NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/23/authorization-before-readiness-why-inaccessible-onboarding-is-a-governance-failure-and-what-it-predicts-about-ai-deployment/.

Autoryzacja przed gotowością: dlaczego niedostępny proces wdrożenia jest porażką zarządzania i co to przewiduje w kontekście wdrażania AI

Heather Grizzle · July 23, 2026

Instytucje autoryzują udział, zanim jeszcze stworzą warunki do jego realizacji. Dlaczego niedostępny proces wdrażania pracowników przewiduje sposób, w jaki organizacja będzie zarządzać wdrażaniem sztucznej inteligencji.

Spis treści

1. To samo niepowodzenie, zastosowane do technologii
2. Zatwierdzenie przed wdrożeniem, nie reakcja po skardze
3. Gotowość jako standard
4. Bibliografia

Instytucje rutynowo zatwierdzają uczestnictwo, zanim stworzą warunki, które czynią to uczestnictwo możliwym. Decyzja o zatrudnieniu zostaje sfinalizowana, ustala się datę rozpoczęcia pracy, a pracownik stawia się, by odkryć, że materiały, systemy i udogodnienia wymagane do pełnienia tej roli nigdy nie zostały przygotowane. Organizacja upoważniła kogoś do uczestnictwa w pracy, której jeszcze nie uczyniła możliwą do uczestniczenia. To nie jest uchybienie administracyjne. To niepowodzenie w zarządzaniu, i jest to to samo niepowodzenie, które występuje, gdy organizacja zatwierdza wdrożenie systemu sztucznej inteligencji, zanim ustanowi struktury nadzoru, testowania i odpowiedzialności, które uczyniłyby to wdrożenie uzasadnionym.

Wdrażanie pracownika jest użytecznym przykładem, ponieważ niepowodzenie jest widoczne w krótkim horyzoncie czasowym, a koszty łatwo prześledzić. Rozważmy se-

kwencję, która powtarza się w różnych sektorach. Dział zatrudnia pracownika z niepełnosprawnością. Materiały szkoleniowe nie zostały przygotowane w dostępnych formatach. To, co zaplanowano jako uporządkowaną dwutygodniową orientację, wydłuża się ponad miesiąc. Instrukcje są przekazywane niespójnie, ponieważ dział projektuje rozwiązania dostępności po przybyciu pracownika, a nie przed nim. Pracownik spędza pierwsze tygodnie pracy na identyfikowaniu brakujących materiałów, wyjaśnianiu, dlaczego standardowe procesy nie działają, i konstruowaniu planu dostępności, który powinna była dostarczyć instytucja. Produktywność jest opóźniona, a opóźnienie zostaje zapisane na konto jednostki, a nie procesu, który je spowodował.

Znaczenie tego wzorca nie polega na tym, że jest niewygodny. Polega na tym, że stanowi strukturalne wykluczenie w ramach formalnie inkluzyjnego aktu. Organizacja zatrudniła pracownika. Spełniła widoczny obowiązek. Mimo to pracownik pozostaje funkcjonalnie wykluczony, ponieważ instytucja potraktowała zatrudnienie jako punkt końcowy kwestii dostępności, a nie moment, w którym kwestia ta staje się operatywna. Formalne przyjęcie bez operacyjnej gotowości wytwarza wykluczenie, którego nikt nie musi zamierzać i którego żaden dokument polityki nie odnotuje.

The mechanism deserves precise naming, because how a failure is attributed determines who is expected to fix it. Deborah Stone's work on causal stories describes how competing accounts of what caused a harm determine where responsibility is assigned and which remedies become thinkable. An onboarding delay attributed to individual circumstance generates accommodation requests, case-by-case exceptions, and a quiet performance record. The same delay attributed to institutional unreadiness generates procurement requirements, design standards, and sign-off procedures. The facts are identical. The governance consequences are not.

Formalne przyjęcie bez operacyjnej gotowości wytwarza wykluczenie, którego nikt nie musi zamierzać i którego żaden dokument polityki nie odnotuje.

To samo niepowodzenie, zastosowane do technologii

Organizacje wdrażają obecnie systemy zautomatyzowane i wspierane sztuczną inteligencją w funkcjach, z których wywodzi się to niepowodzenie: selekcja kandydatów do

pracy, platformy wdrażania pracowników, dostarczanie szkoleń pracowniczych, monitorowanie wydajności, planowanie harmonogramów i wewnętrzne wsparcie decyzyjne. Proces wspierany przez sztuczną inteligencję nie jest przez to procesem dostępnym czy dobrze zarządzanym. Tam, gdzie system jest nabywany i wdrażany bez sprawdzenia, czy pracownicy z niepełnosprawnością mogą go efektywnie używać, technologia nie koryguje leżącego u podstaw wzorca. Ona go uprzemysławia, stosując nietestowane założenie o dostępności jednolicie i w szybkim tempie.

Istotne pytanie w momencie zatwierdzenia nie dotyczy tego, czy system działa zgodnie ze swoją specyfikacją techniczną. Platforma może działać dokładnie tak, jak zaprojektowano, a mimo to zawieść jako narzędzie instytucjonalne, jeśli osoby, które muszą z niej korzystać, nie mogą uzyskać do niej dostępu, poruszać się po niej ani sensownie się z nią angażować. Dokumentacja dostawcy poświadczająca zgodność jest twierdzeniem dotyczącym produktu. Nie jest dowodem dotyczącym pracowników. Publiczne dowody na tym rynku nie uzasadniają jeszcze traktowania tych dwóch rzeczy jako równoważnych, a instrumenty zamówień, które je zlewają w jedno, przenoszą ryzyko na instytucję, sprawiając jednocześnie wrażenie, że je redukują.

Architektura prawna już to przewiduje. Amerykańska ustawa o osobach niepełnosprawnych (Americans with Disabilities Act, ADA) ujmuje dostosowanie jako interaktywny obowiązek pracodawcy, a nie wniosek, który pracownik musi zainicjować i uzasadnić. Sekcja 508 ustawy o rehabilitacji (Rehabilitation Act) nakłada wymogi dostępności na technologie informacyjne i komunikacyjne nabywane przez agencje federalne, a jej wpływ sięga znacznie dalej niż bezpośredni nabywcy federalni, poprzez relacje kontraktowe i przyjęte standardy stanowe. W Europie dyrektywa (UE) 2019/882 obowiązuje od czerwca 2025 roku i obejmuje organizacje obsługujące europejskich konsumentów niezależnie od miejsca ich rejestracji, przy czym norma EN 301 549 stanowi techniczny punkt odniesienia. Pracodawcy mający jakikolwiek kontakt z rynkiem europejskim działają obecnie w ramach reżimu dostępności, z którym wiążą się konsekwencje dla zamówień publicznych, w tym potencjalne wykluczenie z kontraktów publicznych.

Czego architektura prawna nie dostarcza, to metody. Ustawowe obowiązki ustanawiają, że dostępność jest wymagana. Nie mówią one urzędnikowi ds. zamówień, jakich dowodów żądać przed podpisaniem umowy, jak wygląda wystarczający test ani co się dzieje, gdy po wdrożeniu okaże się, że system jest niewystarczający. To właśnie tam

powinny znajdować się narzędzia zarządzania, i to właśnie tam większość organizacji obecnie nie ma nic.

Zatwierdzenie przed wdrożeniem, nie reakcja po skardze

Zarządzanie, które zaczyna się po skardze, nie jest zarządzaniem. To naprawa z udokumentowanym śladem papierowym. Środkiem zaradczym jest umiejscowienie oceny dostępności w punkcie zatwierdzenia, gdzie instytucja wciąż ma wpływ na dostawcę i jeszcze nie podjęła zobowiązań operacyjnych, które czynią wycofanie się kosztownym.

Przynajmniej organizacja powinna być w stanie odpowiedzieć na sześć pytań, zanim system zatrudnienia wspierany przez sztuczną inteligencję zostanie zatwierdzony do użytku.

1. Jakie wymogi dostępności zostały wpisane do zapytania ofertowego, a nie zgłoszone później?
2. Jakie testy przeprowadzono z udziałem użytkowników, których to dotyczy, a nie wyłącznie z użyciem zastępczych osób lub automatycznych narzędzi kontrolnych?
3. Jakie rozwiązania w zakresie dostępności komunikacji są udokumentowane i kto odpowiada za ich utrzymanie w miarę aktualizacji systemu?
4. Jaka procedura wsparcia ze strony człowieka funkcjonuje równolegle z systemem i czy jest ona wyposażona w zasoby, czy jedynie nazwana?
5. Jaka jest określona procedura postępowania w razie niepowodzenia, gdy technologia nie działa dla danego pracownika, i czy obowiązek jej uruchomienia spoczywa na tym pracowniku?
6. I kto konkretnie podpisuje zatwierdzenie, na jakiej podstawie dowodowej, z jakim uprawnieniem do odmowy?

None of these questions is technically demanding. Their absence from most procurement files is the point. Lester Salamon's account of governance describes public action as a matter of tool selection, where the instrument chosen carries distributive consequences independent of the goal it was chosen to serve. Procurement is such a tool. Selecting an automated onboarding platform is not a neutral operational decision. It allocates who bears the cost of the system's limitations, and in the absence of pre-authorization requirements, that cost falls consistently on the employees least positioned to absorb it.

Gotowość jako standard

The reframing this article proposes is narrow but consequential. Accessible onboarding is not a service courtesy extended to disabled employees. It is an observable indicator of whether an institution authorizes commitments it is prepared to honor. Organizations that prepare access provisions before an employee's first day have demonstrated that they anticipate foreseeable requirements, account for users unlike the designers, and accept responsibility for equitable implementation. Organizations that respond only after a disabled employee encounters a barrier have not met an unexpected problem. They have disclosed that readiness was never part of the authorization criteria.

Ten sam standard przenosi się bezpośrednio na zarządzanie technologią. Dostępność, nadzór i odpowiedzialność muszą zostać ustanowione przed zatwierdzeniem, a nie dostosowane po fakcie opóźnienia, szkody czy wykluczenia. Instytucja, która nie potrafi odpowiedzieć na sześć powyższych pytań dotyczących systemu, który już wdrożyła, nie podjęła decyzji w zakresie zarządzania tym systemem. Podjęła decyzję zakupową i nazwała ją zarządzaniem.

Włączenie nie może zaczynać się po przybyciu. Nadzór także nie.

> **O PRAKTYCE**
>
> *Novara Consulting Group LLC doradza nabywcom publicznym i instytucjonalnym w zakresie zarządzania i zamówień dotyczących systemów sztucznej inteligencji wpływających na dostępność i uczestnictwo w sile roboczej.*

Bibliografia

Americans with Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12101 et seq.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series.

Dickson, R. K., & Isisah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournali's Journal of Human Resource, 9*(1), 1–21.

Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the accessibility requirements for products and services (European Accessibility Act). *Official Journal of the European Union*, L 151.

ETSI. (2021). *EN 301 549: Accessibility requirements for ICT products and services* (V3.2.1).

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce.

Rehabilitation Act of 1973, Section 508, 29 U.S.C. § 794d.

Salamon, L. M. (Ed.). (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford University Press.

Stone, D. (2012). *Policy paradox: The art of political decision making* (3rd ed.). W. W. Norton.

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2022). *The Americans with Disabilities Act and the use of software, algorithms, and artificial intelligence to assess job applicants and employees* (EEOC-NVTA-2022-2).

World Wide Web Consortium. (2023). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. W3C Recommendation.

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, July 23). Autoryzacja przed gotowością: dlaczego niedostępny proces wdrożenia jest porażką zarządzania i co to przewiduje w kontekście wdrażania AI. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003355