
Firma, która działa beze mnie

Jak zdjąć z siebie powtarzalną robotę biurową i wyjechać na dwa tygodnie — bez działu IT

Spis treści

Zanim zaczniesz	3
Dla kogo jest ta książka	3
Trzy poziomy — i dlaczego poziom 0 wystarczy	3
Czego ta książka nie zastępuje	4
Dlaczego wszystkie ceny narzędzi są w jednym miejscu	5
Co przygotować, zanim zaczniesz	5
CZĘŚĆ I — ZOBACZ	8
1. Dlaczego wszystko przechodzi przez Ciebie	9
To nie jest brak czasu	9
Dlaczego zapisana decyzja jest ważniejsza niż dodatkowa para rąk	10
Dlaczego nawet dobry pracownik i tak pyta	10
Ćwiczenie: tydzień notowania	11
Trzy kupki	11
Co dalej z tą listą	12
Koniec próbki	15

Zanim zaczniesz

Ta książka ma jeden cel: żebyś mógł wyjechać na dwa tygodnie i nie sprawdzać telefonu co pół godziny — nie dlatego, że kupiłeś aplikację, tylko dlatego, że firma przestała działać wyłącznie przez Ciebie. Po przeczytaniu i wykonaniu siedmiu kroków z Części II będziesz mieć spisane decyzje, które dziś istnieją wyłącznie w Twojej głowie, będziesz wiedział, kto podpisze w Twoim zastępstwie, i zdejmiesz z siebie kilkanaście czynności, które robisz sam z przyzwyczajenia, a nie z konieczności.

Dla kogo jest ta książka

- Prowadzisz firmę zatrudniającą od jednej do trzydziestu osób — usługi albo handel: gabinet, warsztat, agencja, sklep internetowy, biuro, mała produkcja.
- Wszystko przechodzi przez Ciebie: poczta, wyceny, rezerwacje, opinie klientów, pytanie „gdzie jest ten plik”. Kiedy wyjeżdżasz, telefon jedzie z Tobą.
- Nie masz działu IT ani informatyka na etacie — i ta książka niczego takiego nie zakłada.
- Jesteś decydentem, nie wykonawcą. Nie musisz umieć niczego konfigurować. Musisz umieć zdecydować, co komu przekazać i na jakich warunkach.

UWAGA

Jeśli szukasz podręcznika konkretnego narzędzia do automatyzacji — to nie jest ta książka. Ona pokazuje, **co przekazać** i **komu**, zanim w ogóle padnie pytanie, jakim narzędziem to zrobić. Narzędzia pojawiają się dopiero jako jedna z możliwych odpowiedzi, nigdy jako punkt wyjścia.

Trzy poziomy — i dlaczego poziom 0 wystarcza

Każdy krok w tej książce da się wykonać na trzy sposoby. To rozróżnienie wraca w każdym rozdziale, więc zapamiętaj je już teraz:

Poziom	Co to znaczy	Gdzie w książce
0	Kartka, arkusz, ustalona rutyna, człowiek z listą w ręku	Rozdziały główne — poziom domyślny
1	Gotowe narzędzie z półki, konfigurowane klikaniem, bez pisania kodu	Rozdziały główne, jako alternatywa
2	Przepływ automatyczny łączący kilka systemów bez udziału człowieka	Wyłącznie rozdział 14, aneks techniczny

Poziom 0 nie jest tu wariantem „dla ubogich”, na który godzisz się tylko do czasu, aż dorośniesz do prawdziwej automatyzacji. Jest domyślnym poziomem tej książki, bo dwie rzeczy, które faktycznie decydują o tym, czy firma stoi bez Ciebie, to **zapisana decyzja i ustalona osoba odpowiedzialna** — karta z procedurą i numer telefonu do zastępcy działają identycznie, niezależnie od tego, czy stoi za nimi arkusz kalkulacyjny, czy serwer. Każdy rozdział w Częściach I i II jest napisany tak, żeby dać Ci pełny efekt bez otwierania jakiegokolwiek narzędzia do automatyzacji. Jeśli po drodze uznasz, że dany krok chcesz zautomatyzować — poziom 1 pokazuje gotowe narzędzia z półki, a rozdział 14 pokazuje, jak połączyć je w przepływ. Nic Cię do tego nie zmusza, a książka nie traci sensu, jeśli tam nigdy nie zajrzysz.

WAŻNE

Rozdział, który bez poziomu 2 traci sens, byłby źle napisaną książką. Dlatego mechanika automatyzacji — integracje, przepływy, konfiguracja techniczna — jest odseparowana w jednym miejscu, rozdziale 14, a nie rozsiana po całej treści. Możesz przeczytać tę książkę od deski do deski i nigdy tam nie zajrzeć.

Czego ta książka nie zastępuje

WAŻNE

To nie jest porada prawna, notarialna ani podatkowa. Rozdział 13 sygnalizuje, gdzie w organizacji zastępstwa i przekazywania zadań pojawiają się kwestie prawne — kto może podpisać w Twoim imieniu, jaka forma dokumentu jest wymagana — i w tych miejscach odsyła do notariusza, prawnika albo księgowej, zamiast podawać gotowy wzór do samodzielnego wypełnienia. Pełnomocnictwo czy prokura to dokumenty, których błędne sformułowanie kosztuje więcej niż konsultacja, która pomogłaby je poprawnie przygotować.

Trzy sytuacje, w których ta książka zatrzymuje się i odsyła dalej:

1. **Dokument o skutku prawnym wobec banku, urzędu albo kontrahenta** — pełnomocnictwo, prokura, zmiana w rejestrze. Rozdział 13 tłumaczy, do czego te instrumenty służą, żebyś wiedział, o co pytać notariusza czy prawnika. Nie zastępuje wizyty u nich.
2. **Podatki, VAT, rozliczenie zakupu narzędzia od zagranicznego dostawcy** — to teren księgowej. Ta książka pokazuje, jak zorganizować pracę wokół narzędzi, a nie jak je rozliczyć.
3. **Spór z klientem albo pracownikiem** — procedury w tej książce ustalają, kto odpowiada i kiedy sprawę przekazać wyżej. Same sporu nie rozstrzygają.

Dlaczego wszystkie ceny narzędzi są w jednym miejscu

Nie znajdziesz w rozdziałach głównych ani jednej kwoty przy nazwie narzędzia. To celowe, nie przeoczenie. Ceny i limity planów zmieniają się w miesiącach — czasem szybciej, niż zdąży się wydrukować książka — a Ty masz z niej korzystać przez rok albo dłużej. Kwota podana dziś w tekście za rok byłaby po prostu nieprawdziwa, a książka, która się myli w konkretach, traci wiarygodność również tam, gdzie ma rację.

Zamiast kwoty, tam gdzie w ogóle jest potrzebna, znajdziesz rząd wielkości słownie — „koszt rzędu kilkudziesięciu złotych miesięcznie”, „darmowy plan zwykle wystarcza na początek” — oraz odesłanie do **załącznika L**: datowanej tabeli z adresami cenników, nie z liczbami. Adres strony z cennikiem nie traci ważności. Liczba — tak. Z tego samego powodu żadna nazwa narzędzia w tej książce nie jest rekomendacją. Pojawia się jako przykład klasy narzędzi, obok kryteriów, po których sam wybierzesz następcę za rok, gdy dzisiejsze nazwy być może już nie będą aktualne.

PRZYKŁAD

Zamiast zdania „wybierz Narzędzie X za dwadzieścia euro miesięcznie” znajdziesz w tej książce zdanie w rodzaju: „narzędzia tej klasy (na przykład Narzędzie X albo Narzędzie Y) — sprawdź, czy obsługują język polski, czy dane trzymają na serwerach w Europie i czy plan bezpłatny wystarczy na Twoją liczbę zgłoszeń miesięcznie, zanim zapłacisz za cokolwiek więcej”. Kryteria zostają aktualne, nawet gdy nazwy się zmieniają.

Co przygotować, zanim zaczniesz

Część I, którą właśnie zaczynasz, jest do czytania — nie potrzebujesz do niej niczego poza kartką i długopisem albo notatnikiem w telefonie. Jedyne, co warto zrobić już teraz, to zaplanować **tydzień notowania**, o którym mówi rozdział 1: przez siedem kolejnych dni zapisujesz, co zrobiłeś w firmie tylko dlatego, że akurat byłeś Ty, a nie ktokolwiek inny. Im szybciej ten tydzień się zacznie, tym szybciej będziesz mieć w ręku listę, na której opiera się reszta książki — łącznie z mapą zadań w rozdziale 2 i wyborem pierwszych procedur w rozdziale 3.

Nie musisz mieć jeszcze dostępu do żadnego narzędzia, konta administratora ani wykupionej subskrypcji. Część II, w której pojawiają się konkretne kroki i decyzje o poziomie 1, pokaże dokładnie, czego będziesz potrzebować — dopiero wtedy, gdy będzie to naprawdę potrzebne.

FIRMA, KTÓRA DZIAŁA BEZE MNIE

FIRMA, KTÓRA DZIAŁA BEZE MNIE

CZEŚĆ I — ZOBACZ

1. Dlaczego wszystko przechodzi przez Ciebie

Jest dziewiąty dzień urlopu. Leżysz na leżaku, telefon masz odłożony na ręcznik ekranem do dołu, bo obiecałeś sobie — i rodzinie — że tym razem naprawdę odpoczniesz. Ekran zapala się co kilkanaście minut. Za pierwszym razem to klient, który pyta, czy zdąży z zamówieniem przed swoim wyjazdem. Za drugim — pracownik, który nie wie, czy może obniżyć cenę stałemu klientowi, bo „ostatnio Pan/Pani coś takiego robił/a, ale nie wiem, czy to była jednorazowa sytuacja”. Za trzecim — dostawca, który chce potwierdzenia zamówienia, bo „tylko Pan/Pani ma dostęp do tego konta”. Odkładasz telefon z powrotem, ale już wiesz, że drugą połowę urlopu spędzisz z jednym okiem na ekranie. Nie dlatego, że firma się pali. Dlatego, że nikt inny nie ma prawa zdecydować za Ciebie — i nikt inny tego prawa nie dostał, bo nikt nigdy go nie spisał.

Ta scena powtarza się w tysiącach wariantów — zamiast plaży może być szpital, wesele córki, po prostu wolna sobota, którą chciałeś spędzić bez telefonu. Mechanizm jest zawsze ten sam: firma nie stanęła, bo brakuje rąk do pracy. Stanęła, bo w krytycznym momencie ktoś potrzebował odpowiedzi, której nikt poza Tobą nie mógł udzielić.

To nie jest brak czasu

Odruchowa diagnoza brzmi: „mam za mało czasu, więc wszystko musi przejść przeze mnie”. To wygodne wytłumaczenie, bo obiecuje prostą poprawę — zatrudnij kogoś, deleguj więcej, pracuj krócej. Tylko że wielu właścicieli firm już zatrudnia ludzi, płaci im pensję za samodzielność, a mimo to każda nietypowa sytuacja i tak trafia z powrotem na ich biurko. Skoro problemem miał być brak rąk, to zatrudnienie kolejnej osoby powinno go rozwiązać. Zwykle nie rozwiązuje.

Prawdziwym wąskim gardłem nie jest brak czasu właściciela, tylko **brak zapisanych decyzji**. Pracownik, który dostaje pytanie klienta o rabat, nie waha się dlatego, że jest leniwy albo głupi. Waha się, bo nikt mu nigdy nie powiedział, do jakiej wysokości rabatu może się zgodzić samodzielnie, w jakich sytuacjach w ogóle wolno mu negocjować cenę i co się stanie, jeśli podejmie złą decyzję. W tej niepewności najbezpieczniejszym ruchem jest zapytać szefa. Nie dlatego, że szef jest niezastąpiony merytorycznie — tylko dlatego, że jest jedyną osobą, której **wolno** zdecydować, bo tylko on wie, gdzie leżą granice.

UWAGA

To rozróżnienie ma znaczenie praktyczne, bo prowadzi do dwóch zupełnie różnych rozwiązań. Jeśli problemem jest brak czasu, odpowiedzią jest zatrudnić więcej ludzi albo pracować dłużej — i żadne z tych rozwiązań nie skaluje się bez granic. Jeśli problemem jest brak zapisanych decyzji, odpowiedzią jest spisać je raz i przekazać dalej — a to rozwiązanie działa niezależnie od tego, ilu masz pracowników, i nie kosztuje ani złotówki więcej pensji.

Ten sam mechanizm działa nie tylko wobec ludzi, ale i wobec technologii. Firma, która wdraża chatbota na stronie albo automatyczny system wysyłki maili, ale nie ustaliła wcześniej, jakich odpowiedzi bot ma udzielać, a jakich nigdy, kończy z tym samym problemem w nowym opako-

waniu: właściciel i tak musi czytać każdą wiadomość, zanim wyjdzie, bo nikt — ani człowiek, ani program — nie dostał jasnych granic działania. Zanim w ogóle padnie pytanie „co zautomatyzować”, trzeba odpowiedzieć na inne: co dziś w ogóle jest zdecydowane na piśmie, a co istnieje tylko w Twojej głowie jako intuicja, którą stosujesz automatycznie, nawet nie zauważając, że to decyzja.

Dlaczego zapisana decyzja jest ważniejsza niż dodatkowa para rąk

Kiedy decyzja jest zapisana — nawet w najprostszej formie, jednym zdaniem na kartce — trzy rzeczy zmieniają się naraz. Po pierwsze, każdy, kto ją przeczyta, może działać zgodnie z nią bez pytania nikogo. Po drugie, decyzję można sprawdzić: jeśli coś poszło źle, widać, czy ktoś złamał ustaloną zasadę, czy zasada była po prostu zła i wymaga poprawki. Po trzecie — i to jest najczęściej pomijane — zapisana decyzja przestaje zależeć od tego, czy dana osoba akurat pamięta, jak było „zawsze robione”. Jeśli jedyną kopią zasady jest głowa właściciela, to zasada znika w chwili, gdy właściciel jest niedostępny — czyli dokładnie wtedy, gdy jest najbardziej potrzebna.

To dlatego drobne, pozornie nieistotne pytania („czy mogę wysłać fakturę korygującą bez Pana/Pani akceptacji?”, „czy mogę obiecać klientowi termin za tydzień, czy mam się z Panem/Panią skonsultować?”) tak skutecznie zjadają czas właściciela. Każde z osobna zajmuje dwie minuty. W tygodniu takich pytań są dziesiątki, a każde niesie ten sam ukryty koszt: przerwanie tego, co akurat robiłeś, żeby udzielić informacji, która powinna być dostępna bez Ciebie.

Dlaczego nawet dobry pracownik i tak pyta

Łatwo o tym myśleć jak o problemie z ludźmi — „gdybym miał lepszy zespół, sam by decydował”. To rzadko trafna diagnoza. Pracownik, który zamiast decydować, pyta, zwykle robi dokładnie to, czego się od niego oczekuje w sytuacji niepewności: minimalizuje ryzyko własnej pomyłki. Jeśli nie wie, gdzie leży granica jego uprawnień, jedyną racjonalną decyzją jest nie przekraczać jej samodzielnie — bo konsekwencje błędnej decyzji poniesie on, a nie system, którego nie ma. Im bardziej odpowiedzialny pracownik, tym częściej będzie pytał, dopóki granice nie zostaną jasno wyznaczone. Paradoksalnie to właśnie najlepsi ludzie w zespole generują najwięcej takich pytań — najgorsi po prostu działają na wyczucie i czasem trafiają, czasem nie, a właściciel dowiaduje się o tym dopiero po fakcie.

Ten sam mechanizm tłumaczy, dlaczego zatrudnienie kolejnej osoby rzadko odciąża właściciela tak, jak by się wydawało. Nowa osoba dziedziczy dokładnie ten sam brak zapisanych granic co jej poprzednicy — więc uczy się ich tak samo, pytając właściciela, aż z czasem, metodą prób i błędów, wypracuje sobie własne wyczucie tego, co „na pewno można”, a czego „lepiej nie ryzykować”. To wyczucie znowu mieszka wyłącznie w jednej głowie, tylko że teraz są już dwie takie głowy zamiast jednej, każda z nieco innymi granicami. Skalowanie zespołu bez skalowania zapisanych decyzji nie zmniejsza liczby pytań kierowanych do właściciela — najwyżej je rozprasza w czasie, aż znowu się skumulują.

Ćwiczenie: tydzień notowania

Zanim przejdiesz dalej, zrób jedną rzecz — i zrób ją naprawdę, a nie tylko w myślach. Przez najbliższe siedem dni notuj każdą sytuację, w której zrobiłeś coś w firmie **tylko dlatego, że akurat byłeś Ty**, a nie ktokolwiek inny. Nie musisz notować wszystkiego, co robisz w ciągu dnia — tylko te momenty, w których pomyślałeś (choćby przez ułamek sekundy): „to musi przejść przeze mnie”.

WZÓR

Prosty format notatki, wystarczy jedna linia na wpis — w notesie, na kartce przy biurku albo w notatniku telefonu:

Co zrobiłeś	Kto Cię o to poprosił	Ile to zajęło	Dlaczego akurat Ty
(krótki opis)	(klient / pracownik / dostawca)	(w minutach, w przybliżeniu)	(bo tylko Ty wiesz jak / bo tylko Ty możesz podpisać / bo nikt inny by się nie odważył)

Ostatnia kolumna jest najważniejsza. Nie musisz jej wypełniać precyzyjnie za każdym razem — wystarczy jedno, dwa słowa. Chodzi o to, żeby po tygodniu mieć surowy materiał do podziału, nie gotową analizę.

Nie licz się z tym, ile razy dziennie sięgasz po telefon w sprawach firmowych — to liczba, którą łatwo pomylić z problemem samym w sobie, a która niczego nie mówi o tym, co powinieneś zrobić dalej. Licz konkretne sytuacje i to, co się w nich wydarzyło. Twoja własna liczba z ostatniego tygodnia jest jedyną, która ma znaczenie — nie dlatego, że cudze dane są niewiarygodne, ale dlatego, że Twoja firma ma swój rytm, swoich klientów i swój poziom zorganizowania, którego żadne zewnętrzne zestawienie nie odda.

Trzy kupki

Po siedmiu dniach usiądź z listą i podziel każdą pozycję na jedną z trzech kupek. To jest właściwy moment na tę pracę — świeże wpisy, nie wspomnienia sprzed miesiąca.

Kupka pierwsza: naprawdę tylko Ty. Zadania, w których decyzja wymaga czegoś, czego nie da się po prostu komuś przekazać — Twojego podpisu z mocą prawną, Twojej relacji z konkretnym klientem budowanej latami, Twojej roli właściciela przy decyzji o dużej inwestycji albo zwolnieniu pracownika. Te zadania zostają przy Tobie nie dlatego, że nikt inny nie umie, tylko dlatego, że nikt inny nie powinien.

Kupka druga: tylko Ty, bo nikt nie wie jak. To najciekawsza i zwykle najliczniejsza kupka. Zadania, które mógłby wykonać ktokolwiek z zespołu — ale nie robi tego, bo nikt nigdy nie spisał, jak to się robi, albo kto ma prawo to zrobić. Klasyfikacja reklamacji, wystawienie faktury korygującej,

odpowiedź na nietypowe pytanie klienta, do którego jest gotowa formułka, ale zna ją tylko jedna osoba. Ta kupka to bezpośredni materiał do rozdziału 3 — tam pokazujemy, jak przekształcić „nikt nie wie jak” w spisaną procedurę, którą wykona ktoś inny.

Kupka trzecia: mógłby ktokolwiek. Zadania, które trafiły do Ciebie przez przypadek, przyzwyczajenie albo brak lepszego pomysłu, ale nie wymagają ani Twojej unikalnej wiedzy, ani Twoich uprawnień. Ktoś zapytał Cię raz, bo akurat siedziałeś obok, i tak już zostało. Ta kupka to materiał do rozdziału 2 — mapy zadań, w której decydujesz, komu (albo czemu) je oddać już teraz, bez dodatkowego przygotowania.

PRZYKŁAD

Właścicielka niewielkiego gabinetu kosmetycznego prowadzi tydzień notowania i po siedmiu dniach ma na liście 22 pozycje. Po podziale wychodzi jej: 4 pozycje w kupce pierwszej (decyzja o zmianie cennika, rozmowa z właścicielem lokalu o przedłużeniu najmu, zwolnienie stażystki, ustalenie warunków współpracy z nowym dostawcą kosmetyków), 11 pozycji w kupce drugiej (odpowiedzi na pytania o przeciwwskazania do zabiegu, przełożenie wizyty klientki stałej bez utraty rabatu lojalnościowego, wystawienie duplikatu faktury) i 7 pozycji w kupce trzeciej (potwierdzenie godzin otwarcia w wiadomości, przypomnienie o wizycie, podanie adresu parkingu). Widzi od razu, że jedna trzecia jej tygodnia to rzeczy, które mogłaby oddać hostessie w recepcji dziś, bez pisania jakiegokolwiek procedury.

Co dalej z tą listą

Sama lista niczego jeszcze nie zmienia — to naturalna pokusa, żeby na tym poprzestać, bo widok podzielonych kupek już daje poczucie porządku. Prawdziwa zmiana zaczyna się dopiero, gdy weźmiesz kupkę trzecią do rozdziału 2, gdzie znajdziesz sposób na systematyczne przekazanie takich zadań — człowiekowi albo automatowi, zależnie od tego, co pasuje. Kupkę drugą zabierasz do rozdziału 3, gdzie pięć prostych pytań zamienia „nikt nie wie jak” w dokument, który przeczyta i wykona każdy nowy pracownik. Kupka pierwsza zostaje przy Tobie — ale nawet ona nie jest zamknięta na zawsze: rozdział 5 pokazuje, jak część z tych decyzji formalnie przekazać zaufanej osobie na czas Twojej nieobecności, zamiast trzymać je wyłącznie w głowie.

FIRMA, KTÓRA DZIAŁA BEZE MNIE

FIRMA, KTÓRA DZIAŁA BEZE MNIE

Koniec próbki

To był wstęp i pierwszy rozdział. Pełna wersja to **17 rozdziałów**: trzy o zobaczeniu, gdzie naprawdę jest wąskie gardło, siedem kroków — od spisania pięciu procedur po opinie i reputację — oraz sześć rozdziałów o utrzymaniu, w tym **tydzień próbny przed prawdziwym wyjazdem** i osobny aneks techniczny dla tych, którzy chcą pójść dalej.

Do tego **12 gotowych dokumentów w plikach DOCX i Markdown**: mapa zadań, wzór procedury z wypełnionym przykładem, protokół eskalacji z progami decyzyjnymi, szkielet bazy pytań i odpowiedzi, komunikaty automatycznej obsługi z granicą „co system mówi, a czego nigdy nie mówi”, szablon oferty, zasady odpowiadania na opinie, biblioteka gotowych poleceń dla modelu AI, lista kontrolna przed wyjazdem, plan tygodnia próbnego, kryteria odbioru wdrożenia od wykonawcy i datowany wykaz klas narzędzi z kryteriami wyboru.

Książka jest napisana tak, żeby **poziom zerowy — kartka, arkusz i ustalona rutyna — wystarczał**. Narzędzia są alternatywą, nie wymogiem; przepływy automatyczne siedzą w osobnym aneksie, który można pominąć bez straty. Nie ma tu ani jednej ceny i ani jednej nazwy markowej — bo ceny starzeją się w miesiącach, a nazwy w latach. Zamiast nich dostajesz kryteria wyboru, po których ocenisz też narzędzie, które powstanie za rok.

Pełna wersja e-booka wraz z załącznikami: <https://sklep.monaltro.pl/>