

AI i automatyzacja

a n o w o c z e s n e z a r z ą d z a n i e
p r a c o w n i k a m i

Spis treści

1. Presja zewnętrzna i nowa rzeczywistość przedsiębiorcy 4
2. Dlaczego pracownicy opierają się automatyzacji? 8
3. Ludzie przed technologią – jak budować kulturę zaufania? 13
4. AI jako przewaga konkurencyjna o ludzkiej twarzy 18
5. Od czego zacząć automatyzację? Mapowanie i diagnoza 21
6. Turkusowa droga Web Innovative Software 26
7. Jak zarządzać mądrze w świecie automatyzacji? 33

Wstęp

Technologie zmieniły zasady gry szybciej, niż ktokolwiek się spodziewał. Automatyzacja i sztuczna inteligencja były jeszcze niedawno zarezerwowane dla największych – dziś są codziennością także w małych i średnich firmach. 65% polskich przedsiębiorców deklaruje, że chce pogłębiać wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI), bo bez tych rozwiązań trudno już konkurować na rynku¹.

Ale sama technologia to tylko narzędzie. Prawdziwe wyzwanie? Jak przez tę rewolucję przejść spokojnie, nie tracąc zaufania zespołu i sensu pracy. Gdy ludzie czują się zagrożeni, innowacje budzą opór, nie entuzjazm. Gdy poczują się naprawdę potrzebni – technologia działa dla nich, a nie przeciwko nim. AI to szansa, by uwolnić zespół od powtarzalnych zadań i papierologii – dać miejsce na to, co realnie tworzy wartość: pomysły, relacje, decyzje, kontakt z klientem. Naszym celem nie jest wyręczanie ludzi, lecz wzmacnianie tego, co w nich najważniejsze.

Ta broszura nie jest instrukcją wdrożenia ani opisem narzędzi. To praktyczny przewodnik: jak budować firmę odporną na kryzys technologiczny i ludzki. Jak tworzyć kulturę, w której człowiek stoi przed algorytmem, a zaufanie przed kontrolą. Od lat w WINS (Web INnovative Software sp. z o.o.) łączymy wiedzę, praktykę i nowoczesne technologie, by tworzyć realne rozwiązania. Dzielimy się doświadczeniem, bo prawdziwa przewaga firmy nie bierze się z narzędzi, lecz z ludzi. Dzięki odpowiedniej kulturze dajemy im przestrzeń do rozwoju, współpracy i wykorzystywania swojego potencjału na 100%.

¹ Raport AI Chamber „Jak MŚP z Europy Środkowo-Wschodniej odnajdują się w świecie AI?”

1. Presja zewnętrzna i nowa rzeczywistość przedsiębiorcy

Andrzej Lazarowicz

Prowadzenie firmy nigdy wcześniej nie wymagało takiej elastyczności. Rynek przyspiesza, regulacje i oczekiwania klientów rosną, a pośrodku wszystkich zmian stoi przedsiębiorca, próbujący pogodzić stabilność z innowacją.

W 2025 roku MŚP w Polsce funkcjonują w środowisku pełnym napięć. Nowe obowiązki sprawozdawcze (CSRD, KSeF) i europejska biurokracja tylko dokładają papierologii. Wzrasta presja terminów, wymagań jakościowych i trudność w znalezieniu pracowników, a zespoły oczekują więcej wolności, sensu i bezpieczeństwa.

Jak pokazuje raport PARP (2025), coraz trudniej utrzymać dotychczasowy poziom wydajności i zatrudnienia przy szybkim tempie zmian, rosnącej liczbie obowiązków i kosztach pracy². To nie kwestia strategii, lecz codzienność, w której łatwo się pogubić.

Presja zewnętrzna przedsiębiorcy



Regulacje i biurokracja

Więcej papierologii, mniej czasu na biznes
➤ CSRD, KSeF, raportowanie, audyty



Rynek i konkurencja

Szybkie tempo, rosnące koszty i presja marż
➤ inflacja, oczekiwania klientów, rynek MŚP



Klienci

Wymagają szybciej, taniej i lepiej
➤ jakość obsługi, transparentność, terminowość



Pracownicy

Szukają sensu, bezpieczeństwa i elastyczności
➤ rozwój, work-life balance, zaufanie

4 ² Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2025; PARP; lipiec 2025

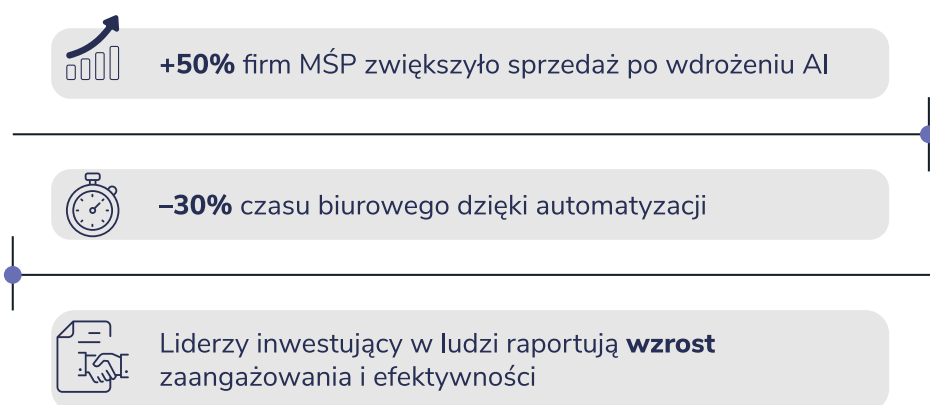
AI jako tarcza, nie miecz

W 2025 roku sztuczna inteligencja coraz śmielej wchodzi do polskich MŚP. Dla jednych to źródło przewagi i realnego odciążenia ludzi od powtarzalnych zadań. Dla innych – wyzwanie i obawa, czy automatyzacja nie oznacza utraty kontroli lub masowych zwolnień.

Prawda leży pośrodku. AI nie jest celem samym w sobie, tylko narzędziem. Potrafi przejąć monotonię i biurokratyczne zadania, ale nie zastąpi człowieka w odpowiedzialności, kreatywności czy podejmowaniu decyzji.

Dane są konkretne: ponad 50% MŚP w 2025 roku deklaruje, że wdrożenie AI pozwoliło im zwiększyć sprzedaż i zredukować czas pracy biurowej nawet o 30%. Równocześnie liderzy, którzy równolegle inwestują w rozwój ludzi, widzą poprawę efektywności i zaangażowania zespołów³.

Technologia, która odciąża ludzi – nie zastępuje ich



Będzie praca – ale inna.

Automatyzacja przesuwana akcent pracy: zamiast osób wyłącznie od wprowadzania danych firmy potrzebują dziś analityków, doradców i ludzi z umiejętnością interpretowania wyników.

Przykład: AI przygotuje raport czy posegreguje faktury, ale tylko człowiek zdecyduje, jakie wnioski warto wyciągnąć i jakie działania podjąć. Tak rozumiana transformacja daje pracownikom szansę skoncentrować się na tym, co naprawdę tworzy wartość dla klienta i organizacji.

Trzy sfery nowoczesnego zarządzania

Aby ta zmiana działała, nie wystarczy wdrożyć nowe narzędzia. Nowoczesne zarządzanie to umiejętność widzenia firmy w trzech powiązanych sferach:

1. **Procesy i świadczenie usług** – czyli fundament: efektywność, jakość, bezpieczeństwo danych;
2. **Relacje i komunikacja** – jak rozmawiasz z zespołem, klientem, instytucjami;
3. **Ludzie i zaufanie** – psychologia pracy, zaangażowanie, zrozumienie celu.



Nowoczesne zarządzanie pracownikami

Kiedy te trzy sfery są zsynchronizowane, technologia staje się katalizatorem rozwoju. Kiedy są w konflikcie – automatyzacja tylko pogłębia chaos. Dlatego pytanie, które warto dziś sobie zadać, nie brzmi: „Czy wdrożyć AI?”, tylko „czy mój zespół jest gotowy zaufać zmianie?”

AI: gdzie pomaga, a gdzie nie

Sztuczna inteligencja dobrze radzi sobie tam, gdzie liczy się logika, wzorce i dane. Żle – tam, gdzie potrzebne są emocje, niuanse, etyka i intuicja. To prosta granica, ale warto o niej pamiętać, zanim przierzucimy na maszynę to, co w nas najbardziej ludzkie.

Zmiana proporcji

AI automatyzuje...

raporty, analizy i korespondencję rutynową

opisy faktur, dokumentów i ewidencji

podsumowania danych i rekomendacje

A ludzi uwalnia do...

rozmów z klientami, decyzji strategicznych, budowania relacji

tworzenia rozwiązań, które mają sens, nie tylko format

interpretowania kontekstu, nadawania kierunku

To przesunięcie jest kluczowe. Nie chodzi o to, by technologia robiła za nas wszystko, ale by pozwoliła nam znów robić to, po co w ogóle zaczęliśmy prowadzić firmę – tworzyć wartość, rozwijać ludzi, rozwiązywać problemy.

Notatki:

.....

.....

.....

.....

2. Dlaczego pracownicy opierają się automatyzacji?

Andrzej Lazarowicz

Z punktu widzenia właścicieli firm, kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej jest wdrażanie nowych rozwiązań. AI pozwala zautomatyzować powtarzalne, nieproduktywne zadania, skrócić czas realizacji usług i zwiększyć satysfakcję klientów, a tym samym poprawiać zyski firmy. Jednak pracownicy często postrzegają automatyzację jako zagrożenie – boją się utraty pracy lub deprecjacji dotychczasowych kompetencji. Największa przeszkoda to zazwyczaj brak zaufania do intencji osób zarządzających oraz brak informacji na temat rzeczywistych celów wdrażanych zmian.

Nowoczesne podejście do wdrożeń technologicznych - case study

Właścicielka biura rachunkowego zatrudniającego 40 osób zauważyła, że pomimo dużej liczby klientów i intensywnego tempa pracy, część usług była faktycznie wykonywana za darmo – pracownicy często poświęcali dodatkowy czas na telefoniczne konsultacje, porady czy drobne czynności, które nie były wliczane do faktury na rzecz klienta, a rzeczywista pracochłonność była źle oszacowana. Miało to znaczący wpływ nie tylko na rentowność firmy, lecz także na przepracowanie zespołu.

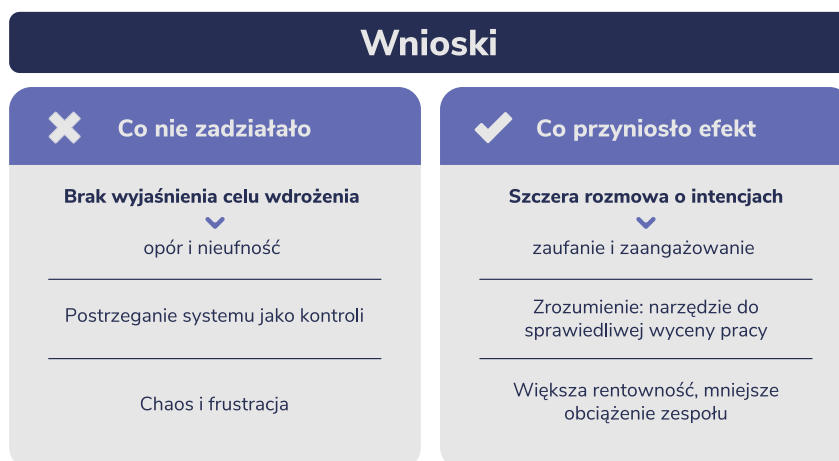
Właścicielka postanowiła wprowadzić cyfrowy system mierzenia czasu pracy i analizowania rzeczywistej pracochłonności usług księgowych. Celem wdrożenia było precyzyjne rozliczanie czasu pracy na rzecz klientów – by móc sprawiedliwie wyceniać usługi oraz podnosić ogólną rentowność biura. Jednak kluczowe okazało się to, w jaki sposób zmiana została zakomunikowana pracownikom.

Nowoczesne zarządzanie pracownikami

Nowy system został wdrożony bez uprzedniego wyjaśnienia celu – pracownicy zrozumieli działania jako próbę kontroli efektywności ich pracy, a nawet jako zasygnalizowanie możliwych zwolnień. Zaczęli opierać się zmianom: zapominali o uruchomieniu systemu, niechętnie wypełniali wymagane raporty, pojawiły się plotki i rozmowy „za plecami” właścicielki o zagrożeniu ze strony automatyzacji.

Sytuacja napięcia trwała kilka tygodni, aż właścicielka, widząc nieefektywność wdrożenia, zdecydowała się na szczery dialog z zespołem. Zorganizowała spotkanie, podczas którego otwarcie wyjaśniła rzeczywiste cele wdrożenia: lepsze doszacowanie usług, sprawiedliwe rozliczanie czasu pracy oraz uznanie „niewidzialnych” czynności w wycenie dla klienta. Podkreśliła, że celem nie jest kontrola ani redukcja zatrudnienia, ale usprawnienie procesów i uznanie zaangażowania zespołu w codzienną obsługę klientów.

Dzięki szczerzej rozmowie i zaangażowaniu pracowników we wdrożenie nowego systemu, biuro szybko zaczęło sprawniej analizować czas pracy, skuteczniej wyceniać usługi oraz eliminować niepłatne czynności. To przełożyło się nie tylko na wzrost rentowności i zyskowności firmy, ale także na większe zaufanie do właściciela, lepsze relacje w zespole i podniesienie motywacji pracowników, którzy poczuli się docenieni. Pracownicy sami dostrzegli korzyści – mniej „wylewanej” pracy na rzecz klientów i większą jasność zasad. Odczuli też mniejsze obciążenie pracą, gdyż część klientów mając świadomość możliwej dodatkowej opłaty za usługę księgową, ograniczała ilość pytań i dodatkowych zleceń.



Wdrożenie nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz automatyzacji wymaga nie tylko dobrego planu, systemu czy narzędzi, ale przede wszystkim otwartej komunikacji i uwzględnienia perspektywy zespołu. Przypadek biura rachunkowego pokazuje, że kluczem do udanego wdrożenia jest transparentność intencji oraz dialog – pracownicy powinni rozumieć, dlaczego zachodzą zmiany i jak im się wpisują w strategię firmy. Warto angażować zespół w proces wdrożenia, tłumaczyć korzyści, odpowiadać na wątpliwości i dawać poczucie bezpieczeństwa – to właśnie wtedy automatyzacja staje się źródłem rozwoju, a nie zagrożenia.

Pracownik jako ambasador zmiany

Rola osoby zarządzającej firmą w procesie wdrażania automatyzacji oraz w budowaniu zaufania i przyszłości zespołu jest kluczowa. Nowoczesny lider nie tylko inspiruje i wskazuje kierunki rozwoju, ale aktywnie inwestuje w kompetencje obecnych pracowników, czyniąc z nich ambasadorów zmiany i filar stabilności firmy.

To zarządzający dostrzega, że zatrudnieni od lat pracownicy posiadają unikalną wiedzę o organizacji – znają specyfikę pracy z klientami, rozumieją wewnętrzne procesy i mają wypracowane relacje. Zamiast wymieniać zespół, przygotowuje go samodzielnie lub ze wsparciem działu HR do nowych wyzwań przez:

Nowoczesne zarządzanie pracownikami

- Tworzenie jasnych, długoterminowych planów rozwoju – wspólna rozmowa o tym, jak będą wyglądać role w zautomatyzowanej firmie i jakie zadania zyskają na znaczeniu.
- Inspirowanie do eksplorowania nowych obszarów.

Szef powinien zatem przyczyniać się do:

- Organizowania szkoleń i warsztatów, zarówno z obsługi nowych technologii, jak i doskonalenia umiejętności interpersonalnych (np. komunikacji z klientem, zarządzania zmianą, negocjacji).
- Zapewnienia dostępu do nowoczesnych platform edukacyjnych, takich jak kursy e-learningowe, webinary czy praktyczne sesje mentoringowe z doświadczonymi ekspertami.
- Personalizowania ścieżki rozwoju – menedżerowie są odpowiedzialni za identyfikację indywidualnych talentów i wskazywanie wartościowych szkoleń oraz projektów, które przyspieszą rozwój pracowników.

Pracownicy muszą mieć poczucie, że:

- Są nie tylko oceniani, ale przede wszystkim doceniani i wspierani w rozwoju.
- Ich przyszłość w organizacji jest jasno określona – nawet jeśli obecne obowiązki się zmieniają, zostanie im wskazana nowa ścieżka kariery.
- Kultura uczenia się i eksperymentowania jest nagradzana – wdrożenie automatyzacji staje się wspólnym projektem zespołu, a nie zagrożeniem.

Nowoczesny lider nie tylko wdraża technologię, ale przede wszystkim wyposaża zespół w narzędzia do rozwoju – podnosząc efektywność organizacji i jej odporność na kolejne zmiany rynkowe.

Jak przekonać zespół do automatyzacji?

- ✓ **Wyjaśnij, jakie są rzeczywiste cele zmian**
jasno przedstaw, czego dotyczą nowe narzędzia i jak wpłyną one na przyszłość firmy oraz pracowników.
- ✓ **Angażuj pracowników**
niech będą współtwórcami transformacji, zgłaszają uwagi i własne pomysły.
- ✓ **Pokazuj ścieżki rozwoju**
zaplanuj szkolenia i wskaż nowe role oraz zadania, które mogą przejąć w zmienionej organizacji.
- ✓ **Doceniaj doświadczenie zespołu**
podkreśl, że relacje i znajomość specyfiki firmy to ogromna wartość.

AI – narzędzie dla ludzi, a nie przeciwko nim

Nowoczesny właściciel firmy wie, że automatyzacja nie polega na pozbyciu się ludzi za wszelką cenę, lecz na lepszym wykorzystaniu ich czasu. W praktyce większość średnich firm inwestujących w AI nadal zwiększa zatrudnienie, nie redukuje zespołu – po prostu deleguje ludziom ważniejsze, bardziej rozwojowe zadania, a powtarzalne czynności powierza automatom. AI jest dziś dostępna na wyciągnięcie ręki i nie wymaga już inwestycji zarezerwowanych dla korporacji – nawet małe firmy mogą wdrażać ją stopniowo.

Stoimy u progu rewolucji. Przyszłość należy do firm, które będą potrafiły nie tylko wdrażać technologię, lecz także zadbać o to, by cały zespół rozumiał sens zmian i widział swoją przyszłość w nowej rzeczywistości. Odporną organizację zbuduje tylko ten, kto umie zyskać zaufanie pracowników poprzez transparentną komunikację i dbanie o ich rozwój. W świecie AI liczy się nie tylko technologia, ale przede wszystkim relacje i kompetencje ludzi, którzy na co dzień ją współtworzą.

Notatki:

.....

.....

.....

.....

3. Ludzie przed technologią – jak budować kulturę zaufania?

Andrzej Lazarowicz

Każda zmiana zaczyna się od rozmowy, nie od procedury. Nowe technologie nie są w tym wyjątkiem – można zainstalować najlepsze narzędzia, ale jeśli w zespole brakuje zaufania, efekt będzie ten sam: frustracja, opór i powrót do starych schematów. Zaufanie jest walutą współczesnego zarządzania. Nie powstaje z deklaracji, tylko z codziennych decyzji lidera: jak tłumaczy zmiany, jak reaguje na błędy, jak słucha ludzi. Bez niego żadne „wdrożenie” nie stanie się prawdziwą transformacją.

Otwarta komunikacja i bezpieczeństwo

Pierwszym krokiem do zbudowania kultury opartej na zaufaniu jest **mówienie prawdy – także wtedy, gdy jest niewygodna**. Pracownicy nie oczekują, że wszystko będzie idealne. Oczekują, że będą wiedzieć, po co wprowadza się zmianę, co się zmieni, a co pozostaje niezmiennie. Najprostsze rozmowy często są najtrudniejsze – szczególnie te o zmianie. Ale właśnie one decydują, czy zespół wejdzie w transformację z entuzjazmem, czy z oporem. Nie trzeba tworzyć strategii komunikacyjnych ani wielostronicowych prezentacji.

Wystarczy odpowiedzieć ludziom na trzy pytania:

- **Po co?** – co dokładnie chcemy usprawnić i komu ma to pomóc. Nie „wdrażamy AI, bo wszyscy to robią”, tylko „chcemy, by system zdej-mował z nas papierologię, żebyśmy mieli czas na klientów”.
- **Co się zmieni?** – jaki fragment pracy dotknie technologia. Czy chodzi o nowy proces, oprogramowanie, czy może zmianę sposobu ra-

portowania. Konkret zamiast domysłów.

- **Co zostaje?** – to, co nie podlega zmianie: sens pracy, bezpieczeństwo, zaufanie. Ludzie muszą usłyszeć, że ich wartość nie wynika z wykonywania czynności, tylko z tego, jak myślą i współpracują.

To prosty schemat, ale w praktyce działa jak tarcza przeciw lękowi. Kiedy ludzie wiedzą, po co coś robisz, co się zmienia i co zostaje – nie bronią się przed zmianą. AI nie eliminuje, ale daje przestrzeń do bardziej wartościowej pracy.

Jak pokazuje raport Gallup State of the Global Workplace 2024, poziom zaangażowania pracowników na świecie wynosi zaledwie 23%, a 70% różnic w efektywności zespołów zależy bezpośrednio od jakości przywództwa i komunikacji⁴. To znaczy, że lider, który potrafi rozmawiać i jasno tłumaczyć kierunek zmian, wpływa na wynik organizacji bardziej niż jakakolwiek technologia.

Zaufanie ma wymierną wartość – przekłada się na zaangażowanie, produktywność i stabilność zespołu.

Czas na naukę to inwestycja, nie benefit

Automatyzacja wymaga nowych kompetencji. Ale nie wystarczy kupić szkolenia. Trzeba dać ludziom czas, by mogli się uczyć – i to w godzinach pracy, nie po. Według LinkedIn Workplace Learning Report 2025, 84% liderów HR uważa, że rozwój pracowników jest kluczowy dla retencji, a firmy, które wspierają kulturę nauki, mają 57% większą szansę na utrzymanie talentów⁵.

Z kolei Raport WEF Future of Jobs 2025 pokazuje, że aż 39% umiejętności pracownika może stać się mniej istotne w nadchodzących latach. W tej perspektywie inwestowanie w rozwój kompetencji staje się nie luksem, ale koniecznością. Ponadto 63% pracodawców uważa luki kompetencyjne za główną barierę w transformacji⁶ – co jasno pokazuje, że to nie technologia jest przeszkodą, ale brak zaufania do ludzi, by mogli się uczyć i adaptować.

14 ⁴ Gallup – State of the Global Workplace 2024




⁵ LinkedIn Workplace Learning Report 2025

⁶ World Economic Forum – The Future of Jobs Report 2025

Nowoczesne zarządzanie pracownikami

To nie „benefit”, tylko **strategia odporności**. Bo każda technologia starsze się szybciej niż kompetencje miękkie: komunikacja, współpraca, umiejętność myślenia procesowego. Wartościowe firmy dają ludziom czas, by rośli razem z technologią.

Budowanie kultury zaufania

 Zaangażowanie	 Rozwój i nauka	 Zmiana kompetencji
<p>Tylko 23% pracowników na świecie jest naprawdę zaangażowanych w swoją pracę.</p> <p>70% różnic w efektywności zespołów wynika z jakości przywództwa i komunikacji.</p> <hr/> <p>Wniosek:</p> <p>Lider, który potrafi rozmawiać, wpływa na wynik bardziej niż technologia.</p>	<p>84% liderów HR uważa rozwój pracowników za klucz do retencji.</p> <p>Firmy wspierające kulturę nauki mają 57% większą szansę na utrzymanie talentów.</p> <hr/> <p>Wniosek:</p> <p>Czas na naukę to inwestycja, nie benefit.</p>	<p>39% umiejętności stanie się mniej istotne w ciągu kilku lat.</p> <p>63% pracodawców wskazuje luki kompetencyjne jako główną barierę transformacji.</p> <hr/> <p>Wniosek:</p> <p>Nie technologia jest przeszkodą – tylko brak zaufania do ludzi, że potrafią się uczyć.</p>

Kompetencje przyszłości – te, których AI nie zastąpi

Sztuczna inteligencja potrafi pisać raporty, ale nie potrafi zrozumieć kontekstu. Umie analizować dane, ale nie wie, jak rozmawiać z drugim człowiekiem. Dlatego nowoczesny pracownik to nie ten, który „zna narzędzie”, tylko ten, który rozumie, po co i jak z niego korzystać.

Kompetencje, które dziś decydują o wartości zespołu, to:

- rozumienie procesów i umiejętność ich usprawniania;
- proaktywność i odpowiedzialność za wynik;
- empatia, komunikacja i współpraca;
- umiejętność łączenia wiedzy z praktyką.

Nowoczesne zarządzanie pracownikami

To właśnie te cechy decydują, czy AI będzie wsparciem, czy problemem.

Nowa rola lidera

Nowoczesny lider nie stoi na czele – stoi w centrum. Nie wydaje poleceń, tylko tworzy przestrzeń, w której zespół może działać samodzielnie. To podejście jest nazywane **służebnym przywództwem** – lider wspiera, nie kontroluje.

W praktyce oznacza to:

- reagowanie na problemy zamiast na ludzi;
- uczenie przez przykład, nie przez instrukcje;
- transparentność decyzji i brak przyzwolenia na intrygi;
- konsekwencję w egzekwowaniu wartości.

Lider, który ufa i wymaga, buduje zespół, który sam się rozwija. W takim środowisku zmiana – także technologiczna – nie budzi strachu, lecz ciekawość.

Zasady pracy z AI – człowiek ma ostatnie słowo

AI wspiera, ale nie decyduje. To człowiek ponosi odpowiedzialność za wynik – i to właśnie on powinien mieć ostatnie słowo w każdej decyzji opartej na danych z algorytmu. W praktyce najlepiej sprawdza się prosta zasada czterech oczu.

Zasada czterech oczu



Nowoczesne zarządzanie pracownikami

Ten model łączy efektywność technologii z kontrolą jakości ludzkiego osądu. Dzięki temu:

- ograniczasz ryzyko błędnych decyzji wynikających z tzw. „halucynacji AI”;
- zachowujesz zgodność z przepisami (np. RODO i zasadą rozliczalności decyzji);
- budujesz w zespole nawyk odpowiedzialnego korzystania z narzędzi.

Zanim raport, analiza czy rekomendacja trafi do klienta lub zarządu, powinna zostać sprawdzona przez człowieka, który rozumie kontekst biznesowy i skutki decyzji. AI może przyspieszyć procesy, ale nie przejmuje odpowiedzialności. Technologia daje przewagę tylko wtedy, gdy stoi za nią świadomy użytkownik, który rozumie, co może, a czego nie powinna robić maszyna.

Ważne

W firmach, w których liderzy rozmawiają z zespołem o zmianach, a nie tylko je ogłaszają, transformacja przebiega spokojniej i skuteczniej. Zaufanie skraca dystans między decyzją a działaniem bardziej niż jakiegokolwiek narzędzie.

Notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. AI jako przewaga konkurencyjna o ludzkiej twarzy

Andrzej Lazarowicz

Sztuczna inteligencja przestała być przyszłością – jest teraźniejszością. Nie ma dziś branży, w której nie pojawia się pytanie: „czy da się to zautomatyzować?”. Ale w tym pytaniu kryje się często niepewność, a nie strategia. Bo przewagę daje nie sama automatyzacja, lecz sposób, w jaki firma potrafi z niej korzystać.

Nowoczesne firmy coraz częściej odkrywają, że AI nie jest przewagą samą w sobie. Dwa przedsiębiorstwa mogą wdrożyć ten sam system, a efekty będą skrajnie różne. Różnica leży nie w technologii, tylko w kulturze organizacyjnej.

„AI może zwiększyć efektywność o 20% lub zniszczyć morale w trzy dni. Wszystko zależy od tego, czy ludzie czują się częścią zmiany, czy jej ofiarą.”

– z rozmów z liderami MŚP, 2025

Technologia to tylko narzędzie. Systemem operacyjnym jest kultura

Sama inwestycja w narzędzie nie daje efektu. Największe zwroty z automatyzacji pojawiają się tam, gdzie liderzy potrafią połączyć technologię z ludźmi – gdzie zaufanie i otwarta komunikacja stają się częścią wdrożenia.

To nie jest intuicja – potwierdzają to dane. Według raportu *Future of Jobs 2025* Światowego Forum Ekonomicznego, ponad 60% pracodawców wskazuje, że ich największą barierą we wdrażaniu AI nie jest koszt, ale brak kompetencji i zaufania w zespołach⁷. Technologia jest gotowa. Ludzie – często nie. Nie dlatego, że brakuje im umiejętności technicznych,

Nowoczesne zarządzanie pracownikami

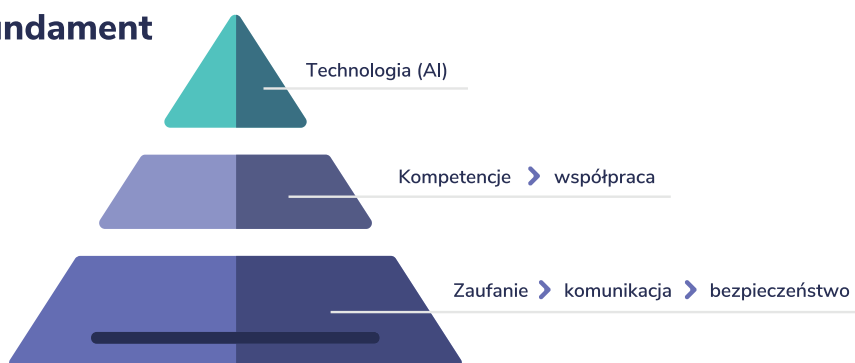
tylko dlatego, że nie rozumieją, po co i dla kogo ta zmiana się dzieje. AI staje się więc nie tyle narzędziem automatyzacji, co testem kultury organizacyjnej. Jeśli w firmie brakuje rozmowy i bezpieczeństwa, automatyzacja wzmacnia lęk. Jeśli jest zaufanie – wzmacnia współpracę i innowacyjność.

Ludzka przewaga w świecie maszyn

W erze AI nie wygrywa ten, kto ma więcej danych, tylko ten, kto lepiej je rozumie. Nie ten, kto zautomatyzował wszystko, ale ten, kto zostawił przestrzeń dla ludzi tam, gdzie decyduje empatia, kontekst i intuicja. Sztuczna inteligencja świetnie radzi sobie z przetwarzaniem informacji, ale nie z rozumieniem sensu. Nie potrafi budować relacji, interpretować emocji, rozpoznawać niuansów sytuacyjnych. Dlatego właśnie ludzka strona organizacji staje się dziś prawdziwą przewagą konkurencyjną. Firmy, które pielęgnują kulturę zaufania, szybciej adaptują nowe narzędzia, bo nie muszą walczyć z oporem. Zespoły są bardziej elastyczne, bo wiedzą, że zmiana nie oznacza utraty sensu, tylko przesunięcie akcentów.

AI nie zabierze Ci pracy, jeśli Twoja wartość to myślenie, a nie wykonywanie.

AI to nie fundament



Jak wygląda przewaga w praktyce?

1. **Transparentność wdrożeń** – zanim AI zostanie uruchomione, ludzie wiedzą, po co. Nie ma niespodzianek. Jest rozmowa i wspólny cel.
2. **Nowe role zamiast redukcji** – automatyzacja uwalnia czas, ale nie etaty. Daje przestrzeń na rozwój kompetencji, kontakt z klientem, projekty, które wcześniej „nie mieściły się w kalendarzu”.
3. **Zasada „człowiek ma ostatnie słowo”** – decyzje podejmowane przez AI są zawsze weryfikowane przez człowieka, który rozumie kontekst. To minimalizuje ryzyko błędów i buduje odpowiedzialność.
4. **Kultura nauki zamiast kontroli** – firmy, które inwestują w rozwój ludzi, szybciej wykorzystują potencjał technologii. Bo uczą się razem z nią, zamiast się jej bać.

Zaufanie = odporność

AI nie zastąpi lidera, który potrafi słuchać. Nie zbuduje zaangażowania, jeśli wcześniej nie było go w zespole. Dlatego największym wyzwaniem transformacji nie jest technologia – tylko ludzie. Kiedy liderzy potrafią otwarcie rozmawiać o zmianach, gdy dają przestrzeń na pytania i uczą się razem z zespołem, AI przestaje być „tematem z zewnątrz”. Staje się naturalnym elementem kultury firmy, która potrafi się adaptować. I to właśnie jest przewaga konkurencyjna z ludzką twarzą: firma, w której technologia pracuje dla ludzi, a nie odwrotnie.

Notatki:

.....

.....

.....

.....

5. Od czego zacząć automatyzację? Mapowanie i diagnoza

Andrzej Lazarowicz

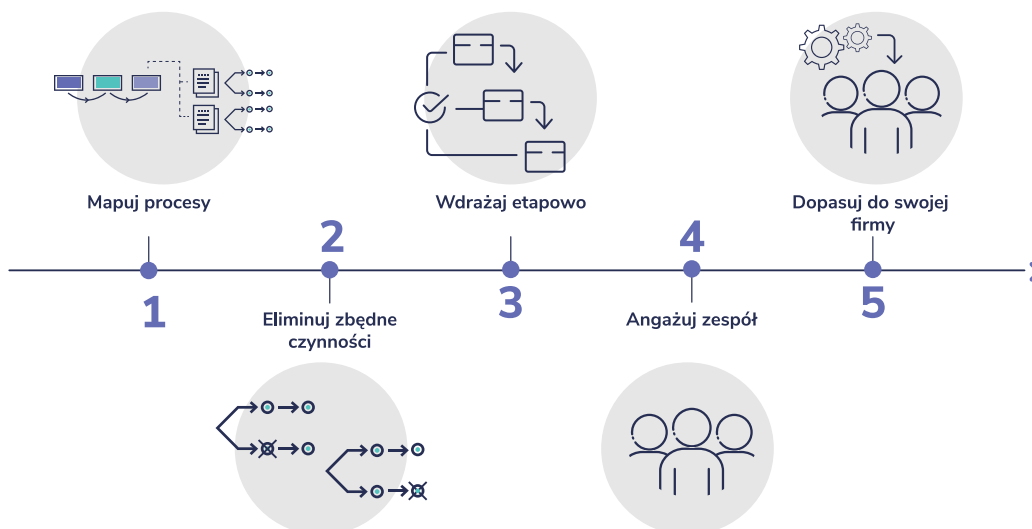
Początek każdej skutecznej automatyzacji to wnikliwe mapowanie i diagnoza procesów – niezależnie od branży, wielkości firmy czy profilu działalności. Zamiast zaczynać od wyboru modnego systemu czy narzędzia, warto najpierw odpowiedzieć sobie na kluczowe pytania: jakie czynności faktycznie wykonuje się w firmie każdego dnia, które z nich pochłaniają najwięcej czasu, są powtarzalne, żmudne czy podatne na błędy?

Mapowanie wszystkich procesów – najlepiej z udziałem całego zespołu – pozwala zidentyfikować newralgiczne miejsca, tzw. wąskie gardła i etapy, gdzie najczęściej dochodzi do opóźnień, pomyłek lub po prostu... drobnego „marnowania energii”.

W każdej branży źródła nieefektywności mogą wyglądać nieco inaczej. Przykładowo, w biurze rachunkowym będą to ręczne rozliczenia, w agencji marketingowej dublowanie komunikacji czy raportów, w produkcji – papierowe obiegi dokumentów i ręczne planowanie zamówień. Mapowanie procesów oznacza spisanie krok po kroku, co i jak wykonuje się w każdej ścieżce zadań: od pierwszego kontaktu z klientem, po obsługę zamówienia czy zamknięcie sprzedaży. Dobrą praktyką jest wykonanie diagramów lub wizualnych map, które jasno pokazują, gdzie w procesie pojawia się czasochłonność, nadmiar biurokracji lub ręczne przepisywanie tych samych danych.

W ten sposób powstaje „rentgen” codziennej pracy firmy. Pozwala określić, które procesy warto usprawnić i tym samym gdzie można zyskać największe oszczędności.

Od czego zacząć automatyzację?



Najpierw eliminacja zbędnych czynności

Zanim przystąpimy do wyboru czy wdrażania cyfrowych narzędzi, niezbędnym i często pomijanym etapem jest świadoma eliminacja zbędnych czynności w organizacji. Optymalizacja nie zaczyna się od nowej technologii, ale od wnikliwego spojrzenia na codzienną praktykę i zadania, które z biegiem czasu potrafią wyrosnąć na niepotrzebne obciążenia zamiast realnie wspierać proces biznesowy.

Warto rozpocząć od przeglądu wszystkich kroków w poszczególnych procedurach i zastanowić się, które naprawdę są konieczne, a które pojawiły się przez przyzwyczajenie, formalizm lub chęć „zabezpieczenia się na wszelki wypadek”. Często zidentyfikować można wielokrotnie powtarzane zatwierdzanie dokumentów, ręczne przypominanie o płatnościach, przesyłanie tych samych informacji do różnych departamentów albo dublowanie obiegów papierów i e-maili. Takie czynności nie wymagają automatyzowania – znacznie korzystniej po prostu je usunąć lub radykalnie uprościć.

Nowoczesne zarządzanie pracownikami

Kluczowe dla powodzenia tego etapu jest pełne zaangażowanie zespołu – to „ludzie z linii” najlepiej znają rzeczywiste absurdy codziennej pracy, potrafią wskazać najbardziej irytujące i czasochłonne procedury, a często także podpowiedzieć proste rozwiązania. Dzięki temu eliminacja „czynności-widmo” nie tylko poprawia wydajność, ale równocześnie buduje poczucie sprawczości i zaufania wśród pracowników. Optymalizacja daje możliwość skoncentrowania się na zadaniach, które naprawdę budują wartość firmy – zamiast rozwijać biurokrację, odzyskujemy czas, zasoby i energię na prawdziwe priorytety biznesowe.

Automatyzacja krok po kroku

Gdy w firmie zostaną już wyeliminowane zbędne czynności, pora przejść do właściwej automatyzacji procesów, czyli wdrożenia rozwiązań, które ułatwiają i przyspieszają codzienną pracę. Dzisiejsze narzędzia informatyczne pozwalają zintegrować szereg funkcji na jednym systemie, niezależnie od branży i wielkości firmy. Oprogramowanie do fakturowania, księgowości, kadr i płac czy obsługi zamówień oferuje możliwość automatycznego wystawiania i pobierania faktur, ewidencji czasu pracy, generowania raportów prawnych czy powiadamiania klientów o płatnościach i terminach.

Nowoczesne platformy często wykorzystują technologie sztucznej inteligencji — potrafią automatycznie odczytywać dokumenty, weryfikować poprawność danych (np. poprzez Krajowy System e-Faktur – KSeF), wychwytywać błędy czy niezgodności, a także podpowiadać kolejne kroki dzięki inteligentnym checklistom. W branżach produkcyjnych lub logistycznych automatyzacja może objąć elektroniczne planowanie zamówień, kontrolę przepływów towarów czy bezpieczną archiwizację danych.

Warto pamiętać, aby wdrożenie przebiegało etapowo: wybrany system testuje się na jednym procesie i rozwija w kolejnych obszarach.

Informuj i angażuj zespół – od początku do końca

Najważniejszy w całym procesie jest człowiek! Każdy etap, od diagnozy po wdrożenie narzędzi, powinien odbywać się przy zaangażowaniu i zrozumieniu całego zespołu. Pracownicy muszą wiedzieć, jakie są cele wdrożenia automatyzacji: uproszczenie pracy, zwiększenie bezpieczeństwa, eli-

minacja powtarzalnych czynności, a nie „kontrola” czy „redukcje”. Wspólne wypracowanie rozwiązań minimalizuje opór, zwiększa szanse powodzenia i wpływa na większą satysfakcję i efektywność zespołu.

Każda firma jest inna – automatyzacja to nie szablon

Automatyzacja nigdy nie jest uniwersalnym szablonem, bo każda firma funkcjonuje w indywidualnych realiach branży, organizacji i zespołu. Przykłady pokazują, jak różnorodne procesy mogą podlegać automatyzacji i jakie korzyści niesie ta zmiana dla rozmaitych sektorów.

W logistyce kluczowe są elektroniczne planowanie tras dostaw i zautomatyzowane zarządzanie magazynami – systemy śledzą ładunki w czasie rzeczywistym, automatycznie aktualizując stany magazynowe i zamawiając brakujące produkty, co minimalizuje opóźnienia oraz koszty.

W handlu detalicznym roboty integrujące dane pozwalają automatycznie monitorować poziom zapasów, analizować ceny konkurencji i cyfrowo prowadzić obsługę klienta – chatboty odpowiadają na pytania w czasie rzeczywistym i generują rekomendacje, co wydatnie skraca czas reakcji i poprawia doświadczenie klientów.

W służbie zdrowia elektroniczne systemy rejestracji umożliwiają szybkie umawianie wizyt, zarządzanie dokumentacją pacjentów czy rozliczenia z ubezpieczycielami – automatyzacja pozwala na sprawniejszą obsługę i wyższą jakość opieki.

W działach HR automatyzacja wspomaga rekrutację, onboarding oraz zarządzanie benefitami pracowniczymi – systemy przesiewają CV, przypominają o terminach i koordynują procesy wdrożeniowe nowych pracowników.

Każda organizacja odkryje w automatyzacji własne priorytety. Kluczem jest wspólna diagnoza i projektowanie.

Automatyzacja jest dla każdego

Automatyzacja procesów biznesowych przestaje być wyłącznym przywilejem dużych korporacji – dziś to narzędzie dostępne dla każdej firmy, niezależnie od branży, wielkości czy poziomu zaawansowania technolo-

6. Turkusowa droga Web Innovative Software

Andrzej Lazarowicz

Web Innovative Software Sp. z o.o. to firma, którą stworzyłem od zera i która od ponad 10 lat funkcjonuje w modelu turkusowej organizacji. Tutaj pracownicy sami wybierają projekty, decydują o swoich ścieżkach rozwoju, wynagrodzeniach i awansach. Choć system ten napotkał wiele wyzwań, wykreował unikalną kulturę sprzyjającą rozwojowi, zaufaniu i wysokiej efektywności zespołów.

Początek zmian i kryzys zarządzania procesowego

Dwanaście lat temu Web Innovative Software stanęło przed poważnym kryzysem, który był skutkiem intensywnego rozwoju firmy oraz gwałtownego wzrostu ilości realizowanych projektów. Początkowo spontaniczna, bezformalna organizacja sprawiała wrażenie dynamicznej i elastycznej, jednak z czasem zaczęło to generować coraz więcej trudności – złożoność współpracy rosła, pojawiały się niejasności w zakresie odpowiedzialności oraz wykonywanych zadań, a efektywność działania zespołów zaczęła gwałtownie spadać. Atmosfera pracy stawała się coraz bardziej napięta, a poczucie sprawczości i satysfakcja z pracy malały.

Reagując na ten kryzys, zarząd podjął decyzję o klasycznym podejściu do uzdrawiania organizacji poprzez wdrożenie zarządzania procesowego. Rozpoczęto szczegółową identyfikację procesów oraz wdrażanie rygorystycznych norm jakości i bezpieczeństwa, takich jak ISO 9001 oraz 27001. Przeprowadzono zaawansowane szkolenia z zakresu zarządzania ryzykiem dla kadry menedżerskiej, mając nadzieję, że sformalizowane procedury i kontrola „odgórna” ustabilizują sytuację w firmie.

Niestety, mimo podjętych działań, pojawiły się niespodziewane trudności. Kluczowe działy, zwłaszcza IT oraz zespoły projektowe, zaczęły zdecydowanie sprzeciwiać się nowym regułom – odbierali dodatkowe wymogi jako zbędne ograniczenia, które tłumią kreatywność, osłabiają wolność decyzyjną oraz niszczą ducha przedsiębiorczości. Szybko wykształciła się silna opozycja, która prowadziła do coraz głębszego podziału pomiędzy zarządem a pracownikami, rodząc wiele nieporozumień, wzajemnych oskarżeń i spadek zaufania. Konsekwencją była polaryzacja zespołu, gorsza współpraca i widoczne obniżenie efektywności na wszystkich szczeblach firmy.

Z perspektywy czasu wyraźnie widać, że fundamentalnym błędem był wybór kolejności działań: zamiast rozpocząć od szczerzej rozmowy, wyjaśnienia potrzeb i wspólnego określenia kierunku zmian, zaczęliśmy od narzucenia struktur i procedur. Kluczowe okazało się, że wprowadzanie jakichkolwiek zmian organizacyjnych bez uzyskania zrozumienia i wsparcia pracowników prowadzi do utraty tego, co najcenniejsze – zaufania zespołu oraz kultury wzajemnej współpracy. To od tej lekcji rozpoczęła się nasza droga do turkusowego modelu zarządzania, opartego na zaufaniu, autonomii i wspólnych wartościach.

Przełom dzięki filozofii Stevena Coveya i szkoleniom Franklin Covey Polska

Przełomowy moment w rozwoju naszej firmy nadszedł w chwili, gdy sięgnęliśmy po filozofię Stevena Coveya oraz rozpoczęliśmy współpracę z Franklin Covey Polska. Książka „7 nawyków skutecznego działania” oraz dedykowane szkolenia z jej założeń otworzyły przed nami zupełnie nowe podejście do organizacji pracy i budowania relacji w zespole. Covey podkreśla, że ludzie w pracy oczekują nie tylko korzyści materialnych, ale przede wszystkim szukają poczucia sensu, autonomii oraz wpływu na otoczenie – chcą być współtwórcami, a nie tylko odtwórcami procesów.

Szkolenia pozwoliły kluczowym pracownikom rozwinąć kompetencje związane z proaktywnością, odpowiedzialnością oraz samodzielnością, dzięki czemu zaczęli przejmować odpowiedzialność za prowadzone projekty i angażować się w nie z energią właścicieli. Podejście Coveya propaguje jasne wyznaczanie celów, skoncentrowanie się na tym, co najważ-

niejsze, a także budowanie synergii oraz wzajemnego zrozumienia w zespole – efekty tych działań szybko stały się widoczne w naszej firmie.

Wprowadziliśmy stałe, cotygodniowe „piątkowe” spotkania, które początkowo miały wymiar czysto praktyczny – służyły wsparciu w bieżących problemach kompetencyjnych oraz technicznych. Z czasem przerodziły się w forum otwartej wymiany doświadczeń, dzielenia się wyzwaniami i wspólnego szukania rozwiązań. Regularne rozmowy oraz wzmocnienie transparentnej komunikacji istotnie wpłynęły na wzrost zaufania i otwartości pomiędzy pracownikami. Ludzie zaczęli chętniej dzielić się pomysłami, udzielać sobie wsparcia oraz budować silniejsze relacje, co znacząco poprawiło nie tylko atmosferę, lecz także efektywność i skuteczność pracy w całej organizacji.

Ten etap był fundamentalny w odnowieniu ducha zespołowości i pokazaniu, że nowoczesne zarządzanie zaczyna się od dostrzeżenia potrzeb ludzi — ich głodu znaczenia, decyzyjności i możliwości rozwoju. Dzięki temu nasza firma zyskała nową energię do działania i zbudowała kulturę sprzyjającą innowacji oraz wzajemnemu wsparciu.

Wspólne definiowanie wartości, misji i wizji firmy

Na kolejnych etapach naszej transformacji niezwykle istotnym momentem było wspólne zdefiniowanie wartości, misji i wizji firmy. Warsztaty – między innymi te organizowane na wyjeździe firmowym w Pradze – gromadziły przedstawicieli różnych działów i pozwalały na stworzenie przestrzeni do otwartej rozmowy o tym, co dla nas naprawdę ważne. W atmosferze współpracy i autentycznego zaangażowania krok po kroku wytańialiśmy fundamenty naszej kultury organizacyjnej.

Okazało się, że filarami, wokół których budowaliśmy firmę, są proste, ale niezmiernie istotne dla każdego zasady:

- **Szacunek** – fundamentem wszystkich relacji w organizacji stała się dla nas gotowość do traktowania każdego, bez względu na stanowisko czy doświadczenie, przede wszystkim jako człowieka. Oznacza to słuchanie z empatią, zrozumienie odmiennych opinii oraz otwartość na różnorodność.

Nowoczesne zarządzanie pracownikami

- **Równość** – wprowadziliśmy zasadę, że każdy członek zespołu ma prawo do wyrażania swoich myśli, uwag i pomysłów.
- **Otwartość** – zobowiązaliśmy się do aktywnego słuchania innych, bez oceniania czy odrzucania na starcie ich punktu widzenia. To podejście wzmacnia naszą kreatywność i pozwala korzystać z różnorodnych doświadczeń oraz kompetencji zespołu.
- **Zaufanie** – zbudowane na zrozumieniu intencji i uznaniu kompetencji współpracowników. Utrzymywanie relacji opartych na zaufaniu pozwoliło stworzyć atmosferę, w której chętnie dzielimy się odpowiedzialnością i wspieramy się nawzajem, zarówno przy codziennych zadaniach, jak i w sytuacjach kryzysowych.

Dzięki tym wspólnie zdefiniowanym wartościom ugruntowaliśmy kulturę organizacyjną, która codziennie wspiera innowacyjność, synergię działania i motywuje do współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu indywidualności każdego z członków zespołu.

Filary naszej kultury



Model wynagradzania i awansów przez pracowników

Postawiliśmy na radykalnie odmienny model wynagradzania i awansów, łamiąc utarte schematy tradycyjnej hierarchii i systemów motywacyjnych. Przekonanie, że głównym motorem zaangażowania pracowników są premie oraz prestiż stanowiska, zostało u nas zastąpione filozofią za-

ufania do kompetencji zespołu i pełnej transparentności w podejmowaniu decyzji o wynagrodzeniach.

Inspiracją do tej zmiany były inicjatywy zespołu programistów, którzy dostrzegli, że klasyczne mechanizmy premiowe i oceny wydajności powodują napięcia, nierówności i nie sprzyjają rozwojowi talentów. Zamiast tego zaproponowali, aby pensje były stabilne i powiązane bezpośrednio z poziomem kompetencji oraz realnym wpływem na rozwój firmy, a nie uzależnione od ocen przełożonych czy arbitralnie przyznawanych nagród. Zrezygnowaliśmy z akordów oraz premii uznaniowych na rzecz równości, jasności oraz partnerstwa.

Zarząd, wykazując się zaufaniem i otwartością, powierzył wypracowanie docelowego modelu zespołom – najpierw w IT, a później, po udanych testach i korektach, także wszystkim grupom kompetencyjnym: testerom, księgowym, kadrowym a także, marketingowi. To same zespoły biorą odpowiedzialność za oceny awansów i podwyżek – regularnie analizują kompetencje, osiągnięcia oraz wkład kandydatów, chroniąc równocześnie przed nieprzemyślanymi decyzjami.

Stałym elementem naszego funkcjonowania są półroczne spotkania zespołów, podczas których każdy pracownik otrzymuje przestrzeń na zaprezentowanie swoich osiągnięć, podzielenie się aspiracjami i omówienie wyzwań, z jakimi się mierzy. Organizujemy otwartą debatę nad awansami oraz podwyżkami, co upodmiotawia wszystkich członków firmy i sprawia, że procesy rozwoju oraz motywowania nabierają nowego, znacznie bardziej partnerskiego wymiaru. Dzięki temu modelowi wzrasta wewnętrzne zaufanie, zaangażowanie i realne poczucie wpływu na kierunek rozwoju własny i całej organizacji

Agile, Scrum i interdyscyplinarne zespoły

Wraz z rozwojem firmy zaczęliśmy dostrzegać, jak wielką wartość dla skuteczności naszych projektów ma wdrożenie zwinnych metodyk pracy, takich jak Agile i Scrum. Zależało nam nie tylko na optymalizacji samego procesu rozwojowego, ale przede wszystkim na wyzwoleniu energii zespołu i dostosowaniu pracy do szybko zmieniającego się otoczenia biznesowego oraz technologicznego.

Scrum umożliwił nam podzielenie pracy na krótkie iteracyjne cykle, tzw. sprints, podczas których interdyscyplinarne zespoły złożone z programistów, testerów, analityków, marketingowców i innych specjalistów koncentrowały się na realizacji jasno określonego celu. Dzięki regularnym spotkaniom i retrospektywom mogliśmy na bieżąco omawiać zarówno postęp prac, zaangażowania wszystkich pracowników ale także to, czy wszyscy zachowują się „fair” wobec pozostałych w zespole.. Ustalone zasady pracy sprzyjały otwartości, komunikacji i aktywnemu dzieleniu się wiedzą – każdy członek zespołu miał pełną świadomość wpływu swojej pracy na końcowy sukces projektu.

Dzięki takiej strukturze, innowacyjne rozwiązania były wdrażane szybciej, a ewentualne problemy oraz wyzwania natychmiast stawały się tematem do wspólnej analizy i rozwiązań. Elastyczność i adaptacyjność Scruma zwiększała zaangażowanie pracowników, przekładając się na ich poczucie realnego wpływu na rozwój firmy. Z czasem interdyscyplinarność zespołów ugruntowała naszą kulturę organizacyjną – projekty zyskiwały dynamikę i jakość, a cała firma funkcjonowała sprawniej, bardziej proaktywnie i z większą motywacją do innowacji.

Kryzys pandemiczny i prawdziwy test turkusowości

W momencie wybuchu pandemii COVID-19 Web Innovative Software, podobnie jak większość polskich firm z sektora MŚP, znalazła się w bezprecedensowej sytuacji pełnej niepokoju i gwałtownej niepewności finansowej. Nie wiedzieliśmy czego się spodziewać: być może drastycznego ograniczenia aktywności klientów, a przez to zaburzenia przepływów pieniężnych? Te obawy sprawiły, że przyszłość firmy stanęła pod znakiem zapytania.

Zamiast narzucać rozwiązania „odgórnie”, postawiliśmy na transparentność i otwartą komunikację – osobiście, na zdalnym spotkaniu, przedstawiłem całą sytuację finansową firmy wraz z realnymi zagrożeniami, prosząc zespoły o wspólne, oddolne propozycje działań. Po kilku tygodniach burzliwych, ale konstruktywnych dyskusji, pracownicy sami zaproponowali solidarne cięcia wynagrodzeń o 20%. Na podstawie tej decyzji razem ze współlnikiem podjęliśmy decyzję o całkowitej czasowej rezygnacji z pensji na czas odbudowy płynności. Ta decyzja, podjęta demokra-

tycznie i ze zrozumieniem celu, była dla mnie dowodem autentycznej turkusowości – zaufania, poczucia współodpowiedzialności i dojrzałości organizacyjnej.

Najważniejsze okazało się to, że mimo bardzo trudnych warunków nie musieliśmy sięgać po zwolnienia czy restrukturyzację „pod presją”, a cała firma przeszła przez kryzys mocniejsza. Dzięki zaangażowaniu, solidarności i nowej dyscyplinie finansowej nie tylko przetrwaliśmy najtrudniejszy okres pandemii bez strat osobowych, ale z czasem zbudowaliśmy silną rezerwę i poduszkę finansową, otwierając nową erę rozwoju. Pandemia stała się prawdziwym testem naszej kultury organizacyjnej, który pokazaliśmy sobie wzajemnie, że zaufanie, partnerskie decyzje i transparentna komunikacja są najtrwalszym fundamentem odporności i wzrostu firmy.

Kultura organizacyjna jako fundament sukcesu i wyzwania przyszłości

Kultura organizacyjna Web Innovative Software stanowi dziś autentyczne źródło sukcesu i stabilności. Firma od ponad 16 lat notuje 23% roczny wzrost przychodów oraz liczby klientów, co plasuje ją w gronie liderów najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw w kraju. W kolejnych latach działania pozwoliły rozbudować portfolio o innowacyjne produkty, które konkurencja potrafi wprowadzić dopiero przy znacznie większych nakładach finansowych czy zespołowych. Jednym z przykładów sukcesu jest projekt „Poradnik Przedsiębiorcy” – jeden z największych portali branżowych w Polsce, powstał jako narzędzie content marketingowe i utrzymywana przy okazji. To dowód na siłę i efektywność naszej organizacji, mimo że nie jest to nasz główny obszar biznesowy.

Tę wyjątkową pozycję zapewnia kultura, która nie jest wolna od wyzwań – zdarzają się problemy czy nietypowe sytuacje, ale kluczowe mechanizmy (system awansów, transparentnego wynagradzania, otwartej komunikacji i samoorganizacji) są chronione przez samych pracowników. Dzięki zaangażowaniu, zaufaniu i wspólnemu poczuciu odpowiedzialności organizacja potrafi stawić czoła kryzysom i sprawnie wdrażać innowacje, zachowując jednocześnie wysoki poziom motywacji i zadowolenia zespołu.

7. Jak zarządzać mądrze w świecie automatyzacji?

Andrzej Lazarowicz

AI zmienia sposób pracy, ale sens i odpowiedzialność nadaje tylko człowiek. Najlepsze rozwiązania techniczne są wartościowe tylko wtedy, gdy towarzyszy im zaufanie – do siebie nawzajem, do liderów, do wspólnej wizji firmy.

Jak to zrobić w praktyce?

Budowanie kultury opartej na zaufaniu i otwartości zaczyna się od małych, konsekwentnych kroków:

- **Buduj kulturę otwartości:** rozmawiaj z ludźmi regularnie, nie tylko w kryzysie;
- **Dawaj przestrzeń** (czas, szkolenia, zaufanie): pozwól zespołowi rozwijać kompetencje w godzinach pracy – bez obawy o eliminację;
- **Stawiaj na życzliwość i wymianę wiedzy:** wspieraj postawę pomocową; dzielenie się umiejętnościami powinno być codziennością, nie wyjątkiem;
- **Otwórz komunikację:** lojalność i otwartość w zespole sprawiają, że w trudnych momentach – np. choroba czy kryzys – ludzie przejmują odpowiedzialność za siebie nawzajem;
- **Omawiaj i nazywaj role:** pokaż każdemu, gdzie jest miejsce na jego mocne strony, rozwój i poczucie przynależności;
- **Ustal jasny plan wdrażania zmian:** zamiast narzucać, pozwól pracownikom brać odpowiedzialność za projekty i terminy.

Publikacja **AI i automatyzacja - a nowoczesne zarządzanie pracownikami**, chroniona jest prawem autorskim. Przedruk materiałów opublikowanych w niniejszej publikacji – bez zgody wydawcy – jest zabroniony. Zakaz nie dotyczy cytowania publikacji z powołaniem się na źródło. Publikacja została przygotowana z zachowaniem najwyższej staranności i wykorzystaniem wysokich kwalifikacji, wiedzy i doświadczenia autorów oraz konsultantów. Zaproponowane w publikacji porady i interpretacje nie mają charakteru porady prawnej. Ich zastosowanie w konkretnym przypadku może wymagać dodatkowych, pogłębionych konsultacji. Publikowane rozwiązania nie mogą być traktowane jako oficjalne stanowisko organów i urzędów państwowych. W związku z powyższym redakcja nie może ponosić odpowiedzialności prawnej za zastosowanie zawartych w publikacji wskazówek, przykładów, informacji itp. do konkretnych przykładów.

Chcesz dowiedzieć się więcej o
**nowoczesnym zarządzaniu
i kulturze zaufania w firmie?**

Wejdź na >  **Poradnik Przedsiębiorcy** zakładka **Biznes** > **Zarządzanie**

lub zeskanuj kod QR i przeczytaj nasze artykuły

