

Adaptacja AI w administracji publicznej

co zrobić, żeby technologia naprawdę dla nas pracowała

Agenda

01

Jak dziś korzystamy z AI

— *co mówi o naszych możliwościach*

02

Czym jest luka środkowego poziomu

— *dlaczego AI nie przynosi efektów, których się spodziewaliśmy*

03

Co mogę zrobić inaczej już jutro

— *jak naprawdę pracować z AI, nie tylko z niej korzystać*

04

Co możemy zmienić jako organizacja

— *dla tych, którzy mają wpływ na to jak działa ich jednostka*

01

Jak dziś korzystamy z AI

i co to mówi o naszych możliwościach

Skala korzystania z AI — perspektywa globalna

700 mln+

aktywnych użytkowników
tygodniowo (ChatGPT)

18 mld

wiadomości
wysyłanych co tydzień

73%

wiadomości niezwiązanych
z pracą zawodową (2025)

Główne zastosowania ChatGPT na świecie:

1 Praktyczne wskazówki i nauka (korepetycje, jak coś zrobić, generowanie pomysłów)

10,2% wszystkich zapytań to prośby o korepetycje

2 Wyszukiwanie informacji (podobne do tradycyjnych wyszukiwarek)

3 Pisanie — edycja, streszczanie, tłumaczenie

Jak korzystają urzędnicy? — wyniki badania NASK

46%

urzędników używało AI
w celach zawodowych
(ostatnie 6 m-cy)

Kto używa najczęściej:

60%

pracownicy I pracowniczki
operacyjne

54%

osoby do 34 roku życia

Najczęstsze zastosowania:

59%

Wyszukiwanie faktów i informacji

46%

Tworzenie i redagowanie dokumentów

~30%

Poszukiwanie dokumentacji i instrukcji (wew)

Dobry start. A teraz — cały potencjał.

10%

wykorzystanego potencjału

*Pisanie, streszczanie, edycja
— to już robicie i robicie to dobrze.*

90%

AI na poziomie procesów

Od zadań jednostkowych
do transformacji całej organizacji

od usprawnienia zadań indywidualnych → do transformacji procesów całej organizacji

02

Czym jest luka środkowego poziomu

dlaczego AI nie zawsze przynosi efekty, których się spodziewaliśmy

Brzmi znajomo?

Co mówią pracownicy

„Używam, ale głównie do pisania maili”

„Często robi błędy, więc wolę sam”

„Nie wiem tak naprawdę do czego to przyłożyć”

„Szkolenie było, ale wróciłem do swojego”

Co mówią kierownicy

„Kupiliśmy licencje, ale nie widać efektów — 5 na 10 osób korzysta regularnie”

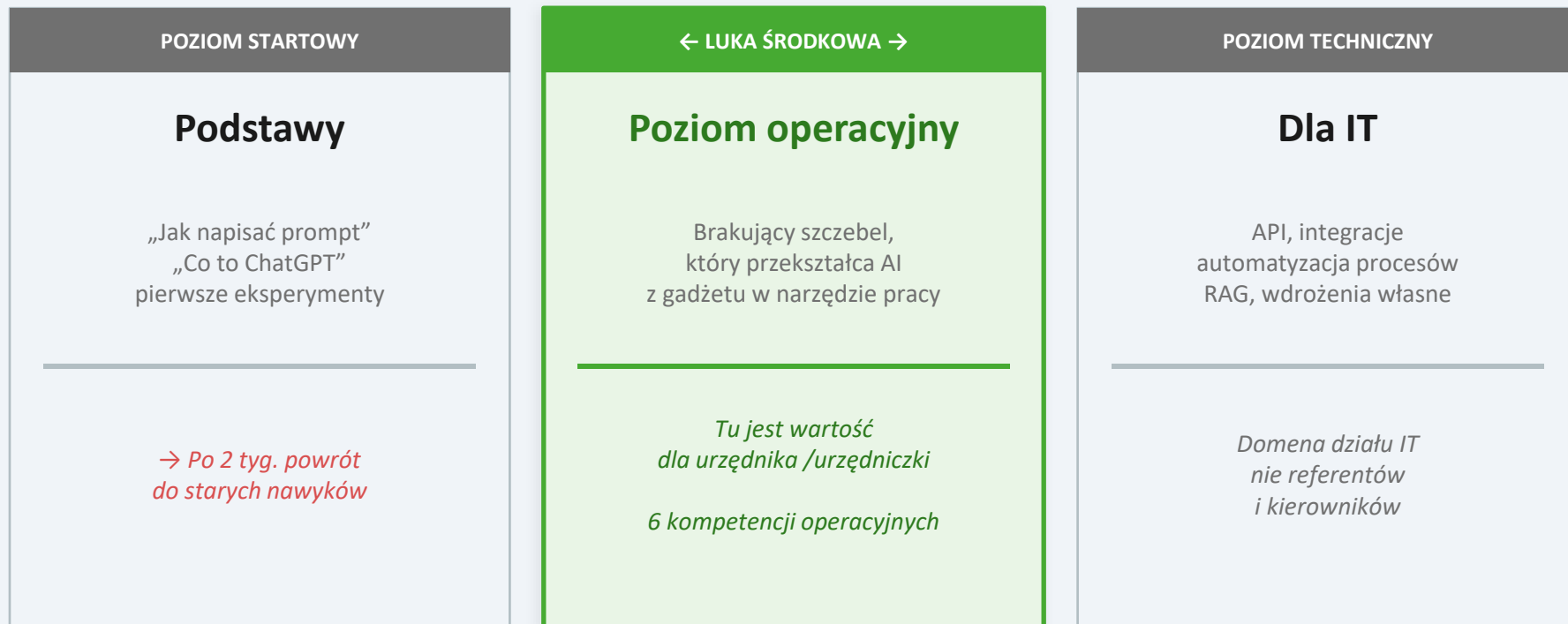
„Każdy używa inaczej, nie ma spójności”

„Nie wiem jak to rozliczać w procesie”

„Spodziewałem się więcej”

To nie jest problem z AI ani z chęciami pracowników — to brakujący poziom kompetencji.

Luka środkowego poziomu — gdzie ginie potencjał AI



Większość organizacji przeskakuje z poziomu startowego prosto w zakup licencji — i dziwi się, że nic się nie zmienia. Brakuje środka.

6 umiejętności poziomu operacyjnego — co konkretnie musisz umieć

1 Składanie kontekstu

AI rozumie Twój urząd,
nie tylko Twoje pytanie

2 Dekompozycja zadań

Złożone sprawy rozbite
na etapy, które AI obsługuje sprawnie

3 Ocena jakości i halucynacje

Wiesz kiedy ufać,
a kiedy sprawdzić

4 Iteracyjne dopracowanie

Pierwsza odpowiedź to szkic
— dialog daje wynik

5 Integracja z procesem

AI wchodzi we właściwe
miejsce procedury

6 Dobór modelu i granic

Właściwe narzędzie
do właściwego zadania

03

Co mogę zrobić inaczej już jutro

jak naprawdę pracować z AI, nie tylko z niego korzystać

1

Kompetencja 1: Składanie kontekstu

Kontekst decyduje o jakości odpowiedzi

AI nie zna Twojego urzędu, Twojej procedury ani Twojego interesanta. Im więcej mu podasz — tym lepsza odpowiedź. To nie jest magia, to informacja wejściowa.

Zamiast:

„Napisz odpowiedź na skargę”

Powiedz:

„Masz treść skargi [tu wklejam], fragment art. 63 KPA, wcześniejszą korespondencję z wnioskodawcą i ton pisma urzędowego. Napisz odpowiedź odmowną z uzasadnieniem.”

Zasada: Im więcej kontekstu — tym mniej pracy przy poprawkach.

► *LIVE DEMO / TUTORIAL: Przygotowanie zaproszenia na konsultacje społeczne: wersja podstawowa (1 zdanie) vs. operacyjna (pełny kontekst). Widoczna różnica jakości.*

2

Kompetencja 2: Dekompozycja zadań

Duże zadanie = małe kroki

AI może gubić się przy złożonych, otwartych poleceniach. Działa lepiej gdy dostaje jedno podzadanie na raz lub zadania rozplanowane krok po kroku. **Wyjątek:** systemy agentowe same planują kolejność kroków.

Zamiast:

*„Przygotuj raport po kontroli
na podstawie protokołu”*

Powiedz krok po kroku:

1. „Przeczytaj ten protokół i wyciągnij kluczowe ustalenia”
2. „Pogrupuj je wg obszarów: finanse, kadry, procedury”
3. „Wskaż trzy rekomendacje do wdrożenia”
4. „Sformatuj jako raport dla kierownika jednostki”

Zasada: Cztery małe polecenia dotyczące tego samego dokumentu dają lepszy wynik niż jedno duże.

3 Kompetencja 3: Ocena jakości i wykrywanie halucynacji

AI może się mylić — i nie powie Ci o tym sam

AI to nie baza wiedzy. To model językowy — generuje tekst, który brzmi przekonująco, ale nie przechowuje faktów jak encyklopedia. Dlatego potrafi wymyślić numer ustawy, datę orzeczenia czy wyrok — z pełnym przekonaniem.

Przykład halucynacji:

AI pisze: „Zgodnie z art. 22 ust. 4 ustawy o pracownikach samorządowych...”

→ Sprawdź: czy ten artykuł istnieje i czy brzmi tak jak napisał.

Trzy pytania kontrolne:

1. Czy numer przepisu istnieje i brzmi tak jak napisał?
2. Czy data i termin są poprawne?
3. Czy logika argumentu trzyma się kupy?

Zasada: Korekta AI zajmuje minutę. Sprostowanie błędnej decyzji — miesiące.

► *LIVE DEMO: Gemini vs. wyrok KIO*

4

Kompetencja 4: Iteracyjne dopracowanie

Pierwsza odpowiedź to punkt startowy, nie gotowy produkt

Praca z AI to dialog. Dotyczy to zarówno tekstów, jak i analizy danych — z tych samych danych możesz wyciągnąć wielokrotnie więcej przez kolejne pytania.

Przykład — pismo:

1. AI pisze wersję 1
2. Ty: „Skróć o połowę, zachowaj tylko argumenty formalne”
3. Ty: „Zmień ton na bardziej stanowczy, dodaj odniesienie do art. 15 ust. 2”
4. Wersja 3 → gotowe do wysyłki

Przykład — dane ilościowe:

1. AI robi zestawienie wyników ankiety
2. Ty: „Pokaż rozkład w podziale na wiek respondentów”
3. Ty: „Które pytania mają największą polaryzację?”
4. Ty: „Jakie wnioski z korelacji pytań 3 i 7?” → wielokrotnie więcej

Zasada: Nie pytaj raz. Prowadź rozmowę.

5

Kompetencja 5: Integracja z procesem

Nie wszystko trzeba „zAlzować”

AI najlepiej sprawdza się w konkretnych momentach procedury — nie w całym procesie.

Klucz to wiedzieć kiedy włączyć AI, a kiedy zostawić człowieka.

Gdzie AI przyspiesza

- Kategoryzacja pism na wejściu
- Streszczanie długich dokumentów, transkrypcje
- Przygotowanie szkicu pisma rutynowego

Gdzie AI dodaje chaos

- Zadania unikalne, jednorazowe, nie powtarzalne
- Interpretacja prawna w unikalnych spornych sprawach
- Ocena uznaniowa wymagająca odpowiedzialności urzędnika

Zasada: AI to narzędzie do konkretnych zadań — nie zastępstwo dla całej procedury

Protokół z sesji Rady Gminy — proces przed i po AI

Porównanie workflow: czas pracy, rola człowieka i AI na każdym etapie

● Człowiek ● AI ● System ● Wąskie gardło

PRZED AI Proces ręczny

🕒 1,5–7 dni roboczych



Zakończenie sesji Rady Gminy



Surowa transkrypcja (YouTube)

Automatyczna, bez przypisania mówców — wiele błędów ASR

do 24h



Odsłuchiwanie nagrania i redagowanie transkrypcji

Ręczne przypisywanie mówców, korekta błędów, usuwanie artefaktów

1–5 dni ⚠️



Tworzenie protokołu na podstawie transkrypcji

Pisanie struktury formalnej, głosowania, załączniki

0,5–1 dzień



Wydruk + podpis Przewodniczącej

PO AI Workflow z AI

⚡ ~2–3 godziny



Zakończenie sesji Rady Gminy



Transkrypcja z diaryzacją mówców

AI rozróżnia głosy i przypisuje wypowiedzi do funkcji uczestników

~1 godz.



Weryfikacja przypisań mówców

Przegląd etykiet — bez odsłuchiwania nagrania

~30 min



Generowanie szkicu protokołu

AI przekształca transkrypcję w formalny protokół wg szablonu gminy

~15 min



Weryfikacja głosowań + finalna korekta

Kontrola wyników głosowań, imion, nazwisk — dokument gotowy

~1 godz.



Wydruk + podpis Przewodniczącej

6 Kompetencja 6: Nie każdy model AI jest taki sam

Właściwy model do właściwego zadania

Dobieraj narzędzie do zadania — najdroższy i największy model nie zawsze jest najlepszy.

Typ modelu	Do czego służy	Przykłady
Tylko tekstowy	Pisma, streszczenia, redakcja	<i>Bielik, PLLUM</i>
Multimodalny	Analiza skanów, tabel, wykresów, zdjęć	<i>Claude Sonnet/Opus, GPT-5.2 Gemini 3.1</i>
Mały kontekst + RAG	Przeszukiwanie dużych zbiorów dokumentów	<i>Modele zintegrowane (np: Bielik) z bazą wiedzy urzędu</i>
Duży kontekst	Analiza całych umów, długich protokołów	<i>Claude – Opus 4.6, Gemini 3.1</i>
Rozumowanie (reasoning)	Złożone analizy prawne, logiczne, wieloetapowe	<i>Claude z trybem myślenia, systemy agentowe</i>

Najdroższy model ≠ najlepszy. Ważne, żeby narzędzie pasowało do zadania.

Nie musisz zmieniać wszystkiego naraz

Poziom operacyjny zdobywa się przez powtarzanie zadań — aż staną się nawykiem.

Jutro rano

Wybierz jedno rutynowe zadanie i daj AI pełny kontekst. Porównaj wynik z tym co przygotowałeś wcześniej.

W tym tygodniu

Przy najbliższym złożonym zadaniu rozbij pracę z AI na etapy. Zapisz co poszło lepiej.

W tym miesiącu

Zastanow się, które punkty Twojego procesu AI obsługuje dobrze, a które generują ryzyko.

04

Co możemy zmienić jako organizacja

dla tych, którzy mają wpływ na to jak działa ich jednostka

Zmiana nie zaczyna się od szkoleń — zaczyna się od diagnozy

Czego nie wystarczy

- Kupić licencje i liczyć, że ludzie się „wdrożą sami”
- Wysłać wszystkich na to samo podstawowe szkolenie
- Wybrać jeden proces do automatyzacji i ogłosić sukces

Co zamiast

Zanim zainwestujesz czas i budżet — musisz wiedzieć:

- Gdzie jesteś jako organizacja
- Które procesy mają sens dla AI
- Kto w Twojej organizacji jest gotowy pociągnąć zmianę

5 kroków procesu. transformacji

1. Diagnoza dojrzałości organizacji do AI

2. Gotowość pracowników i komórek

3. Wybór zadań do zastosowania AI

4. Program szkoleń, doradztwa

5. Monitoring

63.4

WSKAŹNIK OGÓLNEJ DOJRZAŁOŚCI

Wskaźnik Ogólnej Dojrzałości — średnia ważona 5 wymiarów

Poziom dojrzałości

Poz. 1
Początkujący

Organizacja nie podjęła tematu AI. Pracownicy nie wiedzą, czym jest sztuczna inteligencja. Brak strategii i narzędzi.

Poz. 2
Rozpoznający

Temat AI pojawia się w rozmowach, ale organizacja nie podejmuje działań. Obawy przeważają nad otwartością.

Poz. 3
Eksperymentowanie

Organizacja zaczyna działać — część osób testuje narzędzia, pojawiają się pierwsze pomysły na pilotaże. Brak formalnych zasad.

Poz. 4
Średnio
zaawansowany

Solidne kompetencje cyfrowe, pozytywne postawy wobec AI, nowoczesna infrastruktura. Potrzebne: szkolenia AI-specyficzne i optymalizacja procesów pod automatyzację.

Poz. 5
Optymalizujący

AI jest częścią codziennej pracy. Jasne zasady, przeszkolony zespół, zoptymalizowane procesy. Organizacja może służyć za wzór.

0-20

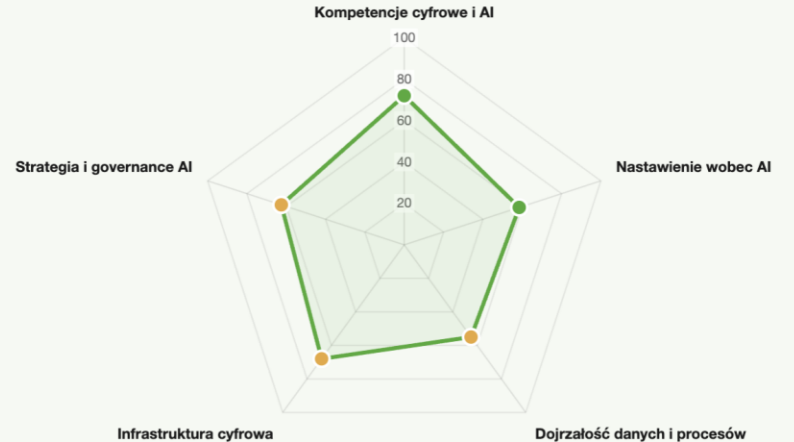
21-40

41-60

61-80

81-100

Profile dojrzałości — 5 wymiarów



- Kompetencje cyfrowe i AI 72.0
- Nastawienie wobec AI 58.5
- Dojrzałość danych i procesów 55.0
- Infrastruktura cyfrowa 68.0
- Strategia i governance AI 62.5

Wagi: Równe 20% × 5 wymiarów

● Ankieta pracownicza: D1, D2 ● Ocena ekspercka: D3, D4, D5

Zakotwiczenie: Alsheibani, Cheung & Messom (2018), Pumplun, Tauchert & Heidt (2019), Gartner AI Maturity Model (2020)

Barometr gotowości pracowników na AI

Segmentacja pracowników wg modelu dyfuzji innowacji. Kompozyt trzech wymiarów: postawy wobec AI, wiedza o AI i faktyczne zachowania (szkolenia, narzędzia, zaangażowanie). Progi segmentów wyznaczone empirycznie na podstawie rozkładu wyników w badanej próbie.



Kompetencje AI według komórek organizacyjnych

Srednia samooceny pracowników danego referatu w danym obszarze (skala 1-5). Prezentowane komórki: n ≥ 3. Komórki jednosobowe i dwuosobowe zagregowano do kategorii „Pozostałe”. Czerwona ramka = poniżej progu 3,0.

SORTOWANIE: Średnia ↓ Nazwa A-Z Liczebność ↓ Limit < 3,0 WYMIARY: — Wszystkie wymiary —

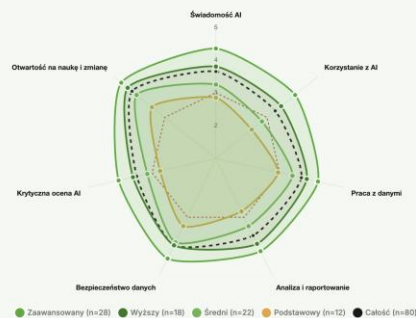
Niski Wysoki poniżej 3,0

Komórka organizacyjna	n	Świadomość AI	Korzystanie z AI	Praca z danymi	Analiza i raport.	Bezpiecz. danych	Krytyczna ocena AI	Otwartość na naukę	Śr.
Wydział Informatyki i Cyfryzacji	6	4.50	4.20	4.35	4.10	4.60	4.30	4.75	4.40
Wydział Rozwoju i Strategii	8	4.10	3.80	3.95	4.00	4.15	3.85	4.55	4.06
Wydział Promocji i Komunikacji	5	3.90	3.60	3.70	3.80	4.00	3.50	4.50	3.86
Wydział Inwestycji i Planowania	7	3.75	3.45	3.80	3.70	4.10	3.55	4.35	3.81
Wydział Ochrony Środowiska	6	3.60	3.30	3.55	3.50	3.90	3.40	4.30	3.65
Wydział Geodezji i Nieruchomości	5	3.50	3.20	3.60	3.45	3.85	3.35	4.20	3.59
Urząd Stanu Cywilnego	4	3.40	3.10	3.50	3.30	3.80	3.25	4.15	3.50
Wydział Finansów i Budżetu	9	3.30	2.95	3.55	3.40	3.75	3.20	4.10	3.46
Wydział Spraw Obywatelskich	8	3.25	2.85	3.30	3.20	3.70	3.10	4.05	3.35
Osrodek Pomocy Społecznej	12	3.20	2.80	3.25	3.15	3.65	3.05	4.00	3.30

KOMPETENCJE AI WŚRÓD PRACOWNIKÓW

Kompetencje pracowników w zakresie AI

Samooceny kompetencji (skala 1-5) dla 4 segmentów kompetencyjnych (podział kwartylowy). Taksonomia: AI Literacy (Long & Magerko, 2020) + DigComp 2.2. Kliknij segment, aby go wyróżnić lub ukryć.



SEGMENTY KOMPETENCYJNE

- Zaawansowany (n=28) ✓
- Wyższy (n=15) ✓
- Średni (n=22) ✓
- Podstawowy (n=12) ✓

WYBRANE WSKAŹNIKI

3,32 Korzystanie z AI i.
4,28 Otwartość na naukę

3,95 Bezpiecz. danych
3,48 Krytyczna ocena AI

▲ Najwyższy wynik: Korzystanie z AI: 3,32 — Praktyczne umiejętności wciąż poniżej oczekiwań.

✓ Mocna strona: Otwartość na naukę i zmianę: 4,28 — Wysoka motywacja do rozwoju w całej organizacji.

Wybór zadań — gdzie AI realnie pomoże

Mapowanie to skupione ćwiczenie per referat/wydział — nie audyt wszystkiego.

Jak przebiega:

- 1 Referat wypisuje 5–8 najczęstszych i najbardziej czasochłonnych zadań
- 2 Dla każdego: czas, częstotliwość, powtarzalność, czy działa na danych cyfrowych
- 3 Ocena dwóch wymiarów: korzyść z AI + łatwość wdrożenia

Sygnaly — nadaje się do AI

- Powtarzalny schemat, duże wolumeny dokumentów
- Dużo czasu na zbieranie/formatowanie, mało na myślenie
- „Robię to mechanicznie, ale zajmuje godzinę”

Sygnaly ostrzegawcze — jeszcze nie teraz

- Silnie papierowy, bez cyfrowego wejścia
- Wymaga interpretacji prawnej z odpowiedzialnością
- Każdy przypadek jest inny — ocena ekspercka

Program wsparcia — trzy etapy, konkretny efekt

Nie seria szkoleń dla wszystkich — intensywna praca z wytypowanymi grupami, zakończona gotowymi rozwiązaniami.

Etap 1

Szkolenia podstawowe

- Świadomość AI i bezpieczeństwo (RODO, dane osobowe)
- Warsztat 6 kompetencji operacyjnych
- Budowanie własnych instrukcji roboczych

Etap 2

Szkolenia dziedzinowe

- Administracyjno-prawna
- Analityczna
- Komunikacja i obsługa interesanta
- Zarządzanie wiedzą urzędu

Etap 3

Sesje 1:1 z konsultantem

- Opracowanie gotowych przepływów pracy
- Test rozwiązań na realnych zadaniach
- Produkt: wdrożone rozwiązanie, nie szablon

Modele się zmieniają, przepisy się zmieniają, **nawyki potrzebują podtrzymania**. Pracownicy powinni mieć dostęp do konsultanta w trybie „na żądanie” — żeby rozwiązywać bieżące problemy bez czekania na kolejne szkolenie.

Trzy poziomy zmiany

- **AI nie zaczyna się od technologii** — zaczyna się od ludzi. Bez kompetencji i nastawienia żadne narzędzie nie zadziała.
- **Nie wdrażaj wszystkiego naraz** — **zaczynij od jednego procesu**, który boli najbardziej. Szybki efekt przekona więcej osób niż najlepsza strategia.
- **Diagnoza → priorytet → pilotaż → skala**. To jedyna kolejność, która działa w urzędzie.