzny i światopoglądowy,
- dotyczą spraw podstawowych człowieka,
- są rezultatem podświadomego wyboru odpowiedzi na fundamentalne kwestie.

	Parametr	Problemy do rozwiązania
1	Stosunek organizacji (do otoczenia)	Czy organizacja postrzega siebie samą w otoczeniu jako dominującą, podległą, zgraną, czy próbującą wydostać się z niszy?
2	Natura działań człowieka	Czy "właściwym" sposobem zachowania człowieka jest dominacja i aktywność, harmonia, czy bierność i fatalizm?
3	Natura rzeczywistości i prawda	Jak definiujemy prawdziwość i fałsz: w jaki sposób dochodzi do określenia prawdy? Pragmatycznie czy poprzez wiarę w mądrość i porozumienia społeczne?
4	Natura czasu	Co stanowi naszą główną orientację? Przętość, teraźniejszość czy przyszłość? Jakie jednostki czasu są najodpowiedniejsze do załatwiania codziennych spraw?
5	Natura istoty ludzkiej	Czy ludzie są dobrzy, obojętni czy źli? Czy naturę ludzką można doskonalić czy też jest niezmienna?
6	Natura tego co ludzkie	Jaki jest "właściwy" sposób odnoszenia się do siebie nawzajem, podziału władzy? Czy nastawienie na konkurencję czy współpracę? Czy indywidualizm czy kolektywizm? Czy system sprawowania władzy autokratyczny- paternalistyczny, czy też kolegialno - współuczestniczący?
7	Stosunek jednorodności do różnorodności	Czy grupa korzysta najwięcej wtedy gdy jest zróżnicowana czy homogeniczna. Czy jednostki należące do grupy należy zachęcać do eksperymentowania czy do podporządkowania się?

Rozdział 2

Kultura organizacyjna w erze transformacji cyfrowej



Zarządzanie zmianą a kontekst kulturowy

„Zrozumienie kontekstu kulturowego jest kluczowe do zarządzania zmianą w organizacjach”.

„87% respondentów badania 2023 wskazało, że kulturowa świadomość jest bardzo istotna/ istotna w zarządzaniu zmianą”.

Źródło: PROSCI, „Best Practices in Change Management”



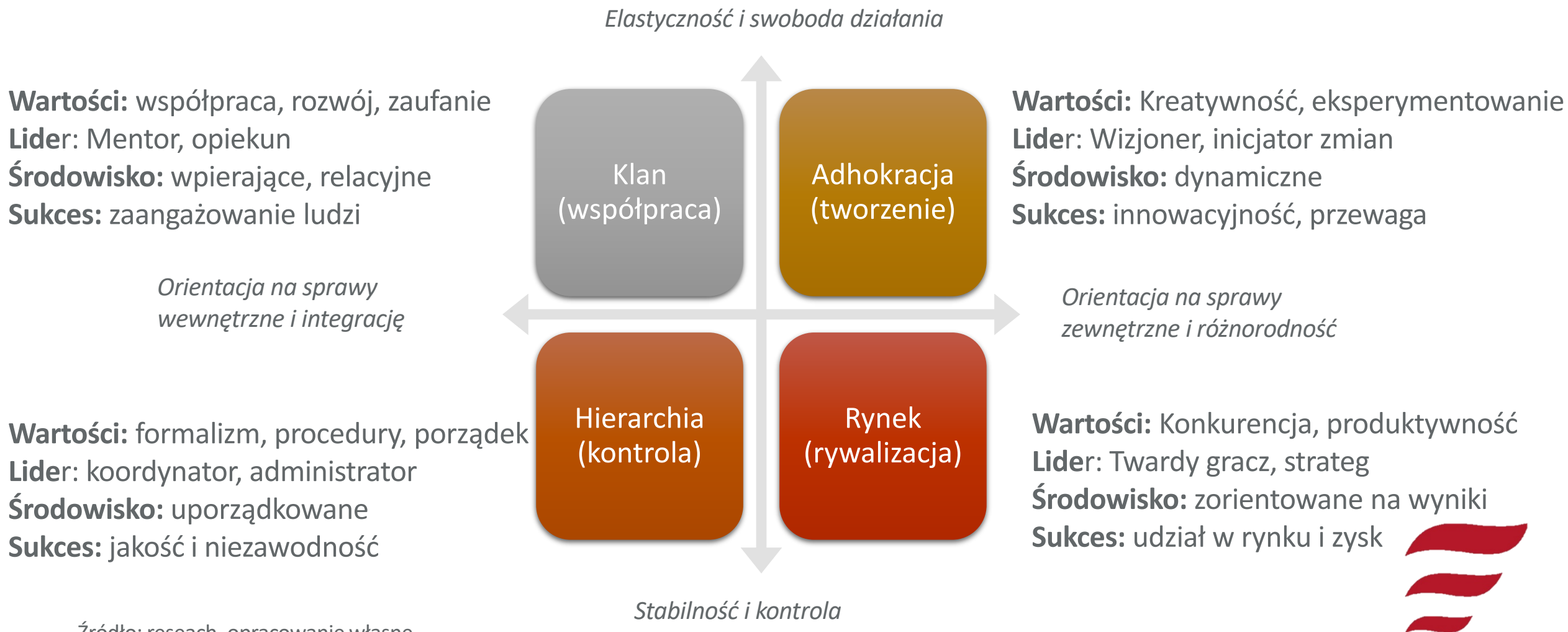
Typologia (charakterystyka) kultur organizacyjnych

W literaturze przedmiotu wyróżnić wiele typów kultury organizacyjnej, zarówno w naukach psychologicznych, jak i o zarządzaniu:

- Typologia T. Deal i A. Kennedy: 4 typy kultury organizacyjnej (indywidualistów; hazardzistów; zrównoważona; rutyniarzy).
- Typologia K.S Cameron i R.E Quinn: Model wartości konkurujących (CVF) - 4 typy kultury w zależności od dwóch wymiarów: elastyczność- stabilność, orientacja do wewnątrz- orientacja na zewnątrz (kultura klanu; adhokracji; hierarchii; rynku).
- Typologia P. Levy: 4 archetypy kultury organizacyjnej (kultura samotnego przywódcy; przedmurza; dezorientacji; globalna).
- Model kulturowy Geerta Hofstede'a: Model 6 D (dystans władzy, indywidualizm- kolektywizm; męskość- kobiecość; unikanie niepewności; orientacja czasowa; przyzwolenie – restrykcyjność).
- Kolorystyczna klasyfikacja F. Laloux: 5 rodzajów organizacji (czerwona, bursztynowa, pomarańczowa, zielona, turkusowa).



Przykład typologii kultury: Model Cameron i Quinn (Model Wartości Konkurencyjnych CVF)



Przykłady rynkowe - Model Cameron i Quinn (Model Wartości Konkurencyjnych CVF)

CD Projekt RED – kultura zespołowa, silna tożsamość, pasja i zaangażowanie

InPost (początki) – początkowa kultura startupowa, duża elastyczność i duch zespołu

Zappos (USA) – firma słynąca z kultury rodzinnej i zorientowanej na pracownika.

Orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację

Część firm z sektora finansowego oraz sektora usług outsourcingowych

General Motors – długo funkcjonował jako klasyczna hierarchia (choć obecnie w procesie transformacji)

Źródło: opracowanie własne

Elastyczność i swoboda działania



Brainly – edukacyjny startup o globalnym zasięgu, promujący kreatywność i innowacje

LiveChat – firma IT z otwartą kulturą innowacji i elastycznością w działaniu

Google (Alphabet) – ikona kultury innowacji, testowania i eksperymentowania

Orientacja na sprawy zewnętrzne i różnorodność

Żabka – dynamiczna ekspansja, nacisk na wyniki, KPI, szybkie tempo zmian

Orlen – strategiczne myślenie, orientacja na rynek, silne przywództwo i wyniki

Amazon – silna kultura wydajności, optymalizacji, presji na rezultaty



Wpływ cyfryzacji, digitalizacji i transformacji na pracę zespołów

Nowoczesne technologie zmieniają sposób pracy i komunikacji w firmie:

- Praca zdalna (w różnych miejsc) i asynchroniczna (w różnym czasie).
- Zjawisko „nomadów cyfrowych”, zjawisko GIG-ersów.
- Narzędzia cyfrowe powodują powstawanie nowych zasad i rytuałów pracy zespołowej.
- Mniej kontroli wynikającej z fizycznego nadzoru, więcej autonomii w działaniu.
- Rozliczanie z efektów pracy, a nie spędzonego czasu w pracy.
- Zmiana w relacjach i stylu zarządzania (np. nowe sposoby udzielania informacji zwrotnej, podejmowania decyzji, monitorowania postępu pracy).
- Zmiana zakresu obowiązków i podziału pracy w zespole.
- Konieczność stałego rozwoju zawodowego i pozyskiwania nowych kompetencji technologicznych (zjawisko re-skillingu, up-skillingu).



Cyfryzacja, digitalizacja i transformacja cyfrowa a kultura firmy

Do przemyślenia przez Lidera i zespół rozpoczęciem zmiany/ transformacji:

- czy mamy zdefiniowaną i opisaną kulturę organizacyjną?
- czy jest ona powszechnie znana na wszystkich szczeblach w firmie?
- czy mamy wartości firmowe i czy będą one nas wspierać w transformacji?
- które wartości będą najbardziej/ najmniej transformację cyfrową?
- jak nasze wartości przekładają się na konkretne zachowania i postawy („jak działamy”)?
- czy istnieje potrzeba redefinicji „jak działamy”?
- jakie są nowe oczekiwania (wiedza, umiejętności, postawy) wobec pracowników i liderów w związku z transformacją?
- czy potrzebujemy wypracować nowe wartości i zachowania, które będą wspierały transformację?

Transformacja cyfrowa może ujawnić, że firmowe wartości i wynikające z nich zachowania i postawy są już nieaktualne, a czasem nawet sprzeczne z celami transformacji.



Rozdział 3

Studium przypadków dotyczące digitalizacji/ cyfryzacji/
transformacji cyfrowej i wpływu na kulturę organizacyjną.



Przykłady życia MŚP wzięte (1)- wdrożenie elektronicznego system obiegu dokumentów

Sytuacja wyjściowa

Branża: Średniej wielkości firma z sektora usług B2B, firma w fazie skalowania biznesu, rentowna, prezes czuje konieczność profesjonalizacji sposobu działania firmy aby zwiększać efektywność i szykować się na dalszy wzrost.

Struktura: 100+ pracowników, dział HR, administracja, księgowość, menedżerowie liniowi.

Wyzwania:

- Niewydolny obieg dokumentów (papier, maile, fizyczne segregatory).
- Nieterminowe płatności i brak przejrzystości, frustracja po stronie dostawców.
- Koszty ukryte (druk, archiwizacja, czas pracy).
- Niski poziom odpowiedzialności kosztowej w zespołach.

Kultura organizacyjna przed zmianą:

- Artefakty: Biura z tonami papieru, segregatory w każdym pokoju, drukarki jako symbole władzy.
- Normy: „Kto trzyma dokument, ten rządzi”.
- Założenia: „Papier to bezpieczeństwo”, „Każdy dokument musi być podpisany ręcznie”.



Przykłady życia MŚP wzięte (1)- wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów

Codzienne życie po wdrożeniu systemu – zmiana kultury wg E. Scheina

Wartości, normy i wzorce zachowań:

- Zamiast kontroli – transparentność.
- Zamiast indywidualizmu – współodpowiedzialność zespołowa.
- Raportowanie jako codzienna praktyka, nie „kara”.
- Nowa norma: terminowość i digital-first.

Symbole (architektura, fizyczne elementy, status):

- Zniknęły szafy pełne dokumentów – przestrzeń otwarta, uporządkowana.
- Biurka czyste, laptopy z dostępem do systemu – nowy status = sprawczość cyfrowa.
- Samochód służbowy? Już nie wyznacznik prestiżu – liczą się dashboardy i wyniki w systemie.

Bohaterowie:

- Liderzy zmian: CFO, który pierwszy przestał drukować, kierownik HR – „cyfrowa ambasadorka”.
- Nowi bohaterowie: osoby, które najefektywniej przeszły na cyfrowy workflow.



Przykłady życia MŚP wzięte (1)- wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów

Komunikacja i praktyki:

- Język: zniknęły „czy już wydrukowane?”, pojawiło się „czy zaktualizowane w systemie?”.
- Komunikacja bardziej asynchroniczna, zautomatyzowana.
- Nowe tabu: nieprzestrzeganie terminów raportowania.
- Gości przyjmuje się w nowoczesnym, uporządkowanym biurze – bez widocznego chaosu papierów.

Rytuały:

- Cotygodniowe spotkania z omówieniem wskaźników z systemu.
- Mail z przypomnieniem o płatnościach – nowy rytuał, nie irytacja.

Mity i opowieści:

- „Pamiętasz, jak faktura zginęła w szafce X?”.
- „Kiedyś trzeba było iść piętro wyżej, żeby zdobyć podpis – teraz mamy to w 5 minut”.

Założenia i postawy:

- Nowe przekonanie: cyfrowy = bezpieczniejszy.
- Postawa proaktywna: „Jeśli czegoś nie ma w systemie – to nie istnieje”.
- Odwaga do dzielenia się odpowiedzialnością za koszty i decyzje.



Przykłady życia MŚP wzięte (1)- wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów

Sytuacja końcowa – Nowa kultura organizacyjna

- Obieg dokumentów w pełni elektroniczny.
- Płatności realizowane terminowo, z automatycznymi przypomnieniami.
- Zespoły raportują koszty – menedżerowie analizują i działają.
- Świadomość kosztowa wzrosła – decyzje podejmowane na podstawie danych.
- Atmosfera bardziej partnerska – więcej zaufania i mniej „papierologii”.
- Ekologiczny zysk – zmniejszenie zużycia papieru o 80% w skali roku.

Wnioski i rekomendacje na przyszłość

- Zmiana kultury to nie tylko technologia – to praca nad symbolami i rytuałami.
- Zadbaj o bohaterów zmiany – daj im głos i przestrzeń.
- Opór to naturalna część procesu – ważne, by zrozumieć jego źródła (np. lęk przed utratą statusu).
- Narracja wokół zmiany musi być spójna z wartościami firmy.
- Warto planować rytuały i komunikację, które wzmacniają nowe normy.
- Cyfryzacja to też proces edukacyjny – zaufanie do systemu nie rodzi się z dnia na dzień.



Przykłady życia MŚP wzięte (2)- wdrożenie zintegrowanego systemu CRM do zarządzania sprzedażą

Sytuacja wyjściowa

Organizacja: Firma dystrybucyjna działająca ogólnopolsko, z rozproszonym zespołem handlowców i strukturą sprzedaży B2B. Prezes potrzebuje aktualne i całościowe dane na temat prospektów sprzedażowych, składanych ofert, wyników sprzedaży, rozwoju portfela Klientów.

Wyzwania

- Kluczowe informacje o klientach były „w głowach” handlowców.
- Brak systematyzacji wiedzy i procesów sprzedażowych.
- Trudność w raportowaniu i mierzeniu efektywności pracy.
- Uzależnienie organizacji od indywidualnych kompetencji i lojalności pracowników.
- Procesy ręczne, podatne na błędy i opóźnienia.
- Bonusy i uznanie oparte na subiektywnym odbiorze, nie na danych.

Cel transformacji

Wdrożenie zintegrowanego systemu CRM – przejrzystość, automatyzacja, wiedza jako kapitał firmy, większa skalowalność i transparentność procesów sprzedażowych, integracja z systemem magazynowym (WMS) oraz z systemem finansowo – księgowym.



Przykłady życia MŚP wzięte (2)- wdrożenie zintegrowanego systemu CRM do zarządzania sprzedażą

Co zmieniło się w codziennym życiu pracowników – analiza wg modelu E. Scheina



Artefakty – widoczne oznaki kultury

- Symbole statusu: Laptopy z dostępem do CRM, smartfony z aplikacją mobilną CRM – nowe narzędzia pracy stały się nowym atrybutem profesjonalizmu.
- Biura: Przestrzeń pracy dostosowane do pracy z systemem – mniej papieru, więcej ekranów i integracji.
- Język: Zamiast „To mój klient” – „Zobaczmy historię kontaktu w CRM”. Nowe pojęcia: „pipeline”, „dashboard”, „lead scoring”.

Normy i wartości

- Transparentność jako nowa norma – każdy wie, co robi zespół, jakie są wyniki i na czym polega dobra praktyka.
- Współdzielenie wiedzy: klient to nie „czyjś”, tylko „nasz”; współpraca > rywalizacja.
- Odpowiedzialność za dane: wpisanie kontaktu do CRM to dziś obowiązek, nie dobra wola.

Symbole

- System jako „centrum dowodzenia”: CRM stał się nowym punktem odniesienia dla decyzji, planów, analiz.
- Status: nie „ten, co najwięcej mówi”, ale „ten, kto ma najlepsze wyniki w systemie” – przesunięcie uznania z osobowości na efektywność.

Bohaterowie

- Pracownicy, którzy jako pierwsi wdrożyli CRM z sukcesem, stali się „ambasadorami zmiany”.
- Managerowie, którzy raportowali dane z CRM na spotkaniach zarządu, byli postrzegani jako liderzy nowoczesności.



Przykłady życia MŚP wzięte (2)- wdrożenie zintegrowanego systemu CRM do zarządzania sprzedażą

Komunikacja i praktyki

- Spotkania sprzedażowe: z analizą danych w czasie rzeczywistym, bez kartek i zgadywania.
- Onboarding nowego klienta: jasno zdefiniowany proces w CRM.
- Relacje międzyludzkie: mniej narracji „ja”, więcej „my jako zespół”.

Rytuały

- Cotygodniowe przeglądy „pipeline’u”.
- Miesięczne „top performer” z danymi z CRM – nowy rytuał uznania.
- Feedback oparty na danych, nie emocjach.

Mity i opowieści

- „Pamiętasz, jak Marek myślał, że CRM to strata czasu... a teraz dzięki raportom dostał awans” – anegdoty wspierające zmianę postawy.
- „Dawniej trzeba było wydzwaniać do magazynu – teraz w 3 sekundy wiem, co jest dostępne.”

Założenia kulturowe

- Praca oparta na danych = lepsze decyzje.
- Wiedza w systemie to bezpieczeństwo firmy i szansa na rozwój.
- Technologia nie odbiera pracy – ułatwia ją i profesjonalizuje.
- Docenianie adekwatne do wysiłku i wyników.



Przykłady życia MŚP wzięte (2)- wdrożenie zintegrowanego systemu CRM do zarządzania sprzedażą

Sytuacja końcowa (po wdrożeniu)

- System CRM zintegrowany z WMS i systemem finansowym.
- Wzrost efektywności: szybsze oferty, mniej błędów, sprawniejsza komunikacja.
- Transparentność: każdy wie, kto co robi – wzrost odpowiedzialności.
- Decyzje o bonusach i awansach podejmowane na podstawie twardych danych.
- Zmiana postawy zespołu: od „kontrolują nas” do „to nasze narzędzie pracy”.
- Wzrost poczucia bezpieczeństwa w firmie: „jeśli zachoruję, klient nie znika – system go zna”.



Wnioski i rekomendacje

- Zmiana kulturowa wymaga narracji: CRM to nie tylko narzędzie, to nowa filozofia pracy – warto zadbać o opowieść wokół systemu.
- Kluczowi są ambasadorzy zmiany – „early adopters” wspierają zespół lepiej niż tysiąc prezentacji.
- Transparentność to broń obosieczna – ważne, by łączyła się z uznaniem, a nie wyłącznie z kontrolą.
- Nie pomijaj miękkich aspektów – mity, rytuały, język i symbole mają moc większą niż tutorial.
- Wdrożenie systemu to proces kulturowy, nie tylko technologiczny.

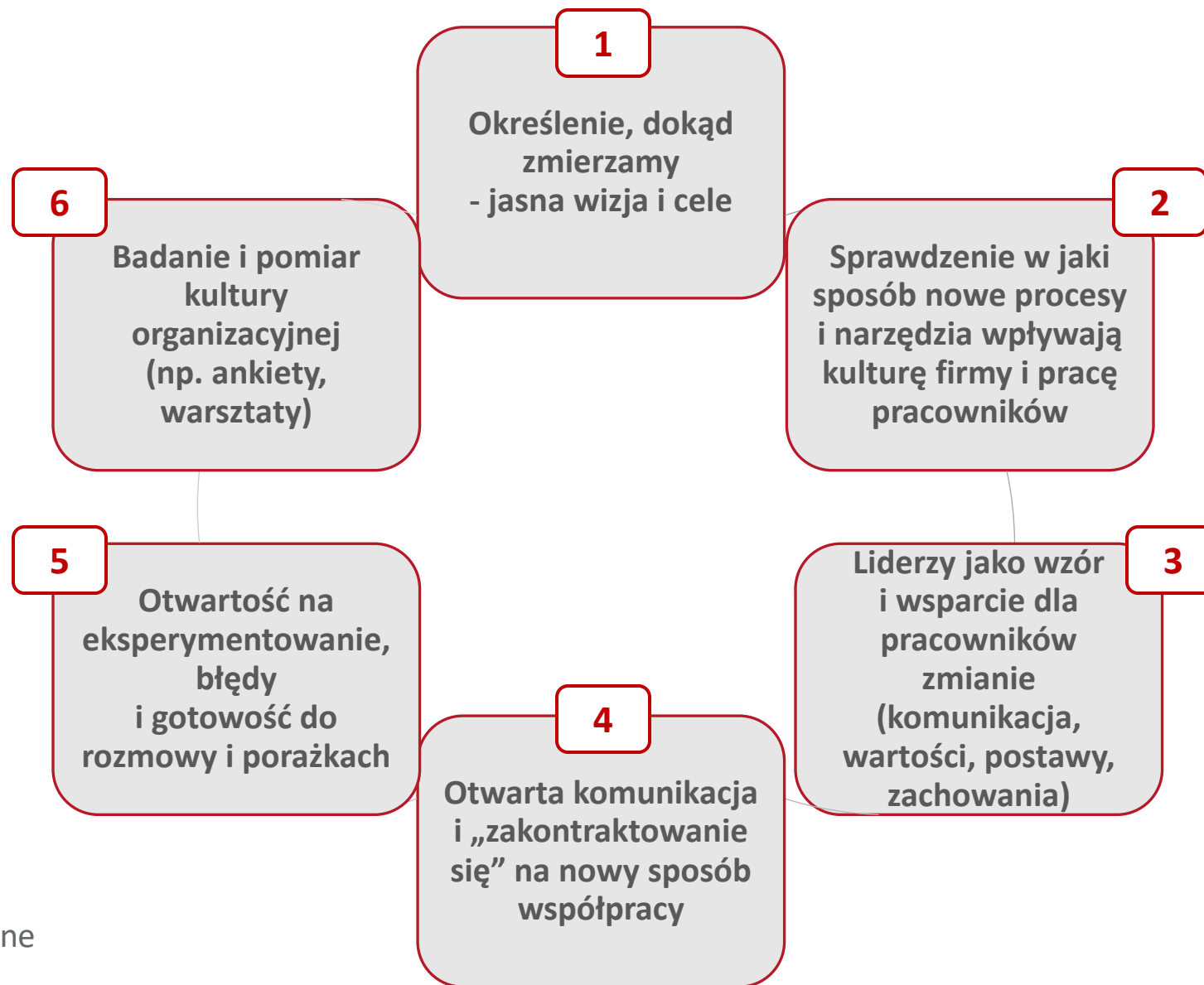


Rozdział 4

Przykłady narzędzi do zarządzania ludzką stroną zmiany i transformacji



Jak zarządzić zmianą kultury w związku z transformacją cyfrową



Analiza aspektów wpływu zmiany/ transformacji na pracowników

Aspekt	Stan obecny (przed zmianą)	Stan docelowy (po zmianie)	Stopień wpływu na zmianę (0-5)
Procesy			
Systemy			
Narzędzia			
Role i odpowiedzialności			
Struktura i zasady raportowania			
Przegląd wyników			
Wynagrodzenie			
Lokalizacja			
Artefakty – widoczne oznaki kultury			
Postawy/oczekiwania/ wartości			
Kluczowe oczekiwane zachowania			
Symbole			
Bohaterowie			
Komunikacja i praktyki			
Rytuały			
Mity i opowieści			
Założenia kulturowe			

Aspekty dotyczące procesów- narzędzi oraz kwestii organizacyjnych

Aspekty dotyczące kultury organizacyjnej

Aspekty związane z kulturą organizacyjną mają ogromny wpływ na efekt końcowy zmiany. W związku z tym wymagają analizy na równi z pozostałymi aspektami zmiany/ transformacji.



Podstawowe narzędzia do zarządzania transformacją kulturową

10 podstawowych narzędzi, które można wykorzystać osobno lub łącznie do zarządzania transformacją kulturową:

- opracuj przejrzystą deklarację kultury i wartości firmy
- wykorzystuj komunikację do propagowania wartości firmy
- wykorzystuj symbole do wzmacniania wartości firmy
- rekrutuj pracowników pod kątem ich dopasowania do kultury organizacyjnej
- zarządzaj kulturą przez szkolenia
- zatrzymuj pracowników dobrze wpisujących się w kulturę organizacji
- wykorzystuj system nagród do uznawania zasług ludzi uosabiających wartość firmy
- uwzględnij podstawowe wartości w standardach procedurach działania
- modyfikuj i zmieniaj praktyki przywódcze
- dopasuj strukturę firmy do promowania wartości.



Ludzki wymiar zmiany – model ADKAR (Metodologia zarządzania zmianą Prosci)

Element ADKAR	Określenie – definicja	Powinieneś usłyszeć	Czynniki wpływające
Świadomość –(Awareness)	Potrzeby do zmiany	“Rozumiem dlaczego...”	Dlaczego? Dlaczego teraz? Co jeżeli się nie zmienimy?
Chęć (Desire)	Uczestniczenia i wspierania zmiany	“Zdecydowałem, że...”	Co jest w zmianie dla mnie? (WIIFM) Osobiste motywacje Motywacje organizacji
Wiedza (Knowledge)	Jak się zmienić?	“Wiem jak...”	Jaki jest kontekst? (po Świadomości i Chęci) Co należy wiedzieć „podczas” Co należy wiedzieć „po”
Umiejętność (Ability)	Wdrożenia wymaganych umiejętności i zachowań	“Jestem zdolny do...”	Luka między Wiedzą a Umiejętnościami Bariery/zdolności Szkolenia/Coaching
Utrwalanie Reinforcement	Rezultatów zmiany	“Będę kontynuował...”	Mechanizmy Pomiary Podtrzymywanie



Wnioski

- Transformacja cyfrowa to zmiana jednostek i całego środowiska pracy, nie tylko systemów IT i innych narzędzi pracy.
- Kultura organizacyjna może wspierać lub blokować innowacje i transformację.
- Świadome podejście do roli kultury w procesie transformacji zwiększa szansę na sukces.
- Transformacja cyfrowa to nie technologia – to sposób, w jaki ludzie pracują i myślą.
- Jeśli chcesz, żeby transformacja powiodła się, zadbaj o kulturę organizacyjną firmy.
- Miej gotowość, że transformacja cyfrowa zmieni Twoją firmę, nie tylko od strony technologii, ale również zmieni kulturę firmy („jak pracujemy”).



Kontakt:

Agnieszka Ert-Eberdt

tel.: +48 696 04 40 90

e-mail: agnieszka@aerteberdt.pl

[www: aerteberdt.pl](http://www.aerteberdt.pl)

