Розв’яжи свою проблему з усмішкою

Мій начальник наказав автоматизувати те, чого ніхто не розуміє

Як упорядкувати процес перед впровадженням штучного інтелекту та виміряти реальну вигоду



Max Paradox

Мій начальник наказав автоматизувати те, чого ніхто не розуміє

Як упорядкувати процес перед впровадженням штучного інтелекту та виміряти реальну вигоду

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384905371

ALL-IN Rafał Płonkowski



ЗМІСТ

INTRO 5

Розділ 1 - Перш ніж запускати AI, з'ясуй, що саме має працювати 11

Розділ 2 - Процес за презентацією проти процесу очима людей, які його виконують 19

Розділ 3 - Не кожна проблема потребує штучного інтелекту, навіть якщо начальник уже купив ліцензію..... 29

Розділ 4 - Автоматизація хаосу, або як витратити гроші на швидше припускання помилок 38

Розділ 5 - Дані всюди, тільки правду годі знайти..... 48

Розділ 6 - Люди не бояться автоматизації. Вони бояться того, що компанія зробить із ними потім 57

Розділ 7 - Проєкт, який мав робити одну справу, а тепер повинен урятувати всю компанію..... 67

Розділ 8 - Вічний пілотний проєкт, або штучний інтелект, який чудово працює, доки ним ніхто не користується 77

Розділ 9 - Від хаосу до інструкції, яку зрозуміє навіть комп'ютер..... 87

Розділ 10 - Скільки насправді заробляє автоматизація, коли ми перестаємо вірити презентації? 96

Розділ 11 - Тестуй AI так, ніби він обов'язково помилиться. Бо колись він таки помилиться 106

Розділ 12 - Людина в контурі ухвалення рішень, або хто має право сказати AI «стоп»..... 115

Розділ 13 - Великий день впровадження, або чому понеділок о 8:00 - невдалий час для революції 125

Розділ 14 - Дашборд показує успіх. А звідки відомо, що це заслуга AI? 134

Розділ 15 - Коли AI дає збій, а всі вдають, що це лише дрібна незручність 145

Розділ 16 - Коли автоматизація не приносить економії, хоча всі дуже старалися 154

Розділ 17 - У нас немає ні бюджету, ні людей, ні часу. Тобто автоматизація в реальній компанії.....164

Розділ 18 - Автоматизація не меблі. Недостатньо встановити її й забути 173

Розділ 19 - Коли автомат стає священною коровою, або як не втратити сміливість спрощувати.....183

Розділ 20 - Наступного разу, коли начальник скаже «впроваджуємо AI», ти знатимеш, що робити.....192

INTRO

У понеділок о 9:07 начальник заходить на нараду з виразом обличчя людини, яка щойно відкрила майбутнє. Він оголошує, що компанія повинна прискорити цифрову трансформацію, використати штучний інтелект і усунути неефективність. Усі кивають головами. Хтось записує «AI» у блокноті, хтось інший відкриває презентацію, а ти замислюєшся, чи доречно запитати, що саме ми збираємося автоматизувати. Недоречно. Адже ти професіонал. А професіонали не псують атмосферу запитаннями, на які ніхто не знає відповіді.

За двадцять хвилин ухвалюють рішення. Потрібно автоматизувати процес звітності. Термін? Бажано ще вчора. Бюджет? Буде визначено пізніше. Власник процесу? Імовірно, усі, а отже, на практиці ніхто. Документація? Десь лежить на диску, хоча востаннє її бачили ще за тих часів, коли офісний принтер працював без втручання айтішника. Успіх має бути видовищним, вимірюваним і таким, щоб його можна було показати керівництву на трьох слайдах. Четвертий слайд уже був би зайвою бюрократією.

Щойно ти отримав завдання, яке звучить сучасно, виглядає престижно й має всі шанси перетворитися на дорогий безлад.

Найсмішніше те, що проблема починається зовсім не зі штучного інтелекту. Вона виникає значно раніше, коли п'ятеро людей виконують одну й ту саму дію п'ятьма різними способами, три електронні таблиці містять п'ять версій правди, а єдиною людиною, яка розуміє зв'язки між ними, є Марек із відділу контролінгу. Марек уже два

тижні у відпустці й не відповідає на дзвінки. Саме тоді компанія виявляє, що її найважливіша інформаційна система - це Марек.

За таких умов упровадження AI нагадує наймання надзвичайно швидкого асистента, якому ніхто не здатен пояснити його обов'язки. Асистент може аналізувати дані, створювати звіти, розпізнавати закономірності та готувати відповіді. Однак він не зможе безпомилково здогадатися, чому один відділ вважає замовлення завершеним після надсилання рахунка-фактури, а інший - лише після отримання оплати. Якщо наказати йому прискорити хаос, можна отримати хаос із вражаючою швидкістю. Тепер ще й з автоматичними сповіщеннями.

Це не означає, що можливості штучного інтелекту переоцінені. Навпаки, він може бути надзвичайно корисним. Проблема виникає тоді, коли організація ставиться до нього як до чудодійного засобу проти всього, що раніше ніхто не хотів упорядковувати. Замість того щоб з'ясувати причини помилок, компанія купує інструмент для їх швидшої обробки. Замість того щоб визначити відповідальність, створює цифрового помічника, який має співпрацювати з людьми, переконаними, що відповідальність лежить на іншому відділі. Замість спрощення процедури автоматизує всі її повороти, винятки та історичні дивацтва.

І саме тут виникає запитання, якого часто бракує на проєктних нарадах: чи взагалі заслуговує цей процес на автоматизацію в його нинішньому вигляді?

Можливо, половина його етапів узагалі не потрібна. Можливо, звіт, на підготовку якого щотижня витрачають шість годин, уже кілька місяців не використовується для ухвалення жодного рішення. Можливо, троє людей

перевіряють одні й ті самі показники, тому що колись сталася одна помилка, і відтоді організація вирішила захиститися від її повторення цілим департаментом. Автоматизація може допомогти, але спочатку потрібно з'ясувати, що справді створює цінність, а що лише створює видимість роботи.

У цій книжці ми не ставитимемося до технологій як до релігії, а до презентацій постачальників - як до божественного одкровення. Ми також не вдаватимемо, ніби кожен працівник повинен стати програмістом, аналітиком даних і експертом із мовних моделей, бажано до четверга. Натомість займемося чимось значно приземленішим і водночас складнішим: розумінням роботи, яку хочемо змінити.

Ти побачиш, як визначити справжній початок і кінець процесу, навіть коли його учасники описують свою роботу так, наче кожен працює в іншій компанії. Навчишся відокремлювати необхідні дії від тих, які виконують виключно за звичкою, знаходити місця виникнення помилок і з'ясовувати, хто ухвалює рішення. Ми також розглянемо ситуації, коли інформація мандрує між повідомленнями, електронними таблицями та системами, а людина виконує функцію біологічного USB-кабелю.

Особливо важливо буде навчитися розрізняти три речі, які на корпоративних нарадах люблять об'єднувати одним словом «оптимізація». Упорядкування процесу означає встановлення правил і усунення зайвих дій. Звичайна автоматизація дає змогу виконувати повторювані операції за визначеними правилами. Штучний інтелект може додатково допомагати там, де потрібні інтерпретація менш структурованої інформації,

класифікація або підготовка пропозицій. Ці рішення можуть доповнювати одне одного, але вони не взаємозамінні. Якщо достатньо простої формули чи системного правила, залучення моделі AI може бути рівнозначним замовленню гелікоптера, щоб перенести папку з документами з одного столу на інший.

Другим головним героєм цієї книжки стануть гроші. Не ті, що з'являються на слайді під назвою «Потенційні стратегічні переваги», а справжні витрати та заощадження. Припустімо, працівник витрачає на завдання десять годин на тиждень, а нове рішення скорочує цей час до двох. Звучить чудово. Чи заощадила компанія вісім годин? З погляду трудовитрат на виконання завдання - можливо. Чи заощадила вона суму, еквівалентну оплаті восьми годин роботи? Не обов'язково. Працівник і далі отримує зарплату, новий інструмент коштує грошей, хтось повинен перевіряти результати, а підтримка рішення також потребує роботи.

Реальна вигода залежить від того, що організація зробить із вивільненим часом. Вона може збільшити кількість опрацьованих звернень, скоротити понаднормову роботу, уникнути додаткового наймання персоналу або поліпшити якість обслуговування. А може дозволити всім довше розмірковувати, чому нова система щоп'ятниці генерує таблицю з порожнім стовпцем. Самого множення кількості годин на погодинну ставку працівника недостатньо, щоб довести фінансовий успіх.

Тому ми навчимося визначати вихідні показники ще до впровадження. Скільки часу займає робота? Скільки справ повертається на доопрацювання? Як часто виникають винятки? Скільки коштує виправлення

помилок? Які дії справді зникнуть, а які лише змінять виконавця? Без такої інформації легко продемонструвати покращення, яке неможливо підтвердити. Це приблизно як оголосити, що ти схуд на п'ять кілограмів, ще до того, як уперше став на ваги. Результат виглядає блискуче, особливо в Excel.

Ми також пам'ятатимемо про межі автоматизації. Не всі дані можна передавати будь-якому інструменту, не кожна відповідь AI є правильною і не кожне рішення варто залишати системі без людського контролю. У деяких процесах помилка означає додаткові п'ять хвилин роботи, в інших може призвести до фінансових збитків, порушення конфіденційності або серйозних наслідків для клієнтів. Якісне впровадження враховує цю різницю, а не приховує її за барвистою діаграмою заощаджень.

Тобі не обов'язково обіймати посаду директора з трансформації чи впливати на всі рішення компанії. Іноді ти можеш лише впорядкувати частину роботи власної команди, зібрати дані та представити розумну пропозицію. Цього достатньо, щоб розпочати зміни, не обіцяючи революції. А якщо начальник очікує видовищного впровадження за два тижні, тобі стануть у пригоді аргументи, які допоможуть обговорювати обсяг робіт, ризики та очікувані переваги без фрази «нічого не вийде», яка рідко викликає овації на засіданні правління.

Найважливіше, щоб після прочитання ти міг поглянути на нечітке доручення й перетворити його на послідовність осмислених рішень. Тобі не потрібно відразу знати всі відповіді. Але варто знати, які запитання поставити, що перевірити й коли сказати, що підстав для вибору технології поки недостатньо.

Адже штучний інтелект справді може прискорити багато речей. Проте розуміння проблеми - це не той етап, який варто пропускати.

І коли наступного разу начальник оголосить, що потрібно негайно впроваджувати AI, можливо, замість того щоб нервово відкривати каталог постачальників, ти спокійно запитаєш:

«Чудово. А можемо спочатку з'ясувати, що саме ми робимо?»

Можливо, це буде найпродуктивніше речення за весь проєкт.

Розділ 1 - Перш ніж запускати AI, з'ясуй, що саме має працювати

У корпоративному календарі з'являється зустріч під назвою «Оптимізація процесу з використанням AI». Запрошено одинадцять осіб, серед яких троє керівників, двоє IT-фахівців і представник фінансового відділу, який, імовірно, опинився там лише тому, що хтось вимовив слово «заощадження». Порядок денний складається з одного речення: «Обговорення можливостей автоматизації». Зустріч триває годину. Перші двадцять хвилин усі розповідають, наскільки сильно штучний інтелект змінить майбутнє. Наступні двадцять перелічують інструменти. В останні хвилини домовляються, що потрібно підготувати аналіз процесу. Однак ніхто не може сказати, де цей процес починається, де закінчується і хто відповідає за його результат.

Вітаємо. Щойно відбулася перша проєктна зустріч. З'явилися три завдання, чотири наступні зустрічі та презентація. Сама проблема залишилася недоторканою, зате тепер уже має професійну назву.

Цей сценарій вигаданий, хоча механізм, який лежить у його основі, важко назвати особливо екзотичним. Організації часто починають технологічні проєкти з обговорення рішень, тому що рішення привабливіші за проблеми. Новий інструмент можна показати на екрані, описати ефектним гаслом і вписати до стратегії. Натомість аналіз реальної роботи вимагає розмов із людьми, які щодня виконують дії, невидимі для керівництва. Потрібно ставити незручні запитання, спостерігати за нестандартними ситуаціями й визнати, що

деякі корпоративні процедури існують переважно тому, що досі ніхто не знайшов часу поставити під сумнів їхню доцільність.

Тож почнімо з основного розрізнення. Процес - це не назва відділу, посади чи комп'ютерної програми. Це послідовність пов'язаних дій, яка перетворює певну інформацію, матеріали або рішення на конкретний результат для отримувача. Його можна описати, спостерігати за ним і оцінювати. Якщо хтось каже, що процесом є «обслуговування клієнтів», він радше називає сферу діяльності. Якщо ж говорить: «Від отримання рекламації до повідомлення клієнтові рішення та закриття справи», ми починаємо розуміти, що саме шукаємо.

Різниця здається незначною, доки ти не спробуєш автоматизувати все «обслуговування клієнтів». Тоді виявляється, що в один проєкт зібрали приймання звернень, відповіді на запитання, розгляд рекламацій, оновлення даних, підготовку документів і з десяток нестандартних ситуацій. Виникає ініціатива настільки широка, що до неї можна зарахувати практично все, включно з кавомашиною на рецепції, якщо та повідомить про несправність через форму.

Отже, перше завдання - звузити сферу роботи.

Уяви дистриб'юторську компанію, де керівник хоче автоматизувати підготовку щотижневого звіту про продажі. Команда завантажує дані із системи, заповнює електронну таблицю, порівнює результати з планом, перевіряє розбіжності та надсилає зведення керівництву. Працівники стверджують, що звітність забирає надто багато часу. Керівник вважає, що AI повинен самостійно готувати звіт. Постачальник технології запевняє, що його

рішення здатне аналізувати дані та генерувати коментарі. Усе виглядає обнадійливо.

Лише розмова з людьми, які готують звіт, виявляє, що саме завантаження даних займає кілька хвилин. Найбільше часу йде на з'ясування причин розбіжностей між показниками двох систем, ручне віднесення продажів до відповідних категорій і виправлення даних, визначення яких не збігаються. Іншими словами, проблема полягає не в написанні звіту, а в приведенні інформації до стану, коли їй можна довіряти.

Якщо компанія впровадить генератор коментарів, вона швидше отримуватиме письмові пояснення до даних, які й надалі можуть бути помилковими. Виникне елегантний документ із неправильним результатом. Технологія не усунула причину, а лише надала їй привабливішого графічного оформлення.

Де починається справжній процес?

Хороший спосіб провести початкове дослідження - простежити одну конкретну справу від початку до кінця. Не запитуй лише про те, як процедура повинна працювати. Попроси працівника показати останній реальний випадок. Коли він отримав інформацію? Що зробив насамперед? Звідки знав, що може переходити до наступного етапу? Кому передав результат? Коли вирішив, що його завдання завершене?

Такий підхід захищає від явища, яке можна назвати офіційною версією реальності. У документації все відбувається лінійно. Система отримує дані, працівник їх перевіряє, керівник затверджує результат, а отримувач одержує інформацію. На практиці працівник телефонує колезі, оскільки система показує застарілий статус.

Колега перевіряє другу систему, надсилає повідомлення на склад і чекає відповіді. Керівник затверджує результат лише після отримання додаткового зведення, про яке не згадується в жодній інструкції.

Коли ти запитаєш, чому всі виконують ці додаткові дії, найімовірніше, почуєш: «Бо інакше не виходить». Це важлива відповідь, але не остаточна. Вона може означати реальне технічне обмеження, відсутність необхідних повноважень, недосконалі дані або правило, сенс якого давно загубився. Кожна з цих причин потребує іншого рішення.

Під час першого спостереження достатньо записати п'ять речей:

1. Що запускає процес і який результат має бути отриманий?
2. Хто виконує окремі дії та хто відповідає за кінцевий результат?
3. Яка інформація та які системи потрібні?
4. Де виникають очікування, виправлення, нестандартні ситуації та неоднозначні рішення?
5. За якими ознаками отримувач розуміє, що справу правильно завершено?

Не потрібно відразу створювати професійну діаграму з двадцятьма різновидами символів. Аркуша паперу, простої схеми чи таблиці часто достатньо, щоб побачити перші взаємозв'язки. Найважливіше - записувати реальні дії, а не ідеалізований варіант процедури. Якщо працівник щоранку копіює дані між системами через відсутність інтеграції, обов'язково врахуй це. Не викреслюй цю дію лише тому, що під час презентації вона виглядає незручно.

Повернімося до звіту про продажі. Припустімо, аналітикиня завантажує дані в понеділок уранці. Потім чекає оновлень від двох команд, вручну перевіряє категоризацію товарів, видаляє дублікати й з'ясовує причини розбіжностей. Лише після цього готує звіт. Її керівник читає документ і просить додатково розділити результати за певними категоріями. Звіт повертається на доопрацювання, після чого потрапляє до отримувачів.

В офіційному описі процес складається з трьох кроків: завантаж дані, підготуй звіт, надішли. Насправді він охоплює з десяток дій, кілька точок ухвалення рішень і щонайменше два місця, де робота може зупинитися на невизначений час.

Це не означає, що потрібно автоматизувати всі ці елементи. Це означає лише те, що тепер нарешті зрозуміло, з чим ми маємо справу.

Коли всі мають рацію, а процес усе одно не працює

Одна з найпідступніших проблем виникає тоді, коли кожна людина правильно виконує свою частину роботи, але весь процес дає незадовільний результат. Відділ продажів передає інформацію відповідно до свого графіка. Фінансовий відділ вимагає ретельнішої перевірки. Операційний відділ працює з оновленнями, які стають доступними лише наступного дня. Кожен має обґрунтування. Ніхто не почувається відповідальним за час, що минає між цими діями.

Саме тому недостатньо запитувати людей, чи правильно вони виконують свої завдання. Потрібно перевірити, чи достатній результат однієї дії для того, щоб наступна людина могла почати роботу без додаткових пояснень. Процес може складатися з бездоганно

виконаних операцій і водночас бути організаційною катастрофою. Окремі відділи тоді нагадують музикантів, які безпомилково грають різні твори. Кожен заслуговує на оплески, але публіка йде геть.

На практиці варто розділяти відповідальність за окрему дію та відповідальність за результат усього процесу. Людина, яка готує дані, може відповідати за їхню повноту, керівник - за затвердження, а власник процесу - за те, чи працює вся система в межах погоджених термінів і вимог до якості. У невеликій команді одна людина може виконувати кілька функцій. Важливо, щоб відповідальність була чітко визначена, а не встановлювалася лише після появи помилки.

Ти не завжди маєш можливість змінити структуру відповідальності. Проте можеш виявити прогалину. Замість твердження «ніхто за це не відповідає» наведи конкретне спостереження: «Після передавання даних між відділами немає людини, яка відстежує розбіжності та ухвалює рішення щодо їх усунення». Таке речення дозволяє говорити про дії, а не шукати винних. Це особливо корисно, коли учасники проєкту обіймають різні посади й кожен має власний набір аргументів для самозахисту.

Варто також розрізняти проблему процесу та помилку під час окремого виконання. Якщо одна людина переплутала стовпці в електронній таблиці, причиною могла бути тимчасова неуважність. Якщо кілька людей регулярно плутають ті самі стовпці, варто перевірити структуру форми, назви полів і спосіб передавання інформації. Автоматизація може ефективно захищати від повторюваних помилок, але лише після встановлення їхнього походження. Інакше можна створити систему, яка

послідовно вибиратиме неправильний стовпець. Вона робитиме це без утоми, відпусток і найменших докорів сумління.

Не плутай симптом із причиною

«Підготовка звітів займає надто багато часу» - це спостереження. «Працівники працюють надто повільно» - це інтерпретація. «Дві системи використовують різні визначення дати продажу, через що кожне оновлення потребує ручного узгодження» - це гіпотеза щодо причини, яку можна перевірити.

Таке розрізнення змінює якість обговорення. Замість роздумів про те, як прискорити працівника, можна дослідити узгодженість визначень, доступність даних і кількість ручних виправлень. Іноді найефективнішим удосконаленням буде не інтелектуальний агент, а узгодження єдиного способу розрахунку результату. На технологічній конференції це не справить особливого враження, зате може заощадити багато годин суперечок.

Корисно кілька разів поставити запитання «чому?», якщо, звісно, не перетворити розмову на допит. Чому звіт затримується? Тому що ми чекаємо на дані. Чому чекаємо? Тому що отримуємо їх лише після ручної перевірки. Чому перевірка необхідна? Тому що показники в системах іноді відрізняються. Чому вони відрізняються? Тому що системи оновлюються в різний час і по-різному класифікують частину транзакцій.

На цьому етапі проблема стає конкретною. Можна дослідити масштаб розбіжностей, узгодити правила й лише потім вирішити, які операції доцільно автоматизувати. Однак не припускай, що кожне наступне «чому?» обов'язково приведе до однієї остаточної

причини. Процеси часто мають кілька паралельних джерел труднощів. Іноді проблема водночас полягає в якості даних, відсутності рішення та надто стислому терміні виконання.

Наприкінці початкового дослідження спробуй одним реченням описати проблему, не використовуючи слів «AI», «автоматизація» та «трансформація». Наприклад: «Щотижня ми витрачаємо час на ручне узгодження даних із двох систем, оскільки вони мають різні визначення показників і терміни оновлення». Це речення ще не визначає способу усунення проблеми, зате окреслює сферу, яку можна дослідити.

Якщо ти не можеш його сформулювати, тобі потрібні додаткові спостереження, а не дорожчий інструмент.

У добре організованому проєкті першим успіхом не обов'язково має бути працюючий автомат. Ним може стати момент, коли учасники вперше погоджуються щодо того, яку саме проблему намагаються розв'язати. Звучить скромно, але має величезне значення. Лише тоді технологія перестає бути відповіддю, яку почали шукати ще до появи запитання.

А якщо під час наступної зустрічі хтось запитає, коли ви нарешті почнете впроваджувати штучний інтелект, можеш спокійно відповісти: «Ми саме з'ясовуємо, що він повинен робити, щоб не автоматизувати наші помилки».

Це безумовно кращий початок, ніж придбання ліцензії та колективна надія.

Розділ 2 - Процес за презентацією проти процесу очима людей, які його виконують

На екрані зображено діаграму. П'ять прямокутників, чотири стрілки, один ромб, що позначає рішення. Усе рівненьке, витримане в єдиній кольоровій гамі й настільки елегантне, що може скластися враження, ніби компанія працює без найменшого опору. Перший прямокутник повідомляє про приймання звернення, другий - про перевірку даних, третій - про затвердження, четвертий - про виконання, п'ятий - про закриття справи.

Керівник із гордістю демонструє схему. Потім запитує працівницю, яка обробляє звернення, чи справді процес виглядає саме так.

«Так, приблизно», - відповідає вона.

Корпоративне «приблизно» здатне вмістити надзвичайно багато. У цьому випадку воно охоплює додаткову електронну таблицю, сім різновидів нестандартних ситуацій, дві неофіційні групи для обміну повідомленнями та ручну перевірку даних, оскільки система іноді показує статус, якого показувати не повинна. Діаграма залишається прекрасною. На жаль, вона описує організацію, яка існує переважно під час презентацій.

Це не обов'язково означає, що автор схеми намагався когось обдурити. Процедури часто описують запланований спосіб роботи, а не всі ситуації, які трапляються на практиці. Їх створюють під час упровадження системи, аудиту чи реорганізації. Згодом

змінюються клієнти, вимоги, продукти та працівники. З'являються нові винятки, обхідні рішення й домовленості. Документ залишається незмінним, оскільки його оновлення рідко потрапляє до переліку термінових завдань. У результаті організація поступово розвиває два процеси: офіційний, який можна показати, і реальний, завдяки якому робота взагалі виконується.

Для проєкту автоматизації ця різниця має фундаментальне значення. Інструмент, розроблений виключно на основі офіційної процедури, може чудово працювати під час демонстрації та зазнати невдачі при першому контакті зі справжнім зверненням. І не тому, що програмісти погано виконали свою роботу. Просто вони автоматизували світ, у якому всі форми заповнені повністю, дані актуальні, а люди ухвалюють рішення точно у визначений момент.

Такий світ іноді існує в тестовому середовищі. Зазвичай у ньому немає клієнтів.

Чого ти не побачиш на діаграмі

Уяви відділ, який займається виконанням корпоративних замовлень. Офіційний процес передбачає отримання замовлення, перевірку наявності товарів, підтвердження умов і передавання документів для виконання. Усе просто. Проте під час розмови працівник пояснює, що частина клієнтів надсилає замовлення повідомленнями, інші користуються формою, а ще інші передають зміни телефоном. Один клієнт регулярно вказує застарілі коди товарів. Інший замовляє товари комплектами, які система не розпізнає.

Кожна така ситуація потребує інтерпретації. Працівник знає історію співпраці, здатен розпізнати помилку й

розуміє, коли потрібно попросити підтвердження. Іноді він користується нотатками, які зберігаються поза офіційною системою. Ці дії можуть виглядати зайвим ускладненням, доки не з'ясується, що саме вони запобігають відправленню неправильного товару.

Людина, яка дивиться лише на кількість натискань мишкою, могла б вирішити, що достатньо замінити працівника алгоритмом. Тим часом найскладніша частина роботи полягає в розпізнаванні контексту та ухваленні рішень за неповної інформації. AI за певних умов може допомагати з такою інтерпретацією, але для цього потрібні відповідні дані, правила перевірки результатів і визначення ситуацій, які вимагають участі людини.

Саме тому спостереження за реальною роботою важливіше, ніж просте читання документації. Не обов'язково проводити дослідження протягом багатьох тижнів. Почни з кількох різних справ, бажано таких, що охоплюють типовий випадок, складніший і той, який потребував виправлення. Попроси виконавця показати, що саме він робив, якою інформацією володів і чому ухвалив конкретне рішення.

Важливо створити атмосферу, у якій працівник не боятиметься наслідків за демонстрацію неофіційного способу роботи. Якщо під час спостереження ти поводишся як інспектор, який шукає винних, то насамперед побачиш ретельно розіграну процедуру. Людина, яка зазвичай користується допоміжною таблицею, раптом згадає всі формальні правила. Вона працюватиме відповідно до інструкції, навіть якщо це займе вдвічі більше часу.