NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/.

NCG Insight | Strategia AI zawodzi najpierw na poziomie ludzkim

Heather Grizzle · April 14, 2026

Oracle's AI-linked layoffs show where AI strategy fails first: the human layer. How separations are handled shapes the workforce that stays.

Niedawne zwolnienia w Oracle są przedstawiane jako część szerszej restrukturyzacji napędzanej przez AI, jednak sposób ich przeprowadzenia ujawnia coś znacznie poważniejszego niż tylko decyzję kosztową. Tysiące pracowników zostało powiadomionych poprzez bezosobową, scentralizowaną komunikację, przy czym dostęp do systemów był odbierany niemal natychmiast, a zaangażowanie na poziomie menedżerskim było znikome lub żadne. Gdy pracownicy doświadczają odejścia z firmy w sposób, który odbiera im sprawczość, kontekst i godność, zdarzenie to przestaje być jedynie korektą liczby etatów. Staje się sygnałem, który przekształca sposób, w jaki pozostała organizacja postrzega przywództwo, stabilność i własną wartość.

Z perspektywy ryzyka związanego z siłą roboczą problemem nie jest sam fakt zwolnień. Organizacje regularnie przechodzą restrukturyzację, a przesunięcie kapitału w stronę nowych technologii jest zjawiskiem oczekiwanym. Problemem jest sposób, w jaki ta restrukturyzacja została zoperacjonalizowana równolegle z widocznym wzrostem i znacznymi inwestycjami w infrastrukturę AI. Gdy miliardy są kierowane na budowanie przyszłych możliwości, podczas gdy obecni pracownicy są zwalniani za pomocą zestandaryzowanych, pozbawionych osobistego kontaktu procesów, organizacja nieumyślnie przekazuje komunikat, że kapitał ludzki jest zasobem jednorazowego użytku, a nie aktywem, którym się zarządza. Takie postrzeganie nie ogranicza się wyłącznie do osób odchodzących. Wbudowuje się w zachowanie tych, którzy pozostają.

Skutki długofalowe rzadko są natychmiastowe, ale niemal zawsze dają się zmierzyć. Pracownicy obserwujący tego rodzaju wydarzenia zaczynają działać z mniejszym zaufaniem, co bezpośrednio wpływa na tempo wdrażania

> Gdy zaufanie zostaje nadszarpnięte, pracownicy nie stawiają

nowych systemów, gotowość do dzielenia się wiedzą instytucjonalną oraz zaangażowanie w inicjatywy transformacyjne. Strategia AI w szczególności zależy od integracji czynnika ludzkiego na każdym poziomie — od jakości danych, przez przeprojektowanie procesów pracy, po akceptację użytkowników. Gdy zaufanie zostaje nadszarpnięte, pracownicy nie stawiają jawnego oporu. Po cichu się wycofują, opóźniają wdrażanie nowych rozwiązań i chronią własną pozycję zamiast przyczyniać się do zmian organizacyjnych. To właśnie wtedy duże inwestycje technologiczne zaczynają przynosić gorsze wyniki niż zakładano.

jawnego oporu. Wycofują się po cichu.

Ścieżka naprawy wymaga czegoś więcej niż tylko przeformułowania narracji. Wymaga odbudowania operacyjnego powiązania między strategią zatrudnienia a inwestycjami w technologię. Przywództwo musi najpierw przywrócić odpowiedzialność poprzez bezpośrednią i konkretną komunikację, wyjaśniającą nie tylko to, co się wydarzyło, ale także to, jak przyszłe decyzje będą realizowane inaczej. Nie można polegać na ogólnikowym języku dotyczącym priorytetów strategicznych. Konieczne jest odniesienie się do błędów w procesie oraz wyjaśnienie oczekiwań co do tego, jak pracownicy będą traktowani w przyszłości, ponieważ wiarygodność odbudowuje się poprzez konkretność, a nie poprzez przekaz marketingowy.

Równie ważne jest przedefiniowanie roli pracowników w samej strategii AI. Organizacje, którym udaje się pomyślnie przejść przez tę transformację, nie przedstawiają AI jako mechanizmu zastępującego ludzi. Definiują ją jako mnożnik możliwości i zapewniają jasne, dostępne ścieżki umożliwiające pracownikom przejście do pokrewnych ról, zdobycie odpowiednich umiejętności oraz uczestnictwo w transformacji. Bez widocznej wewnętrznej mobilności i struktur przekwalifikowania powiązanych bezpośrednio z wdrażanymi systemami, pracownicy interpretują inwestycje w AI jako zagrożenie dla swojego miejsca pracy, a nie jako szansę, co podważa akceptację nowych rozwiązań w momencie, gdy jest ona najbardziej potrzebna.

Organizacja musi również zająć się ryzykiem operacyjnym wynikającym z gwałtownej redukcji zatrudnienia. Wiedza instytucjonalna nie istnieje wyłącznie w dokumentacji. Znajduje się w nieformalnych procesach, rozwiązaniach zastępczych i kontekstowym zrozumieniu, które często nie są nigdzie zapisane. Gdy duża liczba pracowników odchodzi bez zorganizowanego przekazania wiedzy, organizacja dziedziczy ukryte słabości, które później ujawniają się jako nieefektywność, błędy oraz zwiększona zależność

od wsparcia zewnętrznego. Identyfikacja i ograniczanie tych zagrożeń jest niezbędne do ustabilizowania działalności po restrukturyzacji.

Ostatecznie transformacja AI nie definiuje się poprzez tempo, w jakim przesuwane są zasoby, lecz poprzez skuteczność integracji systemów ludzkich i technologicznych. Redukcja kosztów może poprawić krótkoterminową sytuację finansową, lecz bez towarzyszącej jej strategii dotyczącej pracowników, która utrzymuje zaufanie, zachowuje wiedzę i umożliwia uczestnictwo w przyszłym kształcie organizacji, wprowadza ona długoterminową niestabilność. Wynikiem nie jest strategia, która zawiodła w tradycyjnym sensie, lecz strategia osłabiona, która nigdy nie osiąga swojego pełnego potencjału.

Z perspektywy NCG różnica jest jednoznaczna. Organizacje, które traktują AI jako strategię zastępowania ludzi, optymalizują koszty. Organizacje, które traktują ją jako strategię budowania możliwości, tworzą trwałą przewagę. Różnica nie tkwi w samej technologii, lecz w sposobie, w jaki ludzie są w niej umiejscowieni.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Jak cytować

Grizzle, H. M. (2026, April 14). NCG Insight | Strategia AI zawodzi najpierw na poziomie ludzkim. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/