This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/.

Wariancja decyzyjna i błędna wycena kosztów pracy

Heather Grizzle · February 1, 2026

Redukcje zatrudnienia ograniczają koszt pracy, który widać. Ukryty koszt niespójnych decyzji przełożonych napędza zarówno rotację, jak i ekspozycję prawną.

Spis treści

1. Zlokalizowanie generatora
2. Implikacje dla redukcji zatrudnienia
3. Automatyzacja pogłębia problem
4. Praca naprawcza
5. Co można uczciwie stwierdzić
6. Efektywność, właściwie zdefiniowana

Standardowa interwencja mająca na celu zwiększenie efektywności polega na redukcji zatrudnienia, i dzieje się tak z powodu, który ma niewiele wspólnego ze strategią. Liczba pracowników to ta część kosztów pracy, którą system księgowy rzeczywiście widzi. Wynagrodzenia, świadczenia, nadgodziny, wydatki na agencje i odprawy — wszystko to zamienia się w pozycje księgowe, które dział finansowy może modelować, prognozować i ciąć. Koszty generowane przez niespójne podejmowanie decyzji wewnątrz siły roboczej nie pojawiają się nigdzie jako osobna kategoria. Ujawniają się później i w rozproszeniu — jako rekrutacja zastępcza, opóźnienie w obsadzeniu wakatu, nadgodziny wchłaniane przez pracowników, którzy zostali, obsługa skarg, czas prawników, ugody oraz produktywność, której nowo zatrudniona osoba jeszcze nie osiągnęła. Organizacja, która tnie widoczną pozycję, pozostawiając nienaruszony ukryty generator, zaksięguje oszczędność w bieżącym okresie, po czym zapłaci za nią w kolejnych. To nie jest porażka dyscypliny zarządczej, a traktowanie tego jako takiej wygenerowało mnóstwo

bezużytecznych porad. To problem pomiaru, i powraca on w różnych branżach, ponieważ to system pomiaru, a nie zespół zarządzający, go wytwarza.

Zlokalizowanie generatora

The generator is worth locating precisely. In most organizations, the highest volume of consequential employment decisions is made not by executives or by human resources but by first-line supervisors: who is scheduled and when, whose absence is treated as excused, which performance problem is coached and which is documented, which documented problem escalates, who is told about the opening on the next shift. These decisions are rarely governed by an instrument. They are governed by an individual supervisor′s judgment, tenure, risk tolerance, workload on the day, and relationship with the particular employee in front of them. Across a population of supervisors, the aggregate result is variance. That variance has two distinct outputs, and in nearly every organization those two outputs are assigned to different departments, reported through different channels, and carried on different budgets.

Skutek operacyjny

Pierwszy skutek ma charakter operacyjny. Niespójny nadzór należy do bardziej trwałych ustaleń w literaturze dotyczącej retencji jako czynnik napędzający dobrowolne odejścia, a dobrowolne odejścia przekładają się na obciążenie rekrutacyjne, czas trwania wakatów, zależność od nadgodzin wśród pozostałego personelu oraz okres, zanim nowo zatrudniona osoba osiągnie pełną produktywność. To właśnie w tym okresie tkwi większość realnych pieniędzy i jest to liczba, którą organizacje najrzadziej mierzą, ponieważ w przeciwieństwie do kosztu pozyskania pracownika nie wynika ona wprost z systemu śledzenia kandydatów.

Skutek prawny

Drugi skutek ma charakter prawny i jest tym samym zjawiskiem widzianym z innej perspektywy. Rdzeniem dowodowym roszczenia o dyskryminujące traktowanie jest dowód porównawczy: pracownik zwolniony za zachowanie, za które podobnie sytuowany kolega otrzymał jedynie rozmowę korygującą, udogodnienie przyznane na jednej zmianie, a odmówione na innej, rozmowa o awansie, która odbyła się z jedną osobą, a nie z drugą. Niespójność nie jest jedynie czynnikiem przyczyniającym się do tej ekspozycji. Ona sama jest tą ekspozycją. Oznacza to — i warto to podkreślić, bo bywa to rutynowo pomijane — że pojedynczy, ukryty stan wewnątrz organizacji generuje za-

równo koszt retencji, jak i ryzyko sporów sądowych, a jest odnotowywany w dwóch osobnych miejscach i w żadnym z nich nie jest wyceniany prawidłowo. Żaden z właścicieli tych obszarów nie widzi pełnego obrazu. Operacje widzą rotację, którą przypisują rynkowi pracy. Dział zgodności widzi roszczenia, które przypisuje nieuczciwym jednostkom. Naprawa, która zaadresowałaby oba te problemy, ma zwrot podzielony między dwa centra kosztów, co jest niezawodnym sposobem na to, by nikt jej nie sfinansował.

Implikacje dla redukcji zatrudnienia

Pojedynczy, ukryty stan generuje zarówno koszt retencji, jak i ryzyko sporów sądowych, a jest odnotowywany w dwóch osobnych miejscach i w żadnym z nich nie jest wyceniany prawidłowo.

Ma to konkretną i niewygodną implikację dla redukcji zatrudnienia jako strategii zwiększania efektywności. Ograniczenie liczby przełożonych lub personelu administracyjnego w środowisku decyzyjnym o wysokiej wariancji poszerza zakres kontroli, kompresuje czas dostępny na podjęcie każdej decyzji i pogarsza jakość bieżącej dokumentacji, która jest jedyną trwałą obroną przed argumentem porównawczym. Rozumowanie tutaj jest proste, choć należy je oznaczyć jako rozumowanie, a nie ustalone empirycznie odkrycie, ponieważ opublikowane badania izolujące wpływ jakości decyzji od wielu innych konsekwencji redukcji zatrudnienia są skromne. Mówiąc ostrożnie: program zwiększania efektywności realizowany bez uwagi na strukturę decyzyjną jest co najmniej nie neutralny wobec generatora kosztu, który ma ograniczyć, i istnieje wiarygodny mechanizm, dzięki któremu ten generator może się nasilić.

Automatyzacja pogłębia problem

The introduction of automated tools into this environment compounds the problem rather than resolving it, which runs against how these tools are typically sold. A system configured against an organization′s historical decisions inherits the variance in those decisions as a pattern and then applies that pattern at a rate and consistency no individual supervisor could achieve, which is not the same thing as applying it correc-

tly. More consequentially, the character of the record changes. A supervisor who makes an inconsistent decision leaves behind a human account that can be examined, tested, and if necessary corrected. A configured system leaves an output. Where the vendor treats the configuration as proprietary, the employer may find that it cannot reconstruct the basis for a decision it is nonetheless required to defend. The sequencing matters and it is not negotiable: decisions have to be standardized before they are automated, because automating an ungoverned decision does not govern it. It scales it and removes the interrogable account that would have explained it.

> **KOLEJNOŚĆ DZIAŁAŃ**
>
> Decyzje muszą zostać ustandaryzowane, zanim zostaną zautomatyzowane, ponieważ automatyzacja nieuregulowanej decyzji jej nie reguluje.

Praca naprawcza

Praca naprawcza jest mało efektowna i w dużej mierze proceduralna. Zaczyna się od zidentyfikowania punktów decyzyjnych, które niosą zarówno koszt operacyjny, jak i ekspozycję prawną, co w większości organizacji stanowi krótką, a nie wyczerpującą listę. Wymaga sformułowania kryteriów dla tych decyzji w języku, który przełożony może zastosować pod presją czasu, wymagania bieżącej dokumentacji, a następnie — co kluczowe — mierzenia wariancji między przełożonymi jako stałego wskaźnika operacyjnego, zamiast odkrywania jej podczas audytu zgodności lub przesłuchania. Wymaga wiedzy, które role, gdyby zostały zdestabilizowane, przerwałyby produkcję lub dostawę do klienta, i traktowania tych ról jako problemu ciągłości, a nie problemu rekrutacyjnego. Wymaga też wyceny ekspozycji, co jest krokiem, który większość organizacji pomija, ponieważ niewyceniane ryzyko nie może konkurować o kapitał z ryzykiem wycenionym.

Co można uczciwie stwierdzić

Uwaga na temat tego, co można uczciwie stwierdzić w odniesieniu do tej pracy. Publiczne dowody nie potwierdzają precyzyjnych wskaźników oszczędności, a dostawców podających stały procentowy zwrot ze standaryzacji siły roboczej należy traktować z podejrzliwością, ponieważ leżący u podstaw kontrfaktyczny scenariusz jest niemal nigdy nieobserwowalny. To, co można obronić, ma charakter kierunkowy i strukturalny:

opisane tu koszty są realne, w większości organizacji są obecnie niemierzone, mają wspólny generator i nie są adresowane przez interwencję najczęściej wobec nich stosowaną. To słabsze twierdzenie, niż zwykle głosi rynek, i znacznie trwalsze.

Efektywność, właściwie zdefiniowana

Efektywność, właściwie zdefiniowana, to nie redukcja. To przewidywalność — w wydatkach na pracę, w czasie do osiągnięcia produktywności, w ciągłości kluczowych ról oraz w obronności decyzji, które te trzy elementy wytwarzają. Systemy zarządzania siłą roboczą, które to zapewniają, funkcjonują jako infrastruktura. Większość nie jest tak zbudowana, a powodem rzadko jest to, że ludzie w nich pracujący nie pracują wystarczająco ciężko.

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, February 1). Wariancja decyzyjna i błędna wycena kosztów pracy. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/