Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

Mój szef kazał zautomatyzować coś, czego nikt nie rozumie

Jak uporządkować proces przed wdrożeniem AI i mierzyć realny zysk



Max Paradox

Mój szef kazał zautomatyzować coś, czego nikt nie rozumie

Jak uporządkować proces przed wdrożeniem AI i mierzyć realny zysk

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384905333

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Zanim uruchomisz AI, ustal, co właściwie ma działać..... 11

Rozdział 2 - Proces według prezentacji kontra proces według ludzi, którzy go wykonują 19

Rozdział 3 - Nie każdy problem potrzebuje sztucznej inteligencji, nawet jeśli szef już kupił licencję 28

Rozdział 4 - Automatyzacja chaosu, czyli jak wydać pieniądze na szybsze popełnianie błędów..... 37

Rozdział 5 - Dane są wszędzie, tylko prawdy nie można znaleźć..... 47

Rozdział 6 - Ludzie nie boją się automatyzacji. Boją się tego, co firma zrobi z nimi później..... 56

Rozdział 7 - Projekt, który miał robić jedną rzecz, a teraz ma uratować całą firmę 66

Rozdział 8 - Wieczny pilotaż, czyli sztuczna inteligencja, która świetnie działa, dopóki nikt jej nie używa 76

Rozdział 9 - Od chaosu do instrukcji, którą zrozumie nawet komputer..... 86

Rozdział 10 - Ile naprawdę zarabia automatyzacja, kiedy przestajemy wierzyć prezentacji? 95

Rozdział 11 - Testuj AI tak, jakby miało się pomylić. Bo kiedyś się pomyli 105

Rozdział 12 - Człowiek w pętli, czyli kto ma prawo powiedzieć AI „stop” 114

Rozdział 13 - Wielki dzień wdrożenia, czyli dlaczego poniedziałek o 8:00 to kiepski moment na rewolucję 124

Rozdział 14 - Dashboard pokazuje sukces. A skąd wiadomo, że to zasługa AI? 133

Rozdział 15 - Kiedy AI zawodzi, a wszyscy udają, że to tylko drobna niedogodność 144

Rozdział 16 - Kiedy automatyzacja nie przynosi oszczędności, choć wszyscy bardzo się starali 153

Rozdział 17 - Nie mamy budżetu, ludzi ani czasu. Czyli automatyzacja w prawdziwej firmie 163

Rozdział 18 - Automatyzacja nie jest meblem. Nie wystarczy jej postawić i zapomnieć 172

Rozdział 19 - Kiedy automat staje się świętą krową, czyli jak nie stracić odwagi do upraszczania 182

Rozdział 20 - Następnym razem, gdy szef powie „wdrażamy AI", będziesz wiedzieć, co zrobić 191

INTRO

W poniedziałek o 9:07 szef wchodzi na spotkanie z miną człowieka, który właśnie odkrył przyszłość. Oznajmia, że firma musi przyspieszyć transformację cyfrową, wykorzystać sztuczną inteligencję i wyeliminować nieefektywności. Wszyscy kiwają głowami. Ktoś zapisuje „AI" w notatniku, ktoś inny otwiera prezentację, a ty zastanawiasz się, czy wypada zapytać, co właściwie zamierzamy automatyzować. Nie wypada. Przecież jesteś profesjonalistą. Profesjonaliści nie psują atmosfery pytaniami, na które nikt nie zna odpowiedzi.

Po dwudziestu minutach zapada decyzja. Trzeba zautomatyzować proces raportowania. Termin? Najlepiej wczoraj. Budżet? Do ustalenia. Właściciel procesu? Prawdopodobnie wszyscy, czyli w praktyce nikt. Dokumentacja? Jest gdzieś na dysku, choć ostatnio widziano ją w czasach, kiedy drukarka w biurze jeszcze działała bez interwencji informatyka. Sukces ma być spektakularny, mierzalny i możliwy do pokazania zarządowi na trzech slajdach. Czwarty slajd byłby już niepotrzebną biurokracją.

Właśnie dostałeś zadanie, które brzmi nowocześnie, wygląda prestiżowo i ma wszelkie predyspozycje, żeby zamienić się w kosztowny bałagan.

Najzabawniejsze jest to, że problem wcale nie zaczyna się od sztucznej inteligencji. Zaczyna się znacznie wcześniej, kiedy pięć osób wykonuje tę samą czynność na pięć różnych sposobów, trzy arkusze zawierają pięć wersji prawdy, a jedynym człowiekiem rozumiejącym zależności między nimi jest Marek z controllingu. Marek od dwóch

tygodni przebywa na urlopie i nie odbiera telefonu. Firma odkrywa wtedy, że jej najważniejszym systemem informatycznym jest Marek.

W takich warunkach wdrożenie AI przypomina zatrudnienie bardzo szybkiego asystenta, któremu nikt nie potrafi wyjaśnić obowiązków. Asystent może analizować dane, tworzyć zestawienia, rozpoznawać wzorce i przygotowywać odpowiedzi. Nie zgadnie jednak niezawodnie, dlaczego jeden dział uznaje zamówienie za zakończone po wysłaniu faktury, a drugi dopiero po otrzymaniu płatności. Jeżeli każesz mu przyspieszyć chaos, możesz otrzymać chaos w imponującym tempie. Teraz nawet z automatycznym powiadomieniem.

To nie znaczy, że sztuczna inteligencja jest przereklamowana. Przeciwnie, potrafi być niezwykle użyteczna. Problem pojawia się wtedy, gdy organizacja traktuje ją jak cudowny środek na wszystko, czego wcześniej nie chciało się uporządkować. Zamiast ustalić, skąd biorą się błędy, kupuje narzędzie do ich szybszego przetwarzania. Zamiast wyjaśnić odpowiedzialność, tworzy cyfrowego pomocnika, który ma współpracować z ludźmi przekonanymi, że odpowiedzialność należy do innego działu. Zamiast uprościć procedurę, automatyzuje wszystkie jej zakręty, wyjątki i historyczne dziwactwa.

I tutaj pojawia się pytanie, którego na spotkaniach projektowych często brakuje: czy ten proces w ogóle zasługuje na automatyzację w obecnej postaci?

Być może połowa jego etapów nie jest potrzebna. Być może raport, którego przygotowanie zajmuje sześć godzin tygodniowo, od miesięcy nie służy żadnej decyzji. Być może trzy osoby sprawdzają te same wartości, ponieważ kiedyś wydarzył się jeden błąd i od tamtej pory organizacja

postanowiła zabezpieczyć się przed nim całym departamentem. Automatyzacja może pomóc, ale najpierw trzeba ustalić, co naprawdę tworzy wartość, a co jedynie sprawia wrażenie pracy.

W tej książce nie będziemy traktować technologii jak religii, a prezentacji dostawców jak objawienia. Nie będziemy również udawać, że każdy pracownik powinien zostać programistą, analitykiem danych i ekspertem od modeli językowych, najlepiej przed czwartkiem. Zajmiemy się czymś znacznie bardziej przyziemnym i jednocześnie trudniejszym: zrozumieniem pracy, którą chcemy zmienić.

Zobaczysz, jak rozpoznać rzeczywisty początek i koniec procesu, nawet gdy uczestnicy opisują go tak, jakby każdy pracował w innej firmie. Nauczysz się oddzielać czynności konieczne od tych wykonywanych wyłącznie z przyzwyczajenia, wskazywać miejsca powstawania błędów i ustalać, kto podejmuje decyzje. Przyjrzymy się również sytuacjom, w których informacje krążą między wiadomościami, arkuszami i systemami, a człowiek pełni funkcję biologicznego kabla USB.

Szczególnie ważne będzie odróżnianie trzech rzeczy, które na firmowych spotkaniach lubią występować pod wspólną nazwą „usprawnienie". Uporządkowanie procesu oznacza ustalenie zasad i usunięcie zbędnych działań. Zwykła automatyzacja pozwala wykonywać powtarzalne czynności według określonych reguł. Sztuczna inteligencja może dodatkowo pomagać tam, gdzie potrzebna jest interpretacja mniej uporządkowanych informacji, klasyfikacja czy przygotowanie propozycji. Te rozwiązania mogą się uzupełniać, ale nie są zamienne. Jeżeli wystarcza prosta formuła lub reguła systemowa, angażowanie modelu AI

może być odpowiednikiem zamawiania helikoptera do przeniesienia segregatora między biurkami.

Drugim bohaterem tej książki będą pieniądze. Nie te pojawiające się na slajdzie zatytułowanym „Potencjalne korzyści strategiczne", lecz prawdziwe koszty i oszczędności. Załóżmy, że pracownik poświęca na zadanie dziesięć godzin tygodniowo, a nowe rozwiązanie skraca ten czas do dwóch. Brzmi świetnie. Czy firma oszczędziła osiem godzin? W sensie nakładu pracy na zadanie - być może. Czy zaoszczędziła równowartość ośmiu godzin wynagrodzenia? Niekoniecznie. Pracownik nadal otrzymuje pensję, nowe narzędzie kosztuje, ktoś musi sprawdzać wyniki, a utrzymanie rozwiązania również wymaga pracy.

Realna korzyść zależy od tego, co organizacja zrobi z odzyskanym czasem. Może zwiększyć liczbę obsługiwanych spraw, ograniczyć nadgodziny, uniknąć dodatkowego zatrudnienia albo poprawić jakość obsługi. Może też pozwolić wszystkim dłużej zastanawiać się, dlaczego nowy system co piątek generuje tabelę z pustą kolumną. Samo mnożenie godzin przez stawkę pracownika nie wystarcza do udowodnienia finansowego sukcesu.

Dlatego nauczymy się ustalać punkt odniesienia jeszcze przed wdrożeniem. Ile trwa praca? Ile spraw wraca do poprawy? Jak często występują wyjątki? Ile kosztuje obsługa błędów? Które czynności naprawdę znikną, a które jedynie zmienią wykonawcę? Bez takich informacji łatwo przedstawić poprawę, której nie sposób potwierdzić. To trochę jak ogłoszenie, że schudłeś pięć kilogramów, zanim pierwszy raz stanąłeś na wadze. Wynik wygląda znakomicie, szczególnie w Excelu.

Będziemy też pamiętać o granicach automatyzacji. Nie wszystkie dane wolno przekazywać dowolnemu narzędziu,

nie każda odpowiedź AI jest poprawna i nie każdą decyzję warto pozostawić systemowi bez kontroli człowieka. W pewnych procesach pomyłka oznacza dodatkowe pięć minut pracy, w innych może prowadzić do strat finansowych, naruszenia poufności albo poważnych konsekwencji dla klientów. Dobre wdrożenie uwzględnia tę różnicę, zamiast zasłaniać ją kolorowym wykresem oszczędności.

Nie musisz mieć stanowiska dyrektora transformacji ani wpływu na wszystkie decyzje firmy. Czasem możesz jedynie uporządkować fragment pracy własnego zespołu, zebrać dane i przedstawić rozsądną propozycję. To wystarczy, żeby rozpocząć zmianę bez obiecywania rewolucji. A jeżeli szef oczekuje spektakularnego wdrożenia w dwa tygodnie, przydadzą ci się argumenty pozwalające rozmawiać o zakresie, ryzyku i oczekiwanych korzyściach bez wypowiadania zdania „to się nie uda", które rzadko zapewnia owację na spotkaniu zarządu.

Najważniejsze, abyś po lekturze potrafił spojrzeć na niejasne polecenie i zamienić je w serię sensownych decyzji. Nie musisz znać od razu wszystkich odpowiedzi. Powinieneś wiedzieć, jakie pytania zadać, co sprawdzić i kiedy powiedzieć, że jeszcze nie ma podstaw do wyboru technologii.

Bo sztuczna inteligencja może przyspieszyć naprawdę wiele rzeczy. Rozumienia problemu nie warto jednak pomijać.

A kiedy następnym razem szef oznajmi, że trzeba natychmiast wdrożyć AI, być może zamiast nerwowo otwierać katalog dostawców, spokojnie zapytasz:

„Świetnie. A możemy najpierw ustalić, co właściwie robimy?"

To może być najbardziej produktywne zdanie całego projektu.

Rozdział 1 - Zanim uruchomisz AI, ustal, co właściwie ma działać

W firmowym kalendarzu pojawia się spotkanie pod tytułem „Optymalizacja procesu z wykorzystaniem AI". Zaproszonych jest jedenaście osób, w tym trzech kierowników, dwóch specjalistów IT i człowiek z finansów, który prawdopodobnie znalazł się tam dlatego, że ktoś użył słowa „oszczędności". Agenda składa się z jednego zdania: „Omówienie możliwości automatyzacji". Spotkanie trwa godzinę. Przez pierwsze dwadzieścia minut wszyscy opowiadają, jak bardzo sztuczna inteligencja zmieni przyszłość. Przez kolejne dwadzieścia wymieniają narzędzia. W ostatnich minutach ustalają, że trzeba przygotować analizę procesu. Nikt nie potrafi jednak powiedzieć, gdzie proces się zaczyna, gdzie kończy i kto odpowiada za jego wynik.

Gratulacje. Właśnie odbyło się pierwsze spotkanie projektowe. Powstały trzy zadania, cztery kolejne spotkania i prezentacja. Sam problem pozostał nietknięty, ale teraz ma już profesjonalną nazwę.

Ten scenariusz jest fikcyjny, choć jego mechanizm trudno uznać za szczególnie egzotyczny. Organizacje często rozpoczynają projekty technologiczne od rozmowy o rozwiązaniach, ponieważ rozwiązania są atrakcyjniejsze od problemów. Nowe narzędzie można pokazać na ekranie, opisać efektownym hasłem i wpisać do strategii. Analiza rzeczywistej pracy wymaga natomiast rozmowy z ludźmi, którzy codziennie wykonują czynności niewidoczne dla zarządu. Trzeba zadawać niewygodne pytania, obserwować wyjątki i przyznać, że niektóre firmowe procedury istnieją

głównie dlatego, że nikt dotąd nie znalazł czasu, żeby je zakwestionować.

Zacznijmy więc od podstawowego rozróżnienia. Proces nie jest nazwą działu, stanowiska ani programu komputerowego. Jest sekwencją powiązanych działań, która przekształca określone informacje, materiały lub decyzje w konkretny rezultat dla odbiorcy. Można go opisać, obserwować i ocenić. Jeżeli ktoś mówi, że procesem jest „obsługa klientów", podaje raczej obszar działalności. Jeżeli mówi: „Od otrzymania reklamacji do przekazania klientowi rozstrzygnięcia i zakończenia sprawy", zaczynamy rozumieć, czego szukamy.

Różnica wydaje się niewielka, dopóki nie spróbujesz zautomatyzować całej „obsługi klientów". Wtedy okazuje się, że do jednego projektu wrzucono przyjmowanie zgłoszeń, odpowiadanie na pytania, rozpatrywanie reklamacji, aktualizowanie danych, przygotowywanie dokumentów i kilkanaście wyjątków. Powstaje inicjatywa tak szeroka, że można do niej przypisać właściwie wszystko, łącznie z ekspresem do kawy w recepcji, jeśli tylko zgłosi awarię przez formularz.

Pierwszym zadaniem jest zatem ograniczenie obszaru.

Wyobraź sobie firmę dystrybucyjną, w której kierownik chce zautomatyzować przygotowanie cotygodniowego raportu sprzedaży. Zespół pobiera dane z systemu, uzupełnia arkusz, porównuje wyniki z planem, sprawdza rozbieżności i wysyła zestawienie przełożonym. Pracownicy twierdzą, że raportowanie zajmuje zbyt dużo czasu. Kierownik uważa, że AI powinno przygotowywać raport samodzielnie. Dostawca technologii zapewnia, że jego rozwiązanie potrafi analizować dane i generować komentarze. Wszystko wygląda obiecująco.

Dopiero rozmowa z osobami przygotowującymi raport ujawnia, że samo pobranie danych trwa kilka minut. Najwięcej czasu zajmuje ustalanie, dlaczego wartości z dwóch systemów się różnią, ręczne przypisywanie sprzedaży do właściwych kategorii oraz poprawianie danych, których definicje nie są jednakowe. Innymi słowy, problemem nie jest pisanie raportu, lecz doprowadzanie informacji do stanu, w którym można im zaufać.

Jeżeli firma wdroży generator komentarzy, otrzyma szybciej napisane wyjaśnienia dotyczące danych, które nadal mogą być błędne. Powstanie elegancki dokument z błędnym wynikiem. Technologia nie naprawiła przyczyny, lecz nadała jej lepszą oprawę graficzną.

Gdzie zaczyna się prawdziwy proces?

Dobrym sposobem na pierwsze rozpoznanie jest prześledzenie jednej konkretnej sprawy od początku do końca. Nie pytaj wyłącznie, jak procedura powinna działać. Poproś pracownika, żeby pokazał ostatni rzeczywisty przypadek. Kiedy otrzymał informację? Co zrobił najpierw? Skąd wiedział, że może przejść dalej? Komu przekazał wynik? Kiedy uznał swoje zadanie za zakończone?

Takie podejście chroni przed zjawiskiem, które można nazwać oficjalną wersją rzeczywistości. W dokumentacji wszystko przebiega liniowo. System otrzymuje dane, pracownik je weryfikuje, kierownik akceptuje wynik, a odbiorca otrzymuje informację. W praktyce pracownik dzwoni do koleżanki, ponieważ system pokazuje nieaktualny status. Koleżanka sprawdza drugi system, wysyła wiadomość do magazynu i czeka na odpowiedź. Kierownik zatwierdza rezultat dopiero po otrzymaniu dodatkowego zestawienia, którego nie ma w żadnej instrukcji.

Gdy zapytasz, dlaczego wszyscy wykonują te dodatkowe czynności, usłyszysz prawdopodobnie: „Bo inaczej się nie da”. To ważna odpowiedź, ale nie ostateczna. Może oznaczać rzeczywiste ograniczenie techniczne, brak uprawnienia, niedoskonałe dane albo zasadę, której sens dawno się zatarł. Każdy z tych powodów wymaga innego rozwiązania.

Przy pierwszej obserwacji wystarczy zapisać pięć informacji:

1. Co uruchamia proces i jaki rezultat powinien powstać?
2. Kto wykonuje poszczególne działania oraz kto odpowiada za końcowy wynik?
3. Jakie informacje i systemy są potrzebne?
4. Gdzie występują oczekiwanie, poprawki, wyjątki i niejasne decyzje?
5. Po czym odbiorca poznaje, że sprawa została prawidłowo zakończona?

Nie musisz od razu tworzyć profesjonalnego diagramu z dwudziestoma rodzajami symboli. Kartka papieru, prosty schemat lub tabela często wystarczą, żeby zobaczyć pierwsze zależności. Najważniejsze, aby zapisywać rzeczywiste działania, a nie idealną wersję procedury. Jeżeli pracownik każdego ranka kopiuje dane między systemami, ponieważ integracja nie istnieje, uwzględnij to. Nie wykreślaj tej czynności tylko dlatego, że wygląda niezręcznie podczas prezentacji.

Wróćmy do raportu sprzedaży. Załóżmy, że analityczka pobiera dane w poniedziałek rano. Następnie czeka na aktualizację od dwóch zespołów, ręcznie sprawdza przypisanie produktów, usuwa duplikaty i wyjaśnia rozbieżności. Dopiero wtedy przygotowuje raport. Jej

przełożony czyta dokument i prosi o dodatkowy podział wyników. Raport wraca do poprawy, po czym trafia do odbiorców.

W oficjalnym opisie proces składa się z trzech kroków: pobierz dane, przygotuj raport, wyślij. W rzeczywistości zawiera kilkanaście działań, kilka punktów decyzyjnych i co najmniej dwa miejsca, w których praca może zatrzymać się na nieokreślony czas.

Nie oznacza to, że trzeba automatyzować wszystkie te elementy. Oznacza jedynie, że wreszcie wiadomo, z czym mamy do czynienia.

Kiedy wszyscy mają rację, a proces nadal nie działa

Jednym z najbardziej podstępnych problemów jest sytuacja, w której każda osoba wykonuje swoją część pracy poprawnie, ale cały proces daje słaby rezultat. Dział sprzedaży przekazuje informacje zgodnie ze swoim harmonogramem. Finanse wymagają dokładniejszej weryfikacji. Operacje pracują na aktualizacjach dostępnych dopiero następnego dnia. Każdy ma uzasadnienie. Nikt nie czuje się odpowiedzialny za czas, który upływa między tymi działaniami.

Właśnie dlatego nie wystarczy pytać ludzi, czy wykonują swoje zadania prawidłowo. Trzeba sprawdzić, czy rezultat jednego działania jest wystarczający, aby następna osoba mogła rozpocząć pracę bez dodatkowych wyjaśnień. Proces może być sumą poprawnych czynności i jednocześnie organizacyjną katastrofą. Poszczególne działy przypominają wtedy muzyków grających bezbłędnie różne utwory. Każdy zasługuje na brawa, ale publiczność wychodzi.

W praktyce warto rozdzielić odpowiedzialność za czynność od odpowiedzialności za wynik całego procesu.

Osoba przygotowująca dane może odpowiadać za ich kompletność, kierownik za zatwierdzenie, a właściciel procesu za to, czy całość działa w uzgodnionym czasie i jakości. W małym zespole jedna osoba może pełnić kilka funkcji. Istotne jest, aby odpowiedzialność była jawna, a nie ustalana dopiero po pojawieniu się błędu.

Nie zawsze masz możliwość zmiany struktury odpowiedzialności. Możesz jednak ujawnić lukę. Zamiast stwierdzenia „nikt za to nie odpowiada" przedstaw konkretną obserwację: „Po przekazaniu danych między działami nie ma osoby, która monitoruje rozbieżności i podejmuje decyzję o ich rozwiązaniu". Takie zdanie pozwala rozmawiać o działaniu, a nie o winnych. To szczególnie przydatne, gdy uczestnicy projektu mają różne stanowiska i każdy dysponuje własnym zestawem argumentów obronnych.

Warto również odróżniać problem procesu od problemu pojedynczego wykonania. Jeżeli jedna osoba pomyliła kolumny w arkuszu, przyczyną może być chwilowa nieuwaga. Jeżeli kilka osób regularnie myli te same kolumny, warto sprawdzić konstrukcję formularza, nazewnictwo i sposób przekazywania informacji. Automatyzacja bywa skutecznym zabezpieczeniem przed powtarzalnymi błędami, ale dopiero po ustaleniu, skąd się biorą. Inaczej można stworzyć system, który konsekwentnie wybiera niewłaściwą kolumnę. Będzie robił to bez zmęczenia, urlopu i najmniejszych wyrzutów sumienia.

Nie myl objawu z przyczyną

„Raportowanie trwa zbyt długo" to obserwacja. „Pracownicy są za wolni" to interpretacja. „Dwa systemy stosują odmienne definicje daty sprzedaży, przez co każda

aktualizacja wymaga ręcznego uzgodnienia" to hipoteza o przyczynie, którą można sprawdzić.

Takie rozróżnienie zmienia jakość rozmowy. Zamiast zastanawiać się, jak przyspieszyć pracownika, można zbadać zgodność definicji, dostępność danych i liczbę ręcznych korekt. Zdarza się, że najskuteczniejszym usprawnieniem nie będzie inteligentny agent, lecz uzgodnienie jednego sposobu liczenia wyniku. Nie wygląda to imponująco na konferencji technologicznej, ale może zaoszczędzić wiele godzin sporów.

Przydatne jest zadawanie pytania „dlaczego?" kilka razy, pod warunkiem że nie zamienisz rozmowy w przesłuchanie. Dlaczego raport jest opóźniony? Ponieważ czekamy na dane. Dlaczego czekamy? Ponieważ otrzymujemy je po ręcznej weryfikacji. Dlaczego wymagana jest weryfikacja? Ponieważ wartości z systemów bywają różne. Dlaczego są różne? Ponieważ aktualizują się w innym czasie i inaczej klasyfikują część transakcji.

W tym momencie problem staje się konkretny. Można sprawdzić zakres rozbieżności, uzgodnić reguły i dopiero potem zdecydować, które czynności warto zautomatyzować. Nie zakładaj jednak, że każde kolejne „dlaczego?" prowadzi do jednej ostatecznej przyczyny. Procesy często mają kilka równoległych źródeł trudności. Czasem problemem jest jednocześnie jakość danych, brak decyzji i zbyt krótki termin.

Na zakończenie pierwszego rozpoznania spróbuj napisać jedno zdanie opisujące problem bez używania słów „AI", „automatyzacja" i „transformacja". Na przykład: „Co tydzień tracimy czas na ręczne uzgadnianie danych z dwóch systemów, ponieważ różnią się definicjami i terminami

aktualizacji”. To zdanie nie rozstrzyga jeszcze sposobu naprawy, ale wyznacza obszar, który można zbadać.

Jeżeli nie potrafisz go sformułować, potrzebujesz więcej obserwacji, a nie droższego narzędzia.

W dobrze prowadzonym projekcie pierwszym sukcesem nie musi być działający automat. Może nim być moment, w którym uczestnicy po raz pierwszy zgadzają się, jaki problem próbują rozwiązać. Brzmi skromnie, lecz ma ogromne znaczenie. Dopiero wtedy technologia przestaje być odpowiedzią szukaną przed pytaniem.

A jeśli podczas następnego spotkania ktoś zapyta, kiedy wreszcie zaczniecie wdrażać sztuczną inteligencję, możesz odpowiedzieć spokojnie: „Właśnie ustalamy, co powinna robić, żeby nie automatyzować naszych pomyłek”.

To zdecydowanie lepszy początek niż zakup licencji i zbiorowa nadzieja.

Rozdział 2 - Proces według prezentacji kontra proces według ludzi, którzy go wykonują

Na ekranie widnieje diagram. Pięć prostokątów, cztery strzałki, jeden romb oznaczający decyzję. Wszystko jest równe, kolorystycznie spójne i tak eleganckie, że można odnieść wrażenie, iż firma działa bez najmniejszego oporu. Pierwszy prostokąt informuje o przyjęciu zgłoszenia, drugi o weryfikacji danych, trzeci o zatwierdzeniu, czwarty o realizacji, piąty o zamknięciu sprawy.

Kierownik prezentuje schemat z dumą. Następnie pyta pracowniczkę obsługującą zgłoszenia, czy proces rzeczywiście tak wygląda.

„Tak, mniej więcej" - odpowiada.

W korporacyjnym języku „mniej więcej" potrafi pomieścić bardzo wiele. W tym przypadku obejmuje dodatkowy arkusz, siedem rodzajów wyjątków, dwie nieoficjalne grupy komunikacyjne i ręczne sprawdzanie danych, ponieważ system czasem pokazuje status, którego nie powinien pokazywać. Diagram nadal jest piękny. Niestety opisuje organizację, która istnieje głównie podczas prezentacji.

Nie musi to oznaczać, że autor schematu próbował kogokolwiek oszukać. Procedury często opisują zamierzony sposób działania, a nie wszystkie sytuacje występujące w praktyce. Tworzy się je podczas wdrożenia systemu, audytu albo reorganizacji. Później zmieniają się klienci, wymagania, produkty i pracownicy. Powstają nowe wyjątki, obejścia i ustalenia. Dokument pozostaje ten sam, ponieważ jego aktualizacja rzadko trafia na listę pilnych zadań. W rezultacie

organizacja stopniowo rozwija dwa procesy: oficjalny, który można pokazać, oraz rzeczywisty, dzięki któremu praca w ogóle się odbywa.

Dla projektu automatyzacji ta różnica jest fundamentalna. Narzędzie zaprojektowane wyłącznie na podstawie oficjalnej procedury może działać znakomicie w demonstracji i zawodzić podczas pierwszego kontaktu z prawdziwym zgłoszeniem. Nie dlatego, że programiści źle pracowali. Po prostu zautomatyzowali świat, w którym wszystkie formularze są kompletne, dane aktualne, a ludzie podejmują decyzje dokładnie w przewidzianym momencie.

Taki świat bywa dostępny w środowisku testowym. Zazwyczaj nie posiada klientów.

Czego nie zobaczysz na diagramie

Wyobraź sobie dział realizujący zamówienia firmowe. Oficjalny proces przewiduje otrzymanie zamówienia, kontrolę dostępności, potwierdzenie warunków i przekazanie dokumentów do realizacji. Prosto. Podczas rozmowy pracownik wyjaśnia jednak, że część klientów przesyła zamówienia w wiadomościach, inni korzystają z formularza, a jeszcze inni przekazują zmiany telefonicznie. Jeden klient regularnie wpisuje nieaktualne kody produktów. Inny zamawia towary w zestawach, których system nie rozpoznaje.

Każdy przypadek wymaga interpretacji. Pracownik zna historię współpracy, potrafi rozpoznać pomyłkę i wie, kiedy należy poprosić o potwierdzenie. Czasami korzysta z notatek przechowywanych poza oficjalnym systemem. Te działania mogą wyglądać jak niepotrzebna komplikacja, dopóki nie okaże się, że właśnie one zapobiegają wysłaniu niewłaściwego towaru.

Ktoś patrzący wyłącznie na liczbę kliknięć mógłby uznać, że wystarczy zastąpić człowieka algorytmem. Tymczasem najtrudniejsza część pracy polega na rozpoznawaniu kontekstu i podejmowaniu decyzji przy niepełnych informacjach. AI może w pewnych warunkach wspierać taką interpretację, ale potrzebuje odpowiednich danych, zasad sprawdzania wyników i określenia sytuacji wymagających udziału człowieka.

Właśnie dlatego obserwacja rzeczywistej pracy jest ważniejsza od samego czytania dokumentacji. Nie musisz prowadzić wielotygodniowego badania. Zacznij od kilku różnych spraw, najlepiej obejmujących przypadek typowy, trudniejszy i taki, który wymagał poprawki. Poproś wykonawcę, żeby pokazał, co robił, jakie informacje posiadał i dlaczego podjął konkretną decyzję.

Istotne jest stworzenie atmosfery, w której pracownik nie będzie obawiał się konsekwencji za pokazanie nieoficjalnego sposobu działania. Jeżeli podczas obserwacji zachowujesz się jak inspektor szukający winnych, zobaczysz przede wszystkim starannie odegraną procedurę. Człowiek, który zwykle korzysta z pomocniczego arkusza, nagle przypomni sobie wszystkie formalne zasady. Będzie pracował zgodnie z instrukcją, nawet jeśli zajmie mu to dwa razy więcej czasu.

Obserwacja nie jest polowaniem na odstępstwa. Jej celem jest zrozumienie, dlaczego odstępstwa powstały i jaką funkcję pełnią.

Obejście może być objawem albo ratunkiem

Nie każde nieoficjalne rozwiązanie jest błędem. Pracownicy często tworzą obejścia, ponieważ oficjalne narzędzia nie pozwalają wykonać pracy wystarczająco