1 Co ma się zmienić w pracy zespołu

Gdy na spotkaniu pada propozycja wdrożenia AI, rozmowa łatwo przechodzi do nazw narzędzi i ich możliwości. Uczestnicy porównują jakość odpowiedzi, długość dostępnego kontekstu albo sposób tworzenia prezentacji. Tymczasem nadal nie wiadomo, która sprawa ma zostać wykonana lepiej. Rozmowę warto rozpocząć od końca procesu: co odbiorca otrzyma, w jakim terminie i przy jakim nakładzie pracy całego zespołu?

Samo korzystanie z nowej funkcji nie stanowi jeszcze poprawy. Można generować więcej notatek, które nie pomagają podjąć decyzji. Można szybciej opracowywać odpowiedzi, po których klienci częściej dopytują. Można również skrócić pracę jednej osoby, zwiększając obciążenie kogoś, kto musi później sprawdzać niepewne informacje. Dlatego przed wyborem zastosowania potrzebny jest opis rezultatu i drogi, która do niego prowadzi.

Jedna sprawa przechodząca przez zespół

Wyobraź sobie fikcyjny zespół przygotowujący wydruki wielkoformatowe. Przychodzi zapytanie o format, materiał i termin. Pracownik sprawdza możliwości wykonania, wyjaśnia brakujące informacje, sięga do cennika, przygotowuje odpowiedź i uzgadnia ewentualne odstępstwo. Klient podejmuje decyzję dopiero wtedy, gdy otrzyma spójną ofertę. Szybkość napisania pierwszych zdań to tylko fragment tej drogi.

Jeśli zespół użyje AI do redagowania wiadomości, szkic może powstać wcześniej. Nadal potrzebne są jednak poprawne dane o materiale i możliwościach wykonania. Gdy te dane pozostają rozproszone, nowa treść bywa płynna językowo, lecz operacyjnie niekompletna. Pracownik musi wrócić do źródeł, a czasem usunąć informację, której nikt nie potwierdził. W takiej sytuacji warto porównać dwa pomysły: pomoc w pisaniu i uporządkowanie dostępu do aktualnych warunków wykonania.

Ten przykład nie przesądza, że AI jest zbędna. Pokazuje potrzebę wskazania miejsca, w którym ma pomóc. Jeśli rzeczywisty kłopot polega na dostosowaniu poprawnych danych do różnych odbiorców, wspomaganie redakcji może być sensowne. Jeżeli natomiast odpowiedzi czekają na decyzję osoby zatwierdzającej rabat, szybkość tworzenia szkicu niewiele zmieni. Próba technologiczna powinna odpowiadać na rozpoznaną przyczynę, a nie tylko na widoczny objaw.

Wynik dla odbiorcy i nakład całego procesu

Wynik należy opisać tak, aby można było rozpoznać jego przyjęcie. W przypadku oferty może to być zestaw potwierdzonych warunków umożliwiających klientowi decyzję. Dla zgłoszenia wewnętrznego będzie to właściwe skierowanie do obsługi wraz z informacją konieczną do rozpoczęcia działania. Dla zestawienia danych — materiał zawierający uzgodnione pola, poprawne jednostki i wskazanie źródeł. Sam dokument nie zawsze jest końcem sprawy.

Po nazwaniu wyniku prześledź kilka rzeczywistych zdarzeń. Co uruchomiło pracę? Jakie informacje były dostępne? Kto wykonywał poszczególne czynności? Gdzie pojawiła się poprawka? Kiedy odbiorca mógł faktycznie skorzystać z rezultatu? Nie potrzebujesz na początku rozbudowanej mapy całej firmy. Potrzebujesz zobaczyć, co dzieje się przed wybranym zadaniem i po nim.

Rozróżnij czas pracy od czasu oczekiwania. Siedem minut redagowania może znajdować się wewnątrz dwudniowego oczekiwania na dostępność produktu. Zmniejszenie tych siedmiu minut bywa przydatne przy dużej liczbie spraw, lecz nie oznacza automatycznie skrócenia odpowiedzi z dwóch dni do kilku minut. Odwrotna sytuacja też jest możliwa: krótka czynność wykonywana bardzo często pochłania znaczną część dnia. Obie miary są potrzebne, ale odpowiadają na inne pytania.

Czas pracy obejmuje przygotowanie danych, uruchomienie narzędzia, sprawdzenie propozycji, poprawę i zapis wyniku w miejscu używanym przez zespół. Jeśli jedna osoba przygotowuje dane, a druga ocenia odpowiedź, policz nakład obu. Jeżeli dodatkowa kontrola trafia do eksperta, uwzględnij również jej dostępność. Godzina zaoszczędzona w wielu drobnych czynnościach może wymagać pół godziny pracy osoby, której czas już wcześniej ograniczał cały proces.

Odbiorca wewnętrzny również potrzebuje użytecznego rezultatu

W projektach AI odbiorcą bywa kolejny dział, a nie klient zewnętrzny. Zespół przygotowujący dane może uznać, że jego zadanie kończy się w chwili przekazania pliku. Zespół korzystający z tego pliku widzi jednak brakujące oznaczenia, niezgodne daty lub wartości, których pochodzenia nie potrafi ustalić. Te trudności stanowią część oceny zastosowania, nawet jeśli nie pojawiają się w pomiarze pierwszego zespołu.

Ustal więc, kto potwierdza użyteczność wyniku. Nie musi to być przełożony osoby wykonującej zadanie. Często najwięcej dowiesz się od pracownika, który przejmuje materiał i

próbuje na nim działać. Zapytaj o konkretne warunki: czy można rozpoznać aktualną wersję, czy potrzebne dane są kompletne i czy wiadomo, co zostało sprawdzone. Ogólne pytanie o zadowolenie nie zastępuje takiej rozmowy.

Nie każde wymaganie odbiorcy należy przyjąć bez dyskusji. Żądanie dodatkowych pól może tworzyć zbędny koszt. Warto jednak rozstrzygnąć je jawnie. Jeśli pole nie jest potrzebne do decyzji, można z niego zrezygnować. Jeżeli decyduje o poprawnym rozliczeniu, nie powinno zniknąć tylko dlatego, że narzędzie ma trudność z jego ustaleniem. Technologia nie określa samodzielnie, które zobowiązania organizacji nadal obowiązują.

Czynność usunięta i czynność przeniesiona

Przy ocenie odciążenia sprawdzaj, czy dany obowiązek rzeczywiście przestaje istnieć. Gdy model przygotowuje szkic odpowiedzi, człowiek może już nie pisać go od początku. Nadal jednak musi rozpoznać sytuację i sprawdzić zgodność treści. Gdy automatyczne odczytanie dokumentu wymaga ręcznej korekty wielu pól, czynność mogła zmienić postać, a nie zniknąć.

Przeniesienie zadania również może być korzystne. Ekspert nie musi redagować każdej standardowej wiadomości, jeśli inna osoba potrafi bezpiecznie przygotować i sprawdzić projekt. W takim rozwiązaniu wartość wynika z nowego podziału pracy. Należy ją opisać uczciwie, zamiast przypisywać całe usprawnienie samemu modelowi. Dzięki temu wiadomo, który element chronić przy dalszych zmianach.

Uważaj na niewidoczne obowiązki po wdrożeniu. Kto aktualizuje materiał źródłowy? Kto sprawdza zmienioną funkcję po aktualizacji? Kto usuwa dostęp byłemu pracownikowi? Kto rozpatruje błędne odpowiedzi? Jeśli te zadania pojawiają się dopiero po zakończeniu pilotażu, wcześniejszy rachunek korzyści będzie niepełny. Ich częstotliwość może być mała, lecz odpowiedzialność powinna być znana od początku.

Rzeczywiste odciążenie i pozorna oszczędność

W fikcyjnym przykładzie przygotowanie krótkiego podsumowania zajmuje bez AI dwanaście minut. Po wprowadzeniu narzędzia samo wygenerowanie tekstu trwa dwie minuty. Taki wynik brzmi atrakcyjnie, dopóki nie uwzględnisz czterech minut przygotowania materiału i pięciu minut weryfikacji. Całość zajmuje jedenaście minut. Różnica jednej minuty nadal istnieje, ale jest znacznie mniejsza niż różnica między czasem pisania i generowania.

Jeśli z dziesięciu podsumowań dwa wymagają jeszcze po sześć minut naprawy pominiętych ustaleń, dodatkowy nakład wynosi dwanaście minut. W przyjętym przykładzie pierwsza oszczędność dla dziesięciu spraw to dziesięć minut, a późniejsze naprawy ją przekraczają. Nie

znaczy to, że metoda zawsze będzie nieopłacalna. Oznacza, że w tych warunkach nie wykazano jeszcze odciążenia. Można szukać lepszego materiału wejściowego albo ograniczyć zastosowanie do prostszych dokumentów.

Liczby są dydaktyczne i opisują wyłącznie ten wariant. W prawdziwej próbie trzeba sprawdzić, czy porównujesz podobne sprawy. Dłuższe dokumenty, nowi pracownicy albo zmieniony zakres zadania mogą wpływać na wynik. Nie należy dopisywać całej różnicy do efektu AI, jeśli równocześnie uproszczono formularz i zmniejszono liczbę wymaganych akapitów.

Oszczędność czasu nie jest jeszcze oszczędnością wydatków

Odzyskany czas może pozwolić nadrobić zaległości, szybciej obsłużyć zgłoszenia albo poświęcić więcej uwagi trudnym przypadkom. Każdy z tych skutków może być wartościowy. Nie każdy zmniejsza wydatki firmy. Jeżeli wynagrodzenia i liczba godzin pozostają bez zmian, nie należy przedstawiać całego przeliczenia minut na stawkę jako pieniędzy, które rzeczywiście zostały na rachunku.

W raporcie odróżnij uwolnioną zdolność do pracy od zmiany kosztów pieniężnych. Jeśli zespół wykorzystał odzyskany czas na dodatkowe sprawy, pokaż ich liczbę i jakość. Jeśli zmalała liczba płatnych nadgodzin, można osobno sprawdzić tę zmianę. Jeśli czas rozproszył się na drobne odcinki, trzeba ustalić, czy udało się go faktycznie wykorzystać. Kalkulacja korzyści powinna odpowiadać sposobowi działania organizacji.

Nie oceniaj jednak zastosowania wyłącznie przez możliwą redukcję kosztu. Krótszy czas odpowiedzi, mniej błędów albo lepsza dostępność wiedzy mogą uzasadniać wdrożenie nawet bez bezpośredniej oszczędności wydatków. Potrzebują własnych kryteriów. W przeciwnym razie zespół będzie próbował dopasować każdy pożyteczny efekt do niewłaściwej miary finansowej.

Co mówią badania i czego z nich nie przenosić

Brynjolfsson, Li i Raymond analizowali wdrożenie asystenta w obsłudze klienta, obejmując danymi 5172 pracowników. W opublikowanym badaniu przeciętny wzrost liczby rozwiązanych spraw na godzinę wyniósł 15%, lecz efekty wyraźnie różniły się między grupami pracowników. Wynik dotyczył konkretnego środowiska i nie stanowi obietnicy takiej samej poprawy w innym zespole [3].

Dla menedżera praktyczny wniosek brzmi: trzeba poznać efekt własnego zastosowania. Opublikowany wynik pomaga uznać pomysł za wart sprawdzenia, lecz nie zastępuje pomiaru.

Nie wolno przenosić średniej z obsługi klienta na sporządzanie ofert, projektowanie produktu czy pracę księgową bez uwzględnienia różnic zadań i kontroli jakości. Korzystny efekt dla jednej grupy również nie przesądza korzyści dla wszystkich.

Rozróżniaj wyniki badań od deklaracji dostawcy i od własnych obserwacji. Badanie ma określonych uczestników, metodę oraz zakres. Demonstracja produktu pokazuje zwykle wybrane warunki. Własny pilotaż obejmuje ograniczoną próbę w organizacji. Każde źródło może dostarczyć informacji, ale nie powinny być przedstawiane jako równoważne dowody. W książce ustalenia z literatury są oznaczone odwołaniami, a sytuacje dydaktyczne pozostają fikcyjne.

Pierwszy opis zastosowania i decyzja o sprawdzeniu

Pierwszy opis nie powinien przypominać rozbudowanej specyfikacji zakupu. Powinien umożliwić rozmowę o zadaniu. Nazwij problem, grupę spraw, potrzebny wynik i proponowany udział AI. Dodaj, co nadal robi człowiek oraz czego próba nie obejmuje. Ułatwia to wychwycenie różnicy między pomocą w przygotowaniu propozycji a samodzielnym wykonaniem działania przez system.

Przykładowo: zespół chce sprawdzić przygotowywanie pierwszego szkicu odpowiedzi na powtarzalne pytania dotyczące zatwierdzonych warunków usługi. Człowiek weryfikuje fakty i wysyła wiadomość. Próba nie obejmuje wyceny indywidualnej ani zobowiązań wobec klienta wykraczających poza aktualny cennik. Taki opis daje informatykowi, opiekunowi danych i pracownikowi punkt odniesienia. Hasło „automatyzacja obsługi klienta” pozostawia zbyt wiele niewiadomych.

Minimalny zakres pozwalający uzyskać odpowiedź

Wybierz zakres na tyle mały, aby można było sprawdzić wyniki, ale na tyle rzeczywisty, aby ujawnił istotne trudności. Próba na jednym idealnie napisanym zapytaniu może potwierdzić jedynie, że narzędzie poradziło sobie z tym zapytaniem. Z kolei objęcie wszystkich kanałów i rodzajów spraw utrudnia ustalenie, co zawiodło. Pomiędzy tymi skrajnościami znajduje się ograniczona, jasno zdefiniowana grupa zdarzeń.

Na początku warto wykonać próbę bez oddziaływania na klientów i bez automatycznego zapisywania zmian w systemach. Można przygotować do tego odpowiednio dobrane, dopuszczone materiały albo dane fikcyjne. Dane fikcyjne pozwalają sprawdzić sposób działania, lecz nie potwierdzają jeszcze skuteczności na rzeczywistym rozkładzie spraw. Ten zakres

wniosku powinien być zapisany. Wynik demonstracji nie staje się walidacją produkcyjnego procesu przez samą zmianę nazwy.

Ustal pytanie, na które chcesz odpowiedzieć. Może dotyczyć tego, czy szkic zawiera wszystkie wymagane informacje, czy osoba oceniająca potrafi rozpoznać błąd albo czy całość zajmuje mniej czasu. Pytania można łączyć, ale kryteria powinny pozostawać odrębne. Szybkość nie kompensuje automatycznie brakującego warunku umowy. Dobra jakość treści nie usuwa problemu niedozwolonego przetwarzania danych.

Warunek przerwania i decyzja po próbie

Jeszcze przed testem ustal, jakie zdarzenie powoduje zatrzymanie zastosowania. Może to być ujawnienie danych w niewłaściwym miejscu, wykonanie działania bez zgody albo wynik, którego bezpieczeństwa nikt nie potrafi ocenić. Warunek powinien prowadzić do określonej reakcji: przerwania przepływu, zachowania potrzebnych informacji i kontaktu z odpowiedzialną osobą. Samo stwierdzenie „należy uważać” nie pomaga w chwili wystąpienia problemu.

Zapowiedz również możliwe decyzje po zakończeniu próby. Można rozszerzyć zakres, utrzymać wąski wariant, zmienić sposób pracy albo zakończyć pomysł. Jeśli jedynym dopuszczalnym rezultatem jest wdrożenie, zespół otrzymuje sygnał, że ma potwierdzić wcześniejszą decyzję. Wtedy trudne przypadki zaczynają przeszkadzać w prezentacji, zamiast pomagać w projektowaniu rozwiązania.

Odpowiedzialna rezygnacja bywa dobrym wynikiem. Zespół może ustalić, że największy koszt nie wynika z pisania, lecz z brakujących danych, albo że poprawne sprawdzenie propozycji wymaga więcej pracy niż samodzielne wykonanie zadania. Taka informacja pozwala skierować wysiłek tam, gdzie przyniesie większy pożytek. Nie potrzeba przedstawiać każdej próby jako sukcesu technologicznego, aby była sukcesem zarządczym.

Kiedy korzyść należy do innego etapu

Przygotowanie lepszego wejścia może pomagać również osobom, które nie korzystają z AI. Jeżeli zespół ujednolicił nazwy wariantów i wskazał aktualny materiał, recenzent szybciej pracuje także przy ręcznym wykonaniu. W ocenie warto zachować ten efekt. Nie trzeba odbierać mu wartości tylko dlatego, że nie pochodzi bezpośrednio z generowania treści.

W rozmowie o dalszej inwestycji przydatne są więc dwa porównania. Pierwsze dotyczy całego nowego sposobu wobec dotychczasowej pracy. Drugie może dotyczyć udziału AI po uporządkowaniu wejścia. Nie zawsze uda się wiarygodnie przeprowadzić oba. Wtedy należy

opisać wspólną zmianę i granicę ustalenia. Nie ma podstaw, aby wybierać dogodną interpretację zależnie od odbiorcy prezentacji.

Zobacz także, kto przejmuje korzyść, a kto ponosi dodatkowy nakład. Osoba wysyłająca zestawienie może kończyć wcześniej, natomiast jego odbiorca poświęcać więcej czasu na sprawdzanie. Potrzebne jest wspólne kryterium rezultatu. Rozliczenie wyłącznie jednego stanowiska może promować szybsze przekazanie niegotowego materiału.

Własny opis zastosowania uzupełnij zatem o dalszy krok odbiorcy. Jeśli nie potrafisz go nazwać, porozmawiaj z osobą korzystającą z wyniku. Czasem potrzebuje ona kilku jednoznacznych pól, a nie dłuższego tekstu. Ograniczenie generowanej treści może wtedy poprawić pracę bardziej niż jej dodatkowe wygładzenie.

F30 Własny projekt integrujący

Połącz decyzje od problemu do utrzymania.

Data: _____ Zadanie: _____

Obszar ustalenia	Miejsce na własny zapis
Problem i wynik	
Dane i uprawnienia	
Plan próby	
Ocena jakości i nakładu	
Decyzja o zakresie	
Właściciel i dalszy przegląd	

O Autorze



Dr inż. Sławomir Świtek – menedżer, praktyk biznesu i wykładowca akademicki. Prowadzi zajęcia m.in. z przywództwa dla uczestników studiów MBA. W pracy ze studentami szczególną uwagę poświęca kształtowaniu takich cech, jak dyscyplina, motywacja, odpowiedzialność, samodzielność i odporność na trudne sytuacje.

Jako certyfikowany Master Black Belt wykorzystuje koncepcje Lean i Six Sigma do rozwijania umiejętności pracowników oraz metody coachingowe w celu poprawy efektywności całej organizacji. W swojej praktyce łączy doświadczenie przemysłowe, dydaktyczne i doradcze.

Autor przygotowuje swoje publikacje z myślą o studentach i praktykach, którzy oczekują materiału łączącego zwięzłą teorię, logiczną metodykę oraz bogaty zestaw ćwiczeń i rozwiązań.