System jest, efektu nie ma

Materiał towarzyszący audiobookowi

Andrzej Pawłowski · Wydawnictwo Punkt Zwrotny

Ten materiał stanowi część kompletu audiobooka. Zawiera pełny Skan udźwigu firmy, źródła książki, spis treści i notę wydawniczą. Pytania skanu są również czytane w osobnym nagraniu. Bibliografia pozostaje w formie pisemnej; nie jest skrótem badań.

Spis treści

Nota od autora
Jak czytać tę książkę
Część I. Gdzie znika efekt
1. System jest, efektu nie ma
2. Ludzie, nie narzędzia. Kto naprawdę decyduje o wyniku wdrożenia
3. Jedna osoba kontra czterdzieści. Co musi wydarzyć się po szkoleniu
4. Osiem kliknięć zamiast dwóch. Co zmiana ludziom zabiera
5. Korek jest wyżej, niż boli. „Dobre czy złe narzędzie” to złe pytanie
6. Każdy dowiózł swoje. Firma straciła.
7. Kiedy plik staje się systemem
Część II. Udźwig i próba na AI
8. Udźwig firmy. Ile zmiany naraz firma przetrawi
9. AI jako reflektor. Jak moda odsłania narzędzia, które firmy miały od lat
10. AI do wszystkiego, czyli do niczego
Część III. Od zakupu do wyniku
11. Po co, jak, kim. Dobór narzędzia do celu, procesu i ludzi
12. Strona, której nie ma w umowie
13. Pierwsze sto dni. Żeby się przyjęło, a nie tylko wystartowało
14. Kiedy to nie ty podpisujesz
Zakończenie
Wtorek, dziesiąta dwadzieścia
Skan udźwigu firmy
Źródła
O autorze

Skan udźwigu firmy

Jeżeli ważny raport nadal wymaga uzgadniania systemu z plikami obok niego, sprawdź, jakiej pracy narzędzie nie przejęło i dlaczego. Przyczyną może być niedokończone wdrożenie, brak potrzebnej funkcji albo świadomie zachowany wyjątek. Ten Skan pomoże wybrać miejsce sprawdzenia. Nie rozstrzygnie go za ciebie.

Trzynaście pytań głównych odpowiada rozdziałom 1–13. Najpierw zapisz przy każdym jedno zdanie z pamięci. Jeżeli odpowiedzi nie znasz, zostaw puste pole albo wpisz „nie wiem”. Potem sprawdzisz odpowiedzi z ludźmi i dokumentami. Wypełniona kartka pokazuje twoją orientację, nie dowodzi jeszcze, że firma potrafi wykonać zmianę. Nie ma tu punktów ani wyniku udźwigu.

Rozdział 14 prowadzi osobno menedżera, który nie podpisuje umowy ani budżetu. Jego pytanie brzmi: co zrobię w tym tygodniu w granicach swojej roli i dostępnego czasu, a jakiej decyzji potrzebuję od przełożonego i do kiedy, żeby wykonać pozostały zakres?

1. Co ludzie w firmie otwierają rano jako pierwsze: system, za który zapłaciliśmy, czy plik obok niego? (rozdział 1)

2. Kto poza zarządem wie, po co kupujemy nowe narzędzie, i potrafi to powiedzieć własnymi słowami? (rozdział 2)

3. Do kogo ludzie idą z pytaniem, kiedy w systemie coś nie działa: do informatyka, do dostawcy czy do koleżanki dwa biurka dalej? (rozdział 3)

4. Co ostatnia zmiana zabrała konkretnym osobom: czas, sprawność, pozycję, spokój? (rozdział 4)

5. Ile razy te same ręce dotykają tej samej kartki albo tego samego rekordu, zanim proces się skończy? (rozdział 5)

6. Z czego rozliczyliśmy kierownika przy ostatniej decyzji korzystnej dla firmy, która pogorszyła wynik jego działu — i gdzie widać to w jego rzeczywistej ocenie? (rozdział 6)

7. Co się stanie z firmą w tygodniu, w którym autor najważniejszego arkusza pójdzie na urlop? (rozdział 7)

8. Ile zmian naraz firma prowadzi w tym kwartale i kto z tych samych ludzi ma je udźwignąć obok bieżącej roboty? (rozdział 8)

9. Za co już zapłaciliśmy w licencjach i modułach, czego nikt nie używa, i kto o tym wie? (rozdział 9)

10. Jaka jest najtańsza rzecz, która rozwiązuje problem, o którym ostatnio rozmawialiśmy z dostawcą? (rozdział 10)

11. Ostatni zakup systemu zaczęliśmy od pytania „po co” czy od tabelki funkcji trzech dostawców? (rozdział 11)

12. Kto po naszej stronie ma udźwignąć następne wdrożenie i ile godzin w tygodniu ma na to w grafiku? (rozdział 12)

13. Co zmierzymy w setny dzień po starcie i na dalszych przeglądach, żeby zdecydować, czy utrzymać sposób pracy, poprawić go czy zmienić granice usługi — i kto tego pilnuje? (rozdział 13)

Jak to czytać

Nie sumuj pustych ani wypełnionych pól. Trzynaście odpowiedzi z pamięci nie jest diagnozą organizacji. Puste pole wskazuje niewiadomą; sprawdzona odpowiedź może ujawnić przeszkodę albo potwierdzić, że warunek jest spełniony.

Najpierw sprawdź czerwone flagi z listy niżej. Jeżeli potwierdzi się którakolwiek, rozwiąż wskazany problem przed dobrowolnym rozszerzeniem. Przy obowiązkowym terminie ogranicz inne prace lub zapewnij pomoc, zamiast odkładać obowiązek. Liczba odpowiedzi w pozostałych polach nie usuwa potwierdzonej przeszkody.

Następnie wróć do niewiadomych przy pytaniach 2, 8, 12 i 13: o rozumienie celu, kolejkę zmian, godziny oraz sprawdzenie wyniku. Porównaj odpowiedzi z zespołem i jego pracą. Samo puste pole nie nakazuje mniejszego zakresu kwartału. Jeśli jednak sprawdzenie ujawni brak godzin, trzeba zmienić kolejność, zakres lub dostępne zasoby, zanim firma przyjmie kolejne zobowiązanie.

Przed rozpoczęciem próby potrzebne są cztery sprawdzone warunki. Pierwszy: nazwisko z godzinami w grafiku i zastępcą na urlop, a obok niego osoby objęte próbą, które własnymi słowami powiedzą, po co to robią. Drugi: liczba, która ma się zmienić, razem z jej dzisiejszym stanem. Trzeci: właściciel danych i potwierdzenie, że wolno ich użyć. Czwarty: wiedza o tym, ile innych zmian idzie w tym kwartale przez te same ręce. To podstawa planu próby, nie gwarancja jej powodzenia.

Czerwone flagi

Cztery sytuacje wymagają decyzji przed następną zmianą. Sprawdź je nawet wtedy, gdy odpowiedziałeś na wszystkie pytania główne.

1. Następnej zmianie brakuje choć jednego z warunków: właściciela po stronie firmy, jego godzin w grafiku, zastępcy na urlop lub osoby poza zarządem, która chce tej zmiany i umie wytłumaczyć jej cel koledze przy sąsiednim biurku. (zob. rozdziały 12 i 2)

2. Nikt nie zapisał jednej liczby, która ma się zmienić, ani stanu tej liczby dzisiaj. (zob. rozdziały 11 i 13)

3. Dane, na których ma pracować nowe narzędzie, nie mają właściciela albo nie wiadomo, czy wolno ich użyć. (zob. rozdział 10)

4. Te same dwie, trzy osoby niosą już dwie inne zmiany obok bieżącej roboty, a nikt nie policzył ich godzin. (zob. rozdział 8)

Przy potwierdzonej fladze zapisz dowód, działanie, osobę odpowiedzialną i termin. Jeżeli zmiana ma obowiązkowy termin, uwzględnij go przy ograniczaniu innych prac i zapewnianiu pomocy. Jeśli nie potrafisz jeszcze potwierdzić flagi, zapisz, kto i do kiedy ją sprawdzi.

Weryfikacja zespołowa

Sprawdź odpowiedzi z dwiema, trzema osobami, które wykonują daną pracę albo mają nieść planowaną zmianę. Porównajcie je z konkretnym tygodniem, zleceniem lub decyzją. Rozbieżność między twoją odpowiedzią a odpowiedzią zespołu wskazuje, czego szukać w dowodach; sama nie rozstrzyga, kto ma rację.

Na stół idą cztery dowody. Kalendarz: grafik osoby prowadzącej zmianę z godzinami na projekt w typowym tygodniu i wskazaniem, co na ten czas zdjęto. Kolejka: lista wszystkich

zmian w kwartale, z nazwiskami i łącznym obciążeniem tych samych osób. Liczba bazowa: wynik zmierzony przed zmianą, z datą, metodą i osobą, która powtórzy pomiar. Dane: ich źródło, właściciel i potwierdzenie warunków użycia. Przy kalendarzu sprawdź też zastępstwo oraz to, czy osoby objęte próbą rozumieją jej cel.

Przy pytaniu szóstym wróć do konkretnej decyzji i późniejszej oceny kierownika. Sprawdź, co wcześniej zatwierdzono, jaki był wynik działu oraz skutek dla całej firmy. Uwzględnij dodatkową pracę, koszt przezbrojeń i wpływ na inne zlecenia. Potem sprawdź, jak rzeczywiście rozliczono kierownika. Jeżeli został oceniony gorzej za wykonanie zatwierdzonej decyzji korzystnej dla firmy, trzeba rozstrzygnąć tę sprzeczność przed kolejną taką obietnicą. Jeżeli nie masz porównywalnego przypadku, zapisz „jeszcze niesprawdzone” i termin pierwszej oceny, przy której to sprawdzisz.

Gorszy wskaźnik działu sam w sobie nie oznacza lepszego wyniku firmy. Potrzebny jest rachunek całego skutku. Deklaracja nowej zasady nie zastępuje sprawdzenia, jak ją zastosowano przy ocenie.

Przy pytaniu trzynastym sprawdź również odmowy i potrzeby, których obecny sposób pracy nie obsługuje. Dobry wynik przyjętych spraw może współistnieć z nową potrzebą klienta. Jeżeli dotychczasowe warunki nadal wystarczają, utrzymaj je. Jeżeli potrzebna jest inna usługa, zbierz koszt próby, jej wynik oraz następstwa dla pozostałej pracy. Osoba uprawniona do przyjęcia zobowiązania rozstrzyga zakres, cenę gotowości i granicę odmowy. Sam upływ stu dni albo roku nie przesądza, że usługę trzeba rozszerzyć.

Do tego sześć pytań zespołowych. Przy odpowiedzi wskażcie przykład lub zapis, który ją potwierdza. Niewiadoma dostaje osobę i termin sprawdzenia.

1. Co w pierwszych trzech miesiącach po starcie będzie szło wolniej niż dziś i kto o tym wie, zanim zacznie iść wolniej?

2. Ile kosztuje jedna pomyłka w tym procesie i kto ją zobaczy pierwszy: klient, księgowość czy nikt?

3. Czy dane, na których ma pracować nowe narzędzie, mają jednego właściciela i jeden format, czy trzy?

4. Kto po stronie firmy będzie umiał korzystać z tego narzędzia w dniu, w którym konsultant wyjedzie, i gdzie to jest zapisane?

5. Po czym poznamy w pierwszych stu dniach, że zmianę należy zatrzymać, po czym, że naprawić, a po czym, że rozszerzyć?

6. Kto jest właścicielem tego procesu i kto go zastępuje na urlopie?

Nie musicie odbywać osobnego spotkania dla każdego pustego pola. Jedno przejście przez zlecenie może wyjaśnić kilka spraw; niektóre będą wymagały odrębnej decyzji. Ważne, żeby żadna niewiadoma potrzebna do najbliższego zobowiązania nie zniknęła pod odpowiedzią „sprawdzimy później”.

Co z tym zrobić jutro

Wybierz pierwszą rozmowę według potwierdzonej flagi albo niewiadomej, od której zależy najbliższa decyzja. Zapisz, co sprawdzicie, na jakim przykładzie, z kim i do kiedy. Dołącz osobę, która ma prawo zmienić zakres, godziny lub warunki usługi, jeśli tego wymaga wynik. Menedżer oddziela tu własne działanie od decyzji, o którą występuje do przełożonego.

Po sprawdzeniu zapisz decyzję: utrzymać obecny sposób, naprawić go, zatrzymać albo rozszerzyć. Dopisz dowód, zakres, koszt, osobę uprawnioną do decyzji i termin kolejnego przeglądu. Jeśli dowodu nadal brakuje, ustal dalsze sprawdzenie; nie wpisuj rozszerzenia za sam upływ czasu.

Za trzydzieści dni wróć do Skanu, z nową datą i dowodami obok odpowiedzi. To pokaże, co zostało sprawdzone i rozstrzygnięte. Efekt zmiany potwierdza miernik procesu omawiany z zespołem. Osobno sprawdzasz, czy rzeczywista ocena kierownika odpowiada decyzjom zatwierdzonym dla firmy; nie wymaga to wywieszania ocen ludzi.

Puste pole nie oznacza błędu. Wskazuje miejsce do sprawdzenia z zespołem.

Źródła

Poniżej znajdują się źródła badań, pojęć i publicznych przykładów, uporządkowane według rozdziałów. Sceny firmowe i ich liczby są skomponowanymi przykładami dydaktycznymi. Badania komercyjne podano ze zleceniodawcą i próbą tam, gdzie to istotne dla odczytania wyniku. Różnych populacji i metod nie należy porównywać wprost. Stan informacji o przepisach: 6 września 2026.

Rozdział 1. Armand V. Feigenbaum, koncepcja „ukrytej fabryki", Total Quality Control, McGraw-Hill, Nowy Jork 1961 (wydania późniejsze: trzecie, 1983 i 1991). Robert M. Solow, recenzja w The New York Times Book Review, 12 lipca 1987 („We'd Better Watch Out"). Erik Brynjolfsson, Lorin M. Hitt, „Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance", Journal of Economic Perspectives, t. 14, nr 4, jesień 2000, s. 23–48 — komplementarność inwestycji informatycznych ze zmianą organizacyjną (s. 24–25), opóźnienie zwrotu liczone w latach na danych obejmujących ponad sześćset firm z lat 1987–1994 (s. 33) oraz przewaga nakładów niematerialnych nad sprzętem: na każdego dolara kapitału informatycznego typowa firma zgromadziła około dziewięciu dolarów dodatkowych aktywów niematerialnych (s. 34, na podstawie analizy Brynjolfssona i Yanga z 1997 roku dla firm z listy Fortune 1000, lata 1987–1994).

Rozdział 2. Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations, Free Press, 1962 (wydanie piąte 2003; historia o gotowaniu wody w Los Molinos w rozdziale 1). Prosci, „Best Practices in Change Management" — dwunasta edycja, 2023: próba 2 668 uczestników z 38 branż i 101 krajów. W odpowiedziach uczestników tej edycji aktywne i widoczne sponsorowanie przez kierownictwo jest najczęściej wskazywanym czynnikiem powodzenia zmiany; Prosci zadaje to samo pytanie w kolejnych edycjach badania od 1998 roku, a cała seria objęła ponad 10 800 uczestników. Marco Bianchini, Marta Lasheras Sancho, „SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey", OECD SME and Entrepreneurship Papers, nr 68, OECD Publishing, Paryż, publikacja 10 kwietnia 2025, DOI 10.1787/197e3077-en — badanie z czwartego kwartału 2024 roku na 1 009 firmach w dziesięciu krajach (Australia, Kanada, Francja, Niemcy, Włochy, Japonia, Korea, Hiszpania, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone), z kwestionariuszem rozesłanym przez platformy cyfrowe wśród ich własnych klientów. Sami autorzy zastrzegają, że próba jest nielosowa i nie reprezentuje populacji małych i średnich firm w badanych krajach; wyniki podano jako średnie krajowe właśnie dlatego, że próby w poszczególnych krajach różnią się wielkością. Na liście przeszkód w cyfryzacji (wykres 2.5) na czele stoją koszty utrzymania, brak czasu na szkolenia i koszty sprzętu, a opór pracowników i opór kadry kierowniczej należą do wskazywanych najrzadziej — stąd zdanie w tekście o miejscu oporu na tej liście. Wartości procentowych nie podaję, bo książka mówi o kolejności, nie o wysokości słupków. Gabriel Szulanski, „Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", Strategic Management Journal, t. 17, wydanie zimowe 1996, s. 27–43 — 271 obserwacji i 122 transfery dobrych praktyk w ośmiu firmach; badanie wskazuje znaczenie zdolności przyswojenia wiedzy, niejasności przyczynowych i relacji między stronami transferu. W tekście bez nazwiska.

Rozdział 3. Bryce Ryan, Neal C. Gross, „The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities", Rural Sociology, 1943 — oryginał opisuje tempo upowszechnienia w dwóch społecznościach jako „during practically one decade"; popularnie cytowana średnia dziewięciu lat dla drogi pojedynczego rolnika pochodzi z późniejszej tradycji badań nad

dyfuzją, nie z tej pracy, i dlatego nie ma jej w tekście. Sprzedawca był w tym badaniu najczęstszym pierwszym źródłem informacji o hybrydach (blisko połowa wskazań), a sąsiedzi najczęstszym źródłem decydującym o przyjęciu — stąd zdania w tekście o sprzedawcy i o sąsiedzie. Robert B. Cialdini, Influence, 1984 (wyd. polskie: Wywieranie wpływu na ludzi). Amy C. Edmondson, „Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", Administrative Science Quarterly, 1999.

Rozdział 4. Leon Festinger, A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University Press, 1957. Daniel Kahneman, Amos Tversky, „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", Econometrica, 1979 — praca z 1979 roku opisuje asymetrię strat i zysków jakościowo, bez liczby; proporcję „mniej więcej dwa razy" (λ ≈ 2,25) podają dopiero: Amos Tversky, Daniel Kahneman, „Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty", Journal of Risk and Uncertainty, 1992; nowsze metaanalizy rozchodzą się co do wartości — Alexander L. Brown, Taisuke Imai, Ferdinand M. Vieider, Colin F. Camerer, „Meta-analysis of Empirical Estimates of Loss Aversion", Journal of Economic Literature, t. 62, nr 2, 2024, s. 485–516, podają średnią 1,955, a Lukasz Walasek, Timothy L. Mullett, Neil Stewart, „A meta-analysis of loss aversion in risky contexts", Journal of Economic Psychology, t. 103, 2024, artykuł 102740, podają 1,31 — i dlatego w tekście stoi „mniej więcej". Luddyści z Nottinghamshire, 1811–1813: Frame-Breaking Act z 1812 roku uczynił niszczenie określonych maszyn przestępstwem zagrożonym karą śmierci, ale w procesach w Yorku (styczeń 1813), Lancaster (maj–czerwiec 1812) i Chester wyroki opierano na zarzutach łączonych — od niszczenia maszyn po rozbój, podpalenie i zabójstwo; szerzej o tym okresie: Malcolm I. Thomis, The Luddites: Machine-Breaking in Regency England, David & Charles, Newton Abbot 1970; teksty samych luddystów zebrał Kevin Binfield (red.), Writings of the Luddites, Johns Hopkins University Press, Baltimore 2004. KPMG i University of Melbourne, „Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025", 48 340 respondentów w 47 krajach; przywołane 57% ma jednak mianownik węższy niż cała próba — dotyczy pracowników objętych częścią badania o użyciu AI w pracy (streszczenie raportu, s. 6). Jessica A. Reif, Richard P. Larrick, Jack B. Soll, „Evidence of a social evaluation penalty for using AI", Proceedings of the National Academy of Sciences, t. 122, nr 19, 2025, artykuł e2426766122 — cztery zarejestrowane z góry eksperymenty na łącznej próbie ponad czterech tysięcy czterystu osób; stąd zdanie o niższych ocenach kompetencji dla tych, którzy przyznają się do użycia narzędzia. W tekście bez nazwisk.

Rozdział 5. Dale L. Goodhue, Ronald L. Thompson, „Task-Technology Fit and Individual Performance", MIS Quarterly, 1995. Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox, The Goal, 1984 (wyd. polskie: Cel). Abraham S. Luchins, „Mechanization in Problem Solving: The Effect of Einstellung", Psychological Monographs, 1942 (zadanie trzech dzbanów). Karl Duncker, „On Problem-Solving", Psychological Monographs, 1945 (fiksacja funkcjonalna; w tekście bez nazwiska). Karl E. Weick, „Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems", American Psychologist, 1984. W tekście bez nazwiska. Robert B. Cialdini, Influence, 1984 (reguła „drogie znaczy dobre"; nazwisko pada w rozdziale 3).

Rozdział 6. „Każdy dowiózł swoje. Firma straciła." Steven Kerr, „On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", Academy of Management Journal, t. 18, nr 4, 1975, s. 769–783, DOI 10.5465/255378 — sprzeczność między zachowaniem nagradzanym a oczekiwanym. Reguła oceny, firmy, kwoty i wyniki w scenie są przykładem dydaktycznym, nie wynikiem badania skuteczności tej reguły.

Rozdział 7. Abraham H. Maslow, The Psychology of Science, 1966 (prawo instrumentu). Anglia, październik 2020: opóźnione raportowanie przypadków; BBC opisało ograniczenie starego formatu arkusza jako przyczynę techniczną — Public Health England, „PHE statement on delayed reporting of COVID-19 cases”, komunikat z 4 października 2020 opublikowany w serwisie GOV.UK — oraz relacja BBC News z 5 października 2020. Pierwszy komercyjny arkusz dla komputerów osobistych: VisiCalc Dana Bricklina i Boba Frankstona, 1979, na komputer Apple II; w tekście bez nazwisk.

Rozdział 8. Wesley M. Cohen, Daniel A. Levinthal, „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, Administrative Science Quarterly, 1990. Pojęcie udźwigu firmy używane w tej książce jest autorskie i praktyczne; badania nad zdolnością absorpcyjną są jego inspiracją, a nie miarą, i udźwig nie jest ich akademickim odpowiednikiem. John Sweller, „Cognitive Load During Problem Solving”, Cognitive Science, 1988. Shaker A. Zahra, Gerard George, „Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension”, Academy of Management Review, 2002. W tekście bez nazwisk. Erik Brynjolfsson, Daniel Rock, Chad Syverson, „The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies”, American Economic Journal: Macroeconomics, t. 13, nr 1, 2021, s. 333–372 (wcześniej NBER Working Paper nr 25148, 2018) — krzywa J produktywności. W tekście bez nazwisk. Hershey, 1999: Hershey Foods Corporation, sprawozdanie kwartalne na formularzu 10-Q za kwartał zakończony 3 października 1999, złożone 12 listopada 1999, s. 12 i 14. Pierwsza faza wdrożenia ruszyła w styczniu, druga od 5 lipca. Spadek sprzedaży w trzecim kwartale o 12% wiązano zarówno z problemami realizacji zamówień, jak i ze sprzedażą biznesu makaronowego. Dane o kwartalnej sprzedaży i zysku pochodzą z tego sprawozdania. Sprawozdanie roczne na formularzu 10-K za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 1999, złożone w amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd 13 marca 2000. Spółka podaje, że sprzedaż netto była niższa o 464,7 mln USD, czyli o 10% wobec 1998 roku, i że za ten roczny spadek odpowiada przede wszystkim sprzedaż biznesu makaronowego (343,8 mln USD); spadki sprzedaży w trzecim i czwartym kwartale wiąże natomiast wprost z problemami po lipcowym uruchomieniu nowych systemów i procesów. Rocznej wartości procentowej świadomie nie ma w tekście, bo bez informacji o sprzedaży biznesu makaronowego byłaby myląca. Informacja o ponad 100 mln USD zamówień niedostarczonych na czas pochodzi z komunikatów zarządu dla analityków z września 1999 roku i z ówczesnych doniesień prasowych, nie z raportu okresowego; najczęściej cytowany artykuł to Emily Nelson, Evan Ramstad, „Trick or Treat: Hershey’s Biggest Dud Has Turned Out to Be Its New Technology”, The Wall Street Journal, 29 października 1999, s. A1. W raporcie za rok 2000 spółka wskazuje naprawę usterek systemu, większe doświadczenie pracowników oraz rozbudowę możliwości dystrybucyjnych; przypadek nie dowodzi wyłącznie problemu szkoleń. Źródło uzupełniające: Hershey Foods Corporation, 2000 Annual Report to Stockholders, list do akcjonariuszy, sekcje „Systems Issues” i „Enhanced Distribution Capability”, 15 marca 2001. Etap z 2002 roku, przywołany w tekście jednym zdaniem: Todd Weiss, „Hershey Upgrades R/3 ERP System Without Hitches”, Computerworld, 9 września 2002 — modernizacja systemu rozpoczęta w lipcu 2001 i ukończona w maju 2002, o 20% poniżej budżetu i bez zakłóceń w realizacji zamówień, za komunikatem spółki z 29 sierpnia 2002. KSeF: Ministerstwo Finansów, zasady i harmonogram obowiązywania Krajowego Systemu e-Faktur — obowiązek od 1 lutego 2026 dla podatników o sprzedaży brutto za 2024 rok przekraczającej 200 mln zł, od 1 kwietnia 2026 dla pozostałych, do końca 2026 roku można wystawiać faktury poza KSeF, jeżeli miesięczna suma sprzedaży brutto udokumentowanej tymi fakturami nie

przekracza 10 tys. zł. Źródło: Ministerstwo Finansów, „Duże firmy”, ksef.podatki.gov.pl/duze-firmy/, dostęp 5 września 2026.

Rozdział 9. Fred D. Davis, „Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology”, MIS Quarterly, 1989. George B. Dantzig, John H. Ramser, „The Truck Dispatching Problem”, Management Science, 1959 — zadanie sformułowane na przykładzie cystern z benzyną; ogólność wynika z zapisu matematycznego (uogólnienie problemu komiwojażera), nie z deklaracji autorów. Analiza UBS z lutego 2023 (na danych Similarweb) o około stu milionach użytkowników ChatGPT w dwa miesiące. Badanie na zlecenie Sharp Europe, wykonawca Censuswide, 17–25 czerwca 2025; próba 2 500 właścicieli MŚP zatrudniających od 50 do 250 osób na dziesięciu rynkach, Polska n = 250 — stąd odsetek właścicieli deklarujących pełną integrację AI w większości procesów oraz przekazana przez nich ocena, jaka część pracowników korzysta z AI bez informowania kierownictwa; pracowników w tym badaniu nie pytano, a publikacja nie opisuje rekrutacji ani ważenia próby. Eurostat, publikacja z 11 grudnia 2025 (dane za 2025), firmy zatrudniające od dziesięciu osób, technologie AI z zamkniętej listy — stąd porównanie Polski ze średnią unijną. Obu tych liczb nie zestawiamy wprost: mierzą inne populacje inną metodą.

Rozdział 10. Linda J. Skitka, Kathleen L. Mosier, Mark Burdick, „Does automation bias decision-making?”, International Journal of Human-Computer Studies, 1999. W tekście padają tylko dwa pierwsze nazwiska. Carliss Y. Baldwin, Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity, MIT Press, 2000 (w tekście bez nazwisk). LEGO, 2004: David C. Robertson z Billem Breenem, Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry, Crown Publishing Group, Nowy Jork 2013 (wydanie brytyjskie: Random House Business Books, Londyn 2013). EY Polska, „Jak polskie firmy wdrażają AI”, trzecia edycja, 16 kwietnia 2026, n = 497 średnich i dużych firm — stąd odsetek firm z kompletną infrastrukturą danych i odsetek rozczarowanych.

Rozdział 11. Michael Hammer, „Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, Harvard Business Review, 1990 (przykład Forda i Mazdy: dział rozliczeń z dostawcami w Ameryce Północnej zatrudniający ponad pięćset osób, plan redukcji o jedną piątą, do czterystu, pięć osób w Maździe i dział mniejszy o trzy czwarte po zmianie; scena datowana u Hammera na początek lat osiemdziesiątych).

Rozdział 12. Colin Camerer, George Loewenstein, Martin Weber, „The Curse of Knowledge in Economic Settings: An Experimental Analysis”, Journal of Political Economy, 1989. Elizabeth Louise Newton, „The Rocky Road from Actions to Intentions”, dysertacja doktorska, Stanford University, 1990 — dysertacja potwierdza konstrukcję eksperymentu (stukający wybierali po trzy melodie z listy 25 i szacowali odsetek hipotetycznej publiczności stu osób), nie potwierdza natomiast popularnie cytowanych proporcji „mniej więcej co druga” i „trzy na sto dwadzieścia”; te pochodzą z opracowań wtórnych, rozpowszechnionych przez: Chip Heath, Dan Heath, Made to Stick, 2007, i dlatego nie ma ich w tekście. Daniel Kahneman, Amos Tversky, złudzenie planowania, lata siedemdziesiąte (w tekście bez nazwisk; nazwiska padają w rozdziale 4). Robert B. Cialdini, Influence, 1984 (reguła „drogie znaczy dobre”; w tekście bez nazwiska). Rachunek całkowitego kosztu zmiany jest przykładem dydaktycznym. Kwoty są umowne.

Rozdział 13. Hermann Ebbinghaus, Über das Gedächtnis, 1885; replikacja: Jaap M. J. Murre, Joeri Dros, „Replication and Analysis of Ebbinghaus’ Forgetting Curve”, PLOS ONE, 2015. Robert B. Cialdini, Influence, 1984 (zaangażowanie i konsekwencja; w tekście bez nazwiska).

Rozdział 14. Bez źródeł zewnętrznych: rozdział rozwija praktyczne wskazówki z wcześniejszych rozdziałów.

Zakończenie. Bez źródeł zewnętrznych. Trzynaście pytań głównych Skanu odpowiada rozdziałom 1–13. Osobny kierunek menedżerski odsyła do rozdziału 14. Skan porządkuje sprawdzenie własnej sytuacji; nie jest zwalidowaną skalą oceny firmy.

Strona redakcyjna

Copyright © Andrzej Pawłowski, 2026

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana w jakiejkolwiek formie bez pisemnej zgody właściciela praw. Nie narusza to uprawnień przysługujących na podstawie ustawy, w tym prawa cytatu i dozwolonego użytku osobistego. Właściciel praw zastrzega odrębnie prawo do zwielokrotniania tej książki i do eksploracji jej tekstu oraz zawartych w niej danych, w tym do trenowania i rozwijania systemów sztucznej inteligencji; zastrzeżenie obejmuje całość książki i każdą jej część.

Wyjątek: „Skan udźwigu firmy” — trzynaście pytań, odczyt, cztery czerwone flagi i weryfikacja zespołowa — wolno kopiować i drukować na własny użytek wewnętrzny firmy czytelnika, w całości i bez zmian w treści pytań; wypełnianie pól jest dozwolone. Zgoda nie obejmuje odsprzedaży ani żadnego użycia odpłatnego, w tym rozdawania kopii uczestnikom szkoleń, warsztatów i usług doradczych. Na każdej kopii ma się znaleźć nota: „Andrzej Pawłowski, »System jest, efektu nie ma«, Wydawnictwo Punkt Zwrotny 2026. Skan udźwigu firmy — kopiowanie i drukowanie na własny użytek wewnętrzny firmy dozwolone. Odsprzedaż i użycie odpłatne wymagają pisemnej zgody właściciela praw”.

Nazwy programów, usług i marek przywoływane w tej książce są znakami towarowymi ich właścicieli i użyto ich wyłącznie w celu opisowym. Dotyczy to również tytułu i podtytułu tej książki oraz opisów produktu w sklepach: występujące w nich nazwy własne są użyte opisowo i nie oznaczają powiązania z właścicielami znaków ani ich zgody. Nazwy firm i instytucji przywołane przy opisach zdarzeń historycznych oraz badań podano na podstawie źródeł publicznych wskazanych w sekcji Źródła; podmioty te nie są powiązane z tą książką i jej nie autoryzowały. Tak samo opisowo, wyłącznie dla wskazania afiliacji badaczy, podano nazwy uczelni i instytutów naukowych.

Sceny firmowe w tej książce są przykładami dydaktycznymi. Firmy, postaci, dialogi, liczby i przebieg zdarzeń zostały skomponowane, żeby pokazać mechanizmy pracy i decyzji. Nie są relacjami z osobistych historii autora ani opisami konkretnych klientów. Pierwsza osoba służy objaśnianiu sposobu myślenia i pracy. Doświadczenie zawodowe autora przedstawiono w nocie biograficznej. Publiczne przypadki historyczne i wyniki badań odróżniono od scen oraz opisano w sekcji Źródła.

Książka przedstawia podejście autora do wdrażania zmian i nie jest poradą prawną, podatkową ani kadrową. Przywołane przepisy, terminy i progi obowiązywały w dniu zamknięcia rękopisu i mogą się zmienić. Przed decyzją, która dotyczy umowy, zatrudnienia albo danych osobowych, sprawdź stan aktualny i skonsultuj ją z osobą, która ma w tym uprawnienia.

Zapytania o prawa, przedruki i licencje: andrzejpawlowski.com.

Wydanie pierwsze

Wydawca: Wydawnictwo Punkt Zwrotny

Andrzej Pawłowski Consulting

Grodzisk Mazowiecki, 2026

ISBN audiobooka: 978-83-983296-3-7. Numer przypisany w rejestrze wydawcy.