NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/.

Gdy praca jest delegowana maszynom, zarządzanie staje się pracą

Heather Grizzle · April 30, 2026

AI agents change where decisions are made and who holds authority. When work is delegated to machines, governance becomes the work.

Rozmowa na temat agentów AI toczy się bardzo szybko i jest ona prowadzona w sposób niepełny z operacyjnego punktu widzenia.

Dominująca narracja koncentruje się na szybkości, skali i efektywności. Organizacje pytają, ile godzin można zaoszczędzić, ile ról można wzmocnić i jak szybko można zautomatyzować przepływy pracy. Ten sposób myślenia traktuje agentów AI jako warstwę zwiększającą produktywność. Zakłada, że funkcjonują one ponad istniejącymi systemami i po prostu przyspieszają to, co już istnieje. W praktyce agentowa AI robi coś znacznie bardziej istotnego. Zmienia miejsce, w którym podejmowane są decyzje, sposób wyzwalania działań oraz to, kto lub co posiada władzę operacyjną wewnątrz organizacji.

Agent AI nie jest narzędziem pasywnym. Potrafi interpretować dane wejściowe, stosować logikę, generować wyniki, a w wielu przypadkach inicjować dalsze działania w różnych systemach. Może segregować zgłoszenia pracowników, przygotowywać odpowiedzi dla klientów, podsumowywać dokumentację zgodności, oceniać kandydatów, eskalować problemy i wpływać na sposób przepływu informacji między działami. Gdy te możliwości zostaną połączone z systemami biznesowymi, agent przestaje jedynie wspomagać pracę. Zaczyna w niej uczestniczyć. To rozróżnienie ma znaczenie, ponieważ uczestnictwo wprowadza ekspozycję na ryzyko. Ekspozycja wymaga kontroli. Kontrola wymaga ładu zarządczego.

Większość organizacji nie nadążyła za tą zmianą. Wdrażają narzędzia agentowe w środowiskach zaprojektowanych z myślą o ludzkich decydentach. Te środowiska zakładają,

Gdy te możliwości zostaną połączone z sys-

że odpowiedzialność można przypisać konkretnej osobie. Zakładają, że intencję można ocenić. Zakładają, że błędy można zbadać za pomocą ludzkiego rozumowania. Gdy agent AI zostaje wprowadzony bez odpowiadającej mu struktury zarządczej, te założenia zaczynają się rozpadać. Decyzje są kształtowane przez systemy, które nie ponoszą odpowiedzialności w tradycyjnym sensie. Działania podejmowane są na podstawie wyników probabilistycznych. Rekordy powstają w tempie i objętości przekraczającej możliwości przeglądu. Organizacja nadal funkcjonuje, ale jasność co do odpowiedzialności zaczyna zanikać.

> temami biznesowymi, agent przestaje jedynie wspomagać pracę. Zaczyna w niej uczestniczyć.

W tym miejscu ryzyko zaczyna się cicho kumulować. Nie objawia się od razu jako porażka. Objawia się jako niejednoznaczność. Wysyłana jest odpowiedź, której nikt wyraźnie nie zatwierdził. Stosowana jest rekomendacja, której nikt w pełni nie zweryfikował. Przepływ pracy przebiega zgodnie z logiką systemu, ale niezgodnie z intencją organizacji. Gdy te zdarzenia występują w izolacji, wydają się możliwe do opanowania. Gdy występują w różnych obszarach, takich jak zasoby ludzkie, zgodność, finanse i obsługa klienta, zaczynają tworzyć wzorce. To właśnie te wzorce są źródłem ekspozycji regulacyjnej, ryzyka reputacyjnego i wewnętrznych załamań.

Podstawowy problem nie polega na tym, że agenci AI są z natury ryzykowni. Problem polega na tym, że są wdrażani w luki w zarządzaniu. Organizacje pytają, co agenci mogą robić, zanim określą, co agentom wolno robić. Umożliwiają dostęp, zanim ustalą granice. Łączą systemy, zanim określą nadzór. Robiąc to, faktycznie delegują uprawnienia bez dokumentowania warunków tej delegacji.

Podejście stawiające ład zarządczy na pierwszym miejscu odwraca tę kolejność. Zaczyna się od zdefiniowania roli agenta w organizacji. Jakie funkcje wspiera. Do jakich danych ma dostęp. Jakie działania może inicjować. Jakie decyzje wymagają walidacji przez człowieka. Jakie ścieżki eskalacji istnieją, gdy wyniki są niepewne lub błędne. To nie są rozważania teoretyczne. To wymogi operacyjne. Bez nich organizacja nie może w wiarygodny sposób wyjaśnić, w jaki sposób wykonywana jest praca ani kto odpowiada za jej rezultaty.

W kontekście małych i średnich organizacji stawka jest często wyższa, niż się wydaje. Organizacje te zazwyczaj dysponują ograniczonymi zasobami. Wdrażają AI, aby zwięk-

szyć swoje możliwości, zmniejszyć obciążenie pracą ręczną i pozostać konkurencyjne wobec większych firm. To sprawia, że agentowa AI jest bardzo atrakcyjna. Tworzy to również silną zachętę do szybkiego wdrożenia. Ład zarządczy postrzegany jest jako coś, czym można zająć się później, gdy system już działa. W rzeczywistości to właśnie ład zarządczy decyduje o tym, czy system da się utrzymać. Bez niego zyski w zakresie efektywności są niwelowane przez niestabilność. Czas zaoszczędzony w jednym obszarze zostaje stracony na zarządzanie błędami, niespójnościami i dalszymi skutkami w innym.

Istnieje również strukturalna implikacja dla siły roboczej, która nie jest w pełni uwzględniana. W miarę jak agenci AI przejmują zadania podstawowe i administracyjne, zmieniają ścieżki rozwoju, na których organizacje historycznie polegały. Stanowiska niższego szczebla pełniły funkcję zarówno wsparcia kadrowego, jak i miejsca szkolenia. Umożliwiały one pracownikom zdobywanie kontekstu, rozwijanie osądu i awans na bardziej złożone stanowiska. Gdy te role zostają ograniczone lub przekształcone, ścieżka budowania przyszłej wiedzy eksperckiej staje się mniej stabilna. Organizacje mogą zyskać krótkoterminową efektywność, jednocześnie osłabiając swoje długoterminowe zdolności. To nie jest hipotetyczny skutek. To przewidywalny efekt usunięcia pracy podstawowej bez przeprojektowania sposobu rozwijania kompetencji.

Ład zarządczy w tym kontekście nie ogranicza się do ograniczania ryzyka. Staje się mechanizmem zachowania ciągłości organizacyjnej. Zapewnia, że w miarę automatyzacji zadań wiedza jest nadal gromadzona, weryfikowana i przekazywana. Określa, w jaki sposób ludzki nadzór ewoluuje, zamiast zanikać. Tworzy strukturę wokół sposobu podejmowania decyzji, nawet gdy decyzje te są kształtowane przez systemy, a nie przez osoby.

Dojrzałe podejście do agentowej AI uznaje, że wdrożenie nie jest kamieniem milowym technicznym. Jest przejściem operacyjnym. Wymaga dopasowania między technologią, polityką i przywództwem. Wymaga jasnej dokumentacji procesów, określonych struktur odpowiedzialności oraz bieżącej oceny tego, jak systemy działają w rzeczywistych warunkach. Wymaga od organizacji traktowania agentów AI jako uczestników ich modelu operacyjnego, a nie niewidzialnych narzędzi działających w tle.

Organizacje, które odniosą sukces w tym środowisku, nie będą tymi, które wdrożą najwięcej agentów najszybciej. Będą to te, które rozumieją, gdzie w ich systemach spoczywa władza, i zapewniają, że jest ona zarządzana z taką samą rygorystycznością, jaka stosowana jest wobec ról ludzkich. Będą wiedziały, w jaki sposób podejmowane są de-

cyzje, jak wyzwalane są działania i jak oceniane są rezultaty. Będą w stanie wyjaśnić swoje systemy regulatorom, pracownikom i samym sobie bez żadnej niejednoznaczności.

Kierunek rozwoju agentów AI jest jasny. Ich integracja z codzienną działalnością będzie się nadal pogłębiać. Pytanie nie brzmi, czy organizacje będą z nich korzystać. Pytanie brzmi, czy zbudują struktury zarządcze niezbędne do ich wsparcia.

NAJWAŻNIEJSZY WNIOSEK

Gdy praca zostaje zlecona maszynom, ład zarządczy przestaje być funkcją wspierającą. Staje się samą pracą.

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, April 30). Gdy praca jest delegowana maszynom, zarządzanie staje się pracą. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/