

Сергей Левченко

# ИИ ПРИШЁЛ В ОТДЕЛ

Что делать руководителю  
прямо сейчас

Как внедрять нейросети без утечек, выгорания,  
ошибок и глупых сокращений

СОТРУДНИКИ. ДАННЫЕ. ПРОВЕРКА. НОРМА. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

МАЙ 2024						
ПН	Вт	СР	ЧТ	ПТ	Сб	Вс
	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Обучение  
27.05

Проверка  
данных  
— план

**Сергей Левченко**

# **ИИ пришел в отдел. Что делать руководителю прямо сейчас**

*<https://litres.ru/73988249>*

*SelfPub; 2026*

## **Аннотация**

ИИ уже пришел в отдел - даже если приказа о внедрении еще не было. Сотрудники пишут письма через нейросети, делают сводки, правят договоры, готовят презентации, отвечают клиентам и иногда загружают во внешние сервисы то, что не должно покидать компанию.

Руководитель может сделать вид, что этого нет. Может все запретить. Может броситься автоматизировать все подряд. Но все три пути опасны.

Эта книга - практический протокол для руководителя: как понять, где ИИ уже используется, какие задачи можно отдавать машине, какие требуют проверки, какие данные нельзя загружать, кто отвечает за ошибку, как не поднять норму молча и как не превратить сотрудников в дешёвую прокладку между нейросетью и последствиями.

Без восторга, без паники, без обещаний легкой автоматизации. Только рабочая логика: задачи, данные, поставщик, проверка, норма, ответственность.

# Содержание

Содержание	5
Важная оговорка	8
Введение. ИИ уже в вашем отделе	11
Почему это уже управленческий вопрос	14
Три плохих пути	16
Что значит поставить ИИ на протокол	18
Почему руководителю трудно	20
Что эта книга даст	22
Короткий вывод введения	24
Часть 1. ИИ входит без стука	25
Глава 1. Не ждите приказа о внедрении	26
Внедрение снизу	28
Почему сотрудник не спрашивает разрешения	30
Серые зоны начинаются с мелочей	32
Приказ не успевает за практикой	34
ИИ не должен входить как тайный начальник	36
Как понять, что ИИ уже в отделе	38
Руководитель не обязан знать все инструменты	40
Первый управленческий шаг	42
Короткий вывод главы	44
Глава 2. Почему запрет не работает	45
Запрет дает ощущение контроля	47
Теневая автоматизация	49

Почему люди обходят запрет	51
Когда запрет все-таки нужен	53
Запрет должен объяснять, что защищает	55
Что делать вместо общего запрета	57
Как говорить с командой после ошибки	59
Почему полный запрет тормозит обучение руководителя	61
Правильная формула запрета	63
Короткий вывод главы	65
Глава 3. Почему восторг опасен	66
Глава 4. ИИ как зеркало бардака	75
Глава 5. Контур задачи	84
Глава 6. Контур данных	95
Глава 7. Контур поставщика	106
Конец ознакомительного фрагмента.	107

# **Сергей Левченко**

## **ИИ пришел в отдел. Что делать руководителю прямо сейчас**

### **Содержание**

Важная оговорка

Введение. ИИ уже в вашем отделе

Часть 1. ИИ входит без стука

Глава 1. Не ждите приказа о внедрении

Глава 2. Почему запрет не работает

Глава 3. Почему восторг опасен

Глава 4. ИИ как зеркало бардака

Часть 2. Протокол руководителя

Глава 5. Контур задачи

Глава 6. Контур данных

Глава 7. Контур поставщика

Глава 8. Контур проверки

Глава 9. Контур нормы

Глава 10. Контур ответственности

Часть 3. Люди, доверие и власть

Глава 11. Как говорить с сотрудниками

Глава 12. Сопротивление не всегда глупость

Глава 13. Карта доверия

Глава 14. Ошибка ИИ: кого нельзя наказывать сразу

Глава 15. Средний руководитель между собственником и

людьми

Часть 4. Отделы и сценарии

Глава 16. Бухгалтерия и финансы

Глава 17. Юристы и договоры

Глава 18. HR и кадры

Глава 19. Продажи и коммерческие предложения

Глава 20. Клиентская поддержка

Глава 21. Маркетинг и контент

Глава 22. Образование, медицина, услуги

Часть 5. Практический комплект руководителя

Глава 23. ИИ-аудит отдела за один вечер

Глава 24. Первые 72 часа

Глава 25. Первые 30 дней

Глава 26. Паспорт ИИ-задачи

Глава 27. Журнал ошибок ИИ

Глава 28. Минимальный комплект ИИ-управления

Глава 29. Кодекс руководителя рядом с ИИ

Заключение. Не заменить людей, а перестать тратить их

впустую

Практические приложения

Приложение 1. Диагностика «ИИ уже в отделе?»

- Приложение 2. Индекс риска ИИ-задачи
- Приложение 3. Светофор ИИ-задач
- Приложение 4. Паспорт ИИ-задачи
- Приложение 5. Памятка сотруднику
- Приложение 6. Журнал ошибок ИИ
- Приложение 7. Правило двух ключей
- Приложение 8. Сценарий первой встречи с командой
- Приложение 9. Антипромнты руководителя
- Приложение 10. Чек-лист выбора ИИ-сервиса
- Приложение 11. План первых 72 часов
- Приложение 12. План пилота на 30 дней

# Важная оговорка

Эта книга не является юридической, кадровой, налоговой, медицинской консультацией или консультацией по информационной безопасности. Все, что написано дальше, нужно читать как практическую рамку для руководителя, который хочет навести порядок в работе с нейросетями, а не как готовый локальный акт для любой организации.

У каждой компании, школы, клиники, мастерской, торговой сети, бухгалтерской фирмы или сервисного отдела есть своя отрасль, свои документы, свои договоры, свои базы, свои сотрудники, свои клиенты и свои риски. Перед тем как превращать идеи этой книги во внутренние правила, важно учитывать требования законодательства, договорные обязательства, внутренние положения, состав обрабатываемых данных и реальные процессы организации. В спорных и чувствительных ситуациях нужно обращаться к профильным специалистам - юристам, кадровикам, специалистам по защите информации, ответственным за персональные данные, бухгалтерам, медицинским, образовательным или отраслевым экспертам.

Особенно осторожно нужно работать с персональными данными, коммерческой тайной, медицинскими и кадровыми сведениями, финансовыми документами, клиентскими базами, данными учеников, пациентов, сотрудников и лю-

быми материалами, по которым можно определить конкретного человека или организацию. Если руководитель не уверен, можно ли передавать такую информацию во внешний сервис, правильный ответ по умолчанию простой: не передавать, пока не появился понятный разрешенный контур.

Шаблоны, памятки, чек-листы и формулировки в этой книге не обещают универсальной безопасности. Они нужны для того, чтобы руководитель мог начать разговор, увидеть риск, описать задачу, назначить проверку и не прятаться за фразой «мы просто попробовали нейросеть». Это основа для адаптации, а не печать, которую можно поставить на любой процесс.

ИИ полезен. Он может снять часть рутины, ускорить черновики, помочь с формулировками, подсказать структуру, разобрать большой текст, подготовить вопросы, собрать варианты. Но полезность инструмента не отменяет ответственности людей. Машинный черновик не становится безопасным только потому, что выглядит уверенно. Красивый текст не становится верным только потому, что он гладко написан. Быстрый ответ не становится хорошим только потому, что клиент получил его через минуту.

В этой книге я буду говорить о нейросетях спокойно. Без паники и без восторга. Не как о чуде, которое завтра заменит всех, и не как об угрозе, которую надо немедленно запретить. Для руководителя важнее другое: увидеть, где ИИ уже вошел в работу, какие задачи можно доверить машине,

какие нельзя, какие данные нужно закрыть, кто проверяет результат, как меняется норма, кто отвечает за ошибку и как не превратить сотрудников в крайних между машиной и последствиями.

Главный принцип простой: если результат работы может повлиять на деньги, права человека, трудовые отношения, здоровье, юридические обязательства, репутацию компании или безопасность данных, ИИ не должен быть единственным ключом. Нужен человек. Иногда нужен второй человек. Иногда нужен запрет. Иногда нужна пауза.

Пауза в управлении часто спасает больше денег, чем скорость.

# Введение. ИИ уже в вашем отделе

Вечером директор небольшой торговой компании задержался в офисе. Бухгалтерия уже ушла, менеджеры по продажам закрыли смену, в коридоре пахло остывшим кофе и бумагой из принтера. На столе лежали три папки с договорами, рядом мигал рабочий чат. Один клиент требовал коммерческое предложение до утра, второй просил объяснить задержку поставки, третий прислал претензию с длинным списком ошибок.

Директор открыл переписку с руководителем отдела продаж и увидел сообщение:

«Я уже сделал КП через нейросеть, красиво получилось. Отправлять?»

Сначала он даже обрадовался. Красиво получилось - это хорошо. Быстро получилось - еще лучше. Потом открыл файл и увидел там срок поставки, которого компания не могла выполнить, скидку, которую никто не согласовывал, и фразу о гарантии, которой не было в договоре. Текст действительно был красивый. Даже слишком красивый для компании, которая последние два месяца с трудом держала склад.

Он написал: «Пока не отправляй».

Через минуту пришел ответ:

«А мы так уже пару раз делали. Клиенты нормально реа-

гируют».

Вот в этот момент ИИ и вошел в кабинет руководителя. Не когда компания купила сервис. Не когда прошла презентация цифровой трансформации. Не когда поставщик прислал счет. И даже не когда кто-то впервые произнес на совещании слово «нейросеть».

ИИ пришел в отдел тогда, когда сотрудник вставил рабочую задачу в внешний сервис, получил убедительный результат и руководитель понял, что процесс уже живет без него.

Сейчас многие руководители находятся именно в этой точке. Они еще не внедряли ИИ официально, но он уже используется. Кто-то пишет письма через нейросеть. Кто-то делает сводки по обращениям. Кто-то готовит презентацию для собственника. Кто-то правит договор. Кто-то составляет вакансию. Кто-то делает ответ клиенту. Кто-то просит нейросеть «переформулировать помягче» конфликтное письмо. Кто-то загружает в сервис внутренний отчет, потому что надо быстро получить выводы. Кто-то вставляет туда кусок клиентской базы, не потому что хочет навредить, а потому что торопится и не понимает границ.

Руководитель может думать: «У нас ИИ еще нет». Но у сотрудников уже есть личные телефоны, личные аккаунты, мессенджеры, привычка искать короткий путь и давление сроков. У отдела уже есть задачи, которые неприятно делать руками. У компании уже есть хаос, в котором любой быст-

рый инструмент кажется спасением.

Поэтому главный вопрос звучит жестче, чем кажется.

Не «внедрять ИИ или нет».

А вот так: кто сейчас управляет ИИ в вашем отделе - руководитель или личный телефон сотрудника?

# Почему это уже управленческий вопрос

Нейросеть легко принять за обычный инструмент. Как новый текстовый редактор, калькулятор, переводчик или поисковик. Но для отдела она меняет не одну кнопку. Она меняет скорость работы, ожидания руководителя, страхи сотрудников, работу с данными, качество решений, проверку, норму и ответственность.

До ИИ сотрудник писал ответ клиенту сам. Медленно, криво, с ошибками, но было понятно, кто автор, кто согласовал, кто отправил. После появления нейросети ответ может быть собран из фрагментов старой переписки, подсказок машины, чужих шаблонов и внутренней информации, которую никто не разрешал отдавать наружу. Текст выглядит ровнее. Но управленчески он может стать темнее.

Кто поставил задачу? Какие данные использовались? Какой сервис применяли? Где сохранилась история запроса? Кто видел этот текст до отправки? Кто проверил факты? Кто отвечает, если клиент решил, что компания обещала невозможное? Кто разберет ошибку? Кто изменит правило после ошибки?

Если на эти вопросы нет ответа, ИИ используется не управляемо. Он просто происходит.

Это и есть серая автоматизация. Никакого злого умысла. Никакой большой цифровой стратегии. Просто отдел устал, сроки горят, руководитель требует быстрее, сотрудник нашел инструмент и сделал так, как смог. Сегодня это письмо. Завтра - договор. Послезавтра - кадровый отказ. Потом - внутренний отчет с персональными данными.

Риск растет не потому, что люди плохие. Риск растет потому, что скорость появилась раньше правил.

# Три плохих пути

Когда руководитель впервые видит, что сотрудники уже используют нейросети, у него обычно появляется одно из трех естественных желаний.

Первое - запретить все. Написать в чат: «С завтрашнего дня ИИ не использовать». На первый взгляд это безопасно. На деле такой запрет часто работает только на бумаге. Если сроки остались прежними, объем работы вырос, а безопасной альтернативы нет, часть сотрудников уйдет в тень. Они будут пользоваться нейросетями тихо, с личных аккаунтов, без вопросов и без признания ошибок. Запрет без альтернативы не убирает ИИ. Он убирает видимость.

Второе желание - разрешить все. Сказать: «Отлично, теперь все делаем быстрее». Это путь восторга. Он дает быстрый эффект в простых задачах, но очень быстро приносит утечки, одинаковые тексты, неверные обещания, слабую проверку и размывание ответственности. Отдел начинает производить больше черновиков, но не всегда больше качественных результатов.

Третье желание - сделать вид, что ничего не происходит. Это самый удобный путь в начале и самый дорогой потом. Руководитель не ругается, не внедряет, не запрещает, не обсуждает. Люди сами находят способы. Ошибки не фиксируются. Данные гуляют. Норма незаметно растет. Потом случа-

ется проблема, и все внезапно вспоминают, что «вообще-то у нас такого правила не было».

Все три пути слабые.

Запрет без альтернативы рождает теневую автоматизацию.

Разрешение без правил рождает ускоренный хаос.

Молчание рождает ответственность без управления.

Нужен четвертый путь - управленческий протокол.

# Что значит поставить ИИ на протокол

Протокол - это не толстый регламент на сорок страниц, который никто не читает. Для малого бизнеса, школы, поликлиники, отдела продаж, бухгалтерии или сервисного центра такой документ часто бесполезен, если он появился раньше понимания реальной работы.

Протокол начинается проще. Руководитель должен назвать шесть вещей.

Первая - задача. Что именно можно делать с ИИ? Черновик письма, структура отчета, список вопросов, пересказ открытого текста, варианты формулировок, план встречи. Не «работу отдела», не «юридические документы вообще», не «кадры», не «поддержку», а конкретную операцию.

Вторая - данные. Что можно загружать, а что нельзя. Где начинается персональная информация, коммерческая тайна, клиентская база, договор, зарплата, медицинская или образовательная чувствительность. Если руководитель требует скорости, но не объясняет границы данных, он сам создает риск.

Третья - поставщик. Каким сервисом пользуются сотрудники, на каких условиях, кто видит историю запросов, можно ли использовать сервис для рабочих материалов, что бу-

дет при блокировке аккаунта или изменении доступа. Нельзя строить критичный процесс на инструменте, правила которого никто не читал.

Четвертая - проверка. Кто смотрит результат. Не «ну ты проверь», а кто именно, по каким критериям и в какое время. Проверка - это работа. Она требует внимания, компетенции и права остановить результат.

Пятая - норма. Как меняется нагрузка после появления машинного черновика. Если сотрудник стал быстрее писать первый вариант письма, это еще не значит, что вся задача стала в два раза легче. Иногда стало наоборот: черновики больше, спорных случаев больше, проверки больше, ответственности больше.

Шестая - ответственность. Кто отвечает за итог. Кто решил использовать ИИ, кто выбрал инструмент, кто поставил задачу, кто подготовил данные, кто проверил результат, кто отправил клиенту, кто разбирает ошибку. Если этого нет, ошибка почти всегда падает на последнего человека в цепочке.

Эти шесть вещей я дальше буду называть шестью контурами ИИ-управления: задача, данные, поставщик, проверка, норма, ответственность.

Если хотя бы один контур не описан, ИИ внедрен не управляемо, а на авось.

# Почему руководителю трудно

Легко сказать: «Руководитель должен все контролировать». В реальности руководитель сам стоит между несколькими давлениями.

Сверху давит собственник, директор, учредитель, главный офис или рынок. Там говорят: «Конкуренты уже используют», «покажите эффект», «почему это еще делают руками», «надо сокращать рутину», «давайте быстрее». Иногда говорят грубее: «Если нейросеть пишет за минуту, почему у вас человек делает это час?»

Снизу дают тревоги сотрудников. Они слышат не только про помощь, но и про угрозу. «Нас заменят». «Норму поднимут». «Ошибки машины повесят на нас». «Проверка не будет считаться работой». «Обучение будет за наш счет». «Теперь руководитель будет сравнивать нас с ботом». «Нашу работу назовут простой, потому что черновик делает машина».

Сбоку давит сам процесс. Часто отдел был неровным еще до ИИ. Шаблоны устарели. База знаний держится в голове одного человека. Клиентам отвечают по-разному. Договоры копируют из старых файлов. Новичков учат на ходу. Ошибки тушат вручную. В такой среде нейросеть не лечит хаос. Она делает хаос аккуратнее на вид и быстрее по скорости.

И наконец давит ответственность. Если клиент получит неверный ответ, если договор уйдет с опасной формулиров-

кой, если данные окажутся во внешнем сервисе, если кандидату отправят несправедливый отказ, последствия останутся у людей. Не у модели. Не у красивого интерфейса. Не у фразы «так предложил ИИ». У компании, руководителя, сотрудника, клиента, пациента, ученика, кандидата.

Поэтому эта книга не будет обвинять руководителя в том, что он поздно понял проблему. Многие действительно оказались в новой среде быстрее, чем успели подготовиться. Но дальше отговорка уже не работает. Если ИИ вошел в отдел, руководитель должен назвать правила раньше, чем правила появятся сами - через страх, ошибки и обходные пути.

# Что эта книга даст

Эта книга не научит нажимать волшебную кнопку. Она не даст тысячу промптов для отдела продаж, бухгалтерии и кадров. Не расскажет, как заменить людей нейросетями и резко сэкономить. Не будет обещать, что ИИ решит проблему плохих процессов.

Задача другая.

После этой книги руководитель должен уметь провести ИИ-аудит отдела. Понять, где нейросети уже используются. Закрыть красные зоны данных. Разрешить безопасные сценарии. Назначить проверку. Объяснить правила сотрудникам. Защититься от давления сверху. Не поднять норму молча. Не сделать сотрудника крайним за ошибку машины. Не автоматизировать бардак. Запустить первый безопасный пилот.

Это не книга про страх перед ИИ. Страх плохой помощник. Но и восторг плохой руководитель.

Хороший руководитель рядом с ИИ должен быть скучнее рекламы и спокойнее паники. Он не обязан знать все о моделях, архитектуре, вычислениях и рынке технологий. Но он обязан понимать свой отдел: какие задачи там выполняются, какие данные ходят, кто проверяет результат, где нельзя спешить, кому станет хуже от ошибки и кто будет отвечать, если машинный текст уйдет наружу.

ИИ не заменяет управленческое мышление.  
Он проверяет, было ли оно вообще.

# Короткий вывод введения

ИИ уже может работать в вашем отделе без приказа, закупки и совещания. Он приходит через срочную задачу, личный телефон, внешний сервис и фразу «ну через нейросеть быстро». Если руководитель не назвал правила, правила все равно появятся - только неофициальные, разные у каждого сотрудника и опасные для данных, качества и ответственности.

Первый шаг не в том, чтобы все запретить или все разрешить. Первый шаг - увидеть реальность и вернуть управление туда, где оно должно быть: в понятный контур задач, данных, проверки, нормы и ответственности.

# **Часть 1. ИИ входит без стука**

Часть 1. ИИ входит без стука

# Глава 1. Не ждите приказа о внедрении

Лена из отдела продаж не считала себя человеком, который внедряет технологии. Она просто не успевала.

В понедельник к обеду у нее висели семь непрочитанных сообщений в рабочем чате, три клиента ждали расчет, один старый покупатель требовал объяснить, почему отгрузку снова перенесли, а руководитель написал коротко: «КП по Северску до 16:00. Нормально сделай, они крупные».

Слово «нормально» в отделе продаж значило все сразу. Быстро. Красиво. Без ошибок. С выгодой для компании. Чтобы клиент не сорвался. Чтобы директор потом не спросил, кто это писал. Чтобы склад не сказал, что таких сроков не бывает. Чтобы бухгалтерия не ругалась из-за условий оплаты. Чтобы руководитель отдела поставил большой палец в чат, а не звонил голосом, от которого хотелось выключить телефон.

Лена открыла старый файл с коммерческим предложением, посмотрела на прошлогодние формулировки, вздохнула и взяла личный телефон. Внешний сервис она нашла еще месяц назад, когда подруга прислала ссылку: «Пиши сюда, он тебе все красиво соберет». Сначала Лена просила придумать поздравление для клиента. Потом - сделать письмо вежли-

вее. Потом - сократить длинный текст. Потом - собрать предложение по описанию товара.

На этот раз она вставила в окно запроса куски старого КП, добавила условия из переписки, написала: «Сделай убедительное коммерческое предложение для крупного клиента, подчеркни надежность, сроки, гибкость и индивидуальный подход».

Через несколько секунд появился текст.

Он был лучше Лениного. Спокойный, уверенный, ровный. Там не было ее усталости, злости на склад и страха перед руководителем. Там была компания, которая «гарантирует оперативную поставку», «берет на себя сопровождение на всех этапах» и «готова обеспечить индивидуальные условия при увеличении объема».

Лена поправила пару слов, вставила логотип и отправила руководителю.

Руководитель посмотрел файл между двумя звонками и написал: «Ок».

До официального внедрения ИИ оставалось еще полгода. По документам, по совещаниям, по плану цифровизации. Но в реальности ИИ уже работал в отделе продаж. Просто его внедрила не компания. Его внедрила Лена, потому что ей надо было выжить до 16:00.

# Внедрение снизу

Руководители часто представляют внедрение технологии как управляемый процесс. Сначала решение, потом выбор поставщика, потом обучение, потом пилот, потом правила. В хорошей картине мира все именно так. В реальной российской рабочей среде часто бывает иначе.

Сотрудник сталкивается с задачей, которую надо сделать быстро. Руководитель хочет результат. Клиент ждет. Шаблон плохой. База знаний устарела. Коллега, который раньше помогал, уволился или ушел в отпуск. Времени на нормальную подготовку нет. И тут появляется инструмент, который за несколько секунд дает черновик.

Не надо быть технологическим энтузиастом, чтобы им воспользоваться. Достаточно устать.

Так ИИ входит в отделы. Через усталость, срочность, стыд спросить, желание сделать красиво, страх получить выговор, привычку сотрудников спасать процесс своим личным ресурсом. Через фразу: «Я просто помог себе».

Руководитель может не видеть этого месяцами. На совещаниях никто не говорит: «Мы неофициально используем нейросети». В отчетах не появляется строка «теневая автоматизация». В штатном расписании не возникает должность «оператор машинных черновики». Все выглядит обычно. Письма стали ровнее. Коммерческие предложения - длиннее

и красивее. Ответы клиентам - более гладкими. Инструкции - аккуратнее. Вакансии - одинаково уверенными. Сводки - похожими на настоящую аналитику.

Проблема в том, что улучшение внешнего вида легко принять за улучшение процесса.

Если раньше плохой процесс был виден по корявому тексту, теперь он может быть закрыт машинной гладкостью. Сотрудник не стал лучше понимать склад, договор, клиента, риски и ограничения. Он получил красивый черновик. Иногда этого достаточно. Иногда этого слишком мало.

# Почему сотрудник не спрашивает разрешения

Часто руководитель обижается: «Почему они не спросили?»

Ответ неприятный, но простой. Потому что в отделе обычно спрашивают о том, на что есть время, безопасная атмосфера и понятный порядок ответа. Если сотрудник заранее знает, что на вопрос «можно ли использовать нейросеть?» он получит раздраженное «не выдумывай» или длинное «я уточню», а задача нужна сегодня, он скорее всего не спросит.

Есть еще одна причина. Многие сотрудники не воспринимают нейросеть как серьезный риск. Для них это как поиск, переводчик, редактор текста, умная подсказка. Они не думают о поставщике, условиях обработки, истории запросов, границах доступа, персональных данных, коммерческой тайне. Не потому что безответственные. Просто их никто не учил смотреть на это управленчески.

Лена из отдела продаж не думает: «Сейчас я передам во внешний контур сведения о клиенте, условиях поставки и коммерческой политике». Она думает: «Мне нужно красиво написать КП, иначе меня опять разнесут».

Кадровик не думает: «Сейчас я могу получить дискрими-

национную формулировку отказа или раскрыть лишние сведения о кандидате». Он думает: «Мне надо ответить двадцати людям, а я одна на весь офис».

Администратор клиники не думает: «Сейчас я рискую сделать медицинское пояснение слишком уверенным». Он думает: «Пациент ругается в чате, надо как-то вежливо объяснить».

Учитель не думает: «Сейчас я подменяю педагогическое решение машинной заготовкой». Он думает: «У меня уроки, отчеты, родительский чат, электронный дневник и еще проверка тетрадей».

То, что руководителю кажется нарушением, сотруднику часто кажется способом удержать работу на плаву.

Именно поэтому первая управленческая реакция не должна быть криком. Сначала надо понять, почему ИИ понадобился. Где болит процесс? Где сроки стали невозможными? Где шаблоны устарели? Где люди закрывают дыру личными инструментами?

ИИ, который появился снизу, почти всегда показывает не только интерес к технологии, но и слабое место отдела.

# Серые зоны начинаются с мелочей

Самый опасный путь редко начинается с явного нарушения. Никто не просыпается утром с планом загрузить клиентскую базу во внешний сервис. Все начинается мягко.

Сначала сотрудник просит нейросеть придумать тему письма. Без данных. Без риска. Потом просит переформулировать ответ клиенту. Потом вставляет туда кусок переписки, потому что без контекста текст получается пустой. Потом добавляет имя клиента. Потом номер договора. Потом условия поставки. Потом внутреннюю цену. Потом фразу: «Учти, что клиент обычно торгуется, а наша минимальная маржа такая-то».

Каждый шаг кажется маленьким. В сумме появляется риск.

То же самое происходит в кадровой работе. Сначала нейросеть помогает написать вакансию. Потом - сократить резюме. Потом - сравнить кандидатов. Потом - сформулировать отказ. Потом кто-то просит: «Оцени, кто из этих кандидатов лучше подойдет». Машина выдает уверенный вывод, а человек, уставший от потока резюме, начинает ему верить.

В бухгалтерии сначала просят объяснить письмо простыми словами. Потом - подготовить черновик ответа. Потом - разобрать фрагмент документа. Потом - обработать файл с цифрами. В юридическом отделе сначала просят структу-

ру договора. Потом - формулировку пункта. Потом - оценку риска. Потом - «проверь весь договор, все ли нормально».

В каждой точке можно сказать: «Ну это же просто помощь». Но руководитель должен видеть не точку, а траекторию.

Там, где нет границы, привычка расширяется сама.

# Приказ не успевает за практикой

Некоторые руководители надеются дождаться официального решения. Пусть собственник скажет. Пусть директор подпишет. Пусть юрист подготовит положение. Пусть информационная безопасность выберет сервис. Пусть появится регламент. Тогда и начнем.

Это правильное желание, но медленная организация часто проигрывает быстрой привычке.

Пока готовится документ, люди уже работают. Пока обсуждается поставщик, сотрудники открывают то, что доступно. Пока руководители спорят о стратегии, менеджер отвечает клиенту, кадровик пишет отказ, маркетолог собирает пост, завуч готовит сообщение родителям, администратор формулирует ответ пациенту.

Официальное внедрение может начаться через полгода. Неофициальное уже началось.

Поэтому руководителю не стоит ждать идеального регламента, чтобы сделать первые шаги. Первые шаги могут быть простыми и честными.

Сказать команде: «Я понимаю, что часть из вас уже пользуется нейросетями. Наша задача не устроить охоту. Наша задача - понять, где это помогает, а где создает риск».

Назвать красные зоны: персональные данные, клиентские базы, договоры, зарплаты, медицинские сведения, кадровые

конфликты, внутренние финансовые документы, коммерческая тайна. До отдельного разрешения это нельзя загружать во внешние сервисы.

Разрешить безопасное: идеи, структура, черновик без данных, список вопросов, пересказ открытого материала, нейтральные формулировки.

Назначить проверку: машинный текст не уходит клиенту, кандидату, родителю, пациенту, контрагенту или в официальный документ без просмотра человеком.

Открыть канал для ошибок: если нейросеть предложила ерунду, это надо сообщать, а не прятать.

Это еще не полноценное внедрение. Но это уже возвращение управления.

# **ИИ не должен входить как тайный начальник**

Есть тонкая опасность, которую не всегда замечают. Когда нейросеть появляется снизу, она начинает влиять на решения, хотя формально никто не давал ей власти.

Она предлагает, как ответить клиенту. Как сформулировать отказ. Какие аргументы выбрать. Какую структуру отчета сделать. Какие риски выделить. Как описать сотрудника. Как объяснить задержку. Как смягчить конфликт. Как называть проблему.

Если человек устал, если времени мало, если текст выглядит уверенно, машинная подсказка легко становится не черновиком, а решением. Особенно в отделах, где нет сильной культуры проверки.

Так ИИ превращается в тайного начальника. Не в том смысле, что он реально управляет людьми. А в том, что его выводы начинают проходить через отдел без достаточного сопротивления. Машина не подписывает документ, но задает тон. Не увольняет сотрудника, но помогает написать основание. Не обещает клиенту срок, но вставляет красивую формулировку. Не принимает решение, но подталкивает к нему.

Руководитель должен остановить этот сдвиг в самом на-

чале.

Правильная формула: ИИ может помогать готовить материал. Но решение, влияющее на человека, деньги, обязательства, репутацию или безопасность данных, должно оставаться человеческим и проверяемым.

Машинный черновик - это черновик. Даже если он выглядит лучше, чем текст сотрудника.

# Как понять, что ИИ уже в отделе

Руководителю не нужен сложный аудит, чтобы увидеть первые признаки. Достаточно честно посмотреть на работу отдела и задать себе несколько вопросов.

Стали ли тексты сотрудников внезапно одинаково гладкими? Появились ли в письмах фразы, которыми раньше никто не пользовался? Кто-то стал очень быстро делать презентации, сводки, описания, инструкции? В отделе звучит фраза «через нейросеть быстро»? Сотрудники пересылают друг другу ссылки на сервисы? Кто-то просит коллегу «закинуть в ИИ» большой текст? В рабочих чатах появляются ответы, похожие на универсальную вежливость без знания реального случая?

Это не доказательство нарушения. Это повод разговаривать.

Разговор лучше начинать не с обвинения, а с признания реальности:

«Коллеги, я понимаю, что нейросети уже есть в рабочей жизни. Давайте не будем делать вид, что их нет. Мне важно понять, где вы ими пользуетесь, где это реально помогает, а где мы можем потерять данные или качество».

Такой тон не гарантирует честности, но повышает шанс. Если руководитель сразу ищет виноватых, сотрудники будут защищаться. Если он признает давление сроков и предлагает

правила, появляется рабочий разговор.

Важно заранее сказать: цель не наказать за прошлые безопасные попытки, а остановить риск. Но если человек уже передавал чувствительные данные, это надо разобрать отдельно. Без истерики, но серьезно.

# Руководитель не обязан знать все инструменты

Многие руководители тормозят разговор об ИИ, потому что чувствуют себя неуверенно. Сотрудники моложе, быстрее пробуют сервисы, лучше знают интерфейсы, смотрят видео, обмениваются подсказками. Руководитель боится выглядеть отставшим.

Но задача руководителя не в том, чтобы знать каждый инструмент. Его задача - управлять последствиями.

Можно не знать, как именно сервис генерирует текст. Но нужно знать, какие данные туда нельзя вставлять.

Можно не уметь писать идеальные запросы. Но нужно понимать, что машинный ответ требует проверки.

Можно не разбираться во всех тарифах и моделях. Но нужно спросить, можно ли использовать сервис для рабочих материалов, кто видит историю, сохраняются ли запросы, есть ли корпоративный режим, что будет при потере доступа.

Можно не быть специалистом по информационной безопасности. Но нужно понимать, что личный аккаунт сотрудника - плохая опора для важного рабочего процесса.

Руководителю не нужно соревноваться с сотрудниками в скорости освоения кнопок. Ему нужно вернуть разговор на

уровень задач, данных, проверки, нормы и ответственности.

Это его территория.

# Первый управленческий шаг

Первый шаг после понимания, что ИИ уже в отделе, - не регламент, не закупка и не запрет. Первый шаг - короткая диагностика.

Нужно выяснить, какие задачи сотрудники уже отдают нейросетям. Не по должностям, а по операциям. Письма, сводки, ответы клиентам, документы, вакансии, отчеты, презентации, жалобы, инструкции, анализ обращений.

Затем разделить эти задачи по риску. Где нет данных и последствий, там можно работать спокойнее. Где есть клиент, деньги, договор, персональные сведения, трудовые отношения, здоровье, обучение, репутация, там нужна проверка и ограничения. Где ИИ начинает принимать решение вместо человека, там нужно остановиться.

После этого надо назвать временное правило. Не идеальное, но понятное.

Например:

«До отдельного решения мы используем нейросети только для черновиков без персональных данных, клиентских баз, внутренних цен, зарплат, договоров и спорных ситуаций. Все, что уходит внешнему адресату, проверяет человек. Если есть сомнение - не загружаем и спрашиваем».

Такое правило не решает все вопросы. Но оно лучше тишины.

Тишина в отделе быстро заполняется личными привычками.

## Короткий вывод главы

Не ждите приказа о внедрении. ИИ может уже работать в отделе через личные телефоны, внешние сервисы и срочные задачи. Это не всегда нарушение и не всегда зло. Часто это симптом перегруженного процесса. Но если руководитель не увидит этот процесс вовремя, нейросети начнут менять работу отдела без правил, без проверки и без ясной ответственности.

Первый шаг - спокойно признать реальность, выяснить, где ИИ уже используется, закрыть красные зоны данных и разрешить безопасные черновики. ИИ должен входить в отдел не как тайный начальник, а как инструмент внутри понятного управленческого контура.

## Глава 2. Почему запрет не работает

В районной сети сервисных мастерских управляющий однажды написал в общий чат короткое сообщение:

«Коллеги, запрещаю использовать нейросети для рабочих задач. Вообще. Пока не будет отдельного распоряжения».

Он написал это после неприятного случая. Администратор одной точки ответила клиенту на жалобу текстом, который выглядел идеально: вежливый тон, сочувствие, обещание разобраться, аккуратные фразы. Проблема была в одной строке: «Мы компенсируем вам стоимость повторного обращения при подтверждении ошибки специалиста».

Компания такой компенсации не обещала. Более того, порядок рассмотрения жалоб был другим. Клиент сделал скриншот, прислал его в чат и попросил «выполнить обещанное». Администратор сказала, что текст «помогла сформулировать нейросеть». Управляющий разозлился. Он представил, что завтра кто-то через такой же сервис ответит на претензию, посоветует клиенту лишнее, загрузит туда базу заказов или пообещает скидку, которую потом придется объяснять собственнику.

Запрет казался нормальным решением.

Через неделю тексты в чатах снова стали корявыми, но быстрее порядок не появился. Администраторы жаловались, что теперь на ответы уходит больше времени. Руководите-

ли точек просили шаблоны, которых не было. Клиенты продолжали писать длинные жалобы. Одна сотрудница тихо попросила коллегу из другой точки «прогнать ответ через ту штуку, только без названия клиента». Другой менеджер стал пользоваться нейросетью дома вечером, потому что на работе «нельзя», а утром приносил готовые формулировки в заметках.

Запрет сработал только в одном смысле: руководитель перестал видеть, где именно используется ИИ.

# Запрет дает ощущение контроля

Запрет - самая понятная реакция на новый риск. Руководитель отвечает за данные, клиентов, договоры, людей и последствия. Если инструмент непонятен, если правила не готовы, если уже случилась ошибка, хочется остановить все одним движением.

Иногда запрет действительно нужен. Есть зоны, где внешний ИИ нельзя использовать без специального решения: персональные данные, клиентские базы, зарплаты, медицинские сведения, кадровые конфликты, закрытые договоры, коммерческая тайна, внутренние расследования, финансовые документы, материалы по ученикам, пациентам, сотрудникам. Если организация не понимает, куда попадут данные и кто их увидит, лучше остановиться.

Но запрет как единственная политика не работает. Он закрывает риск на бумаге и часто открывает его в тени.

Причина простая: запрет не убирает задачу, срок и давление. Клиент все равно ждет ответ. Собственник все равно требует быстрее. Отчет все равно нужен утром. Кадровик все равно один на поток резюме. Учитель все равно должен подготовить план, сообщение родителям и отчетность. Менеджер все равно должен написать коммерческое предложение. Если руководитель запрещает инструмент, но не дает альтернативу, он не управляет процессом. Он перекладыва-

ет противоречие вниз.

Сотрудник оказывается между двумя командами. Официальная команда: «ИИ нельзя». Рабочая команда: «Сделай быстро и хорошо». Если эти команды сталкиваются, побеждает та, за невыполнение которой ругают сегодня.

Сегодня ругают за сорванный срок.

За невидимый риск ругают потом.

# Теневая автоматизация

Когда сотрудники используют ИИ тайно, потому что сроки требуют новой скорости, а безопасного контура нет, возникает теневая автоматизация.

Она опаснее серой автоматизации. При серой автоматизации руководитель хотя бы может случайно увидеть следы: странный текст, упоминание нейросети, ссылку в чате. При теневой люди уже знают, что говорить об этом нельзя. Они прячут инструмент. Не фиксируют ошибки. Не спрашивают, можно ли загрузить данные. Не обсуждают, где машинный ответ слабый. Не признаются, что текст был собран через внешний сервис.

Запрет превращает ИИ из предмета управления в предмет стыда.

Сотрудник начинает думать не «как сделать безопасно», а «как сделать так, чтобы не поймали». Это плохая логика для любой организации. Особенно там, где есть данные и ответственность.

Теневая автоматизация почти всегда выглядит тихо. Никто не пишет в чат: «Я нарушаю запрет». Люди просто делают. Используют личный телефон в обед. Отправляют себе текст домой. Просят знакомого прогнать документ. Удаляют историю. Переименовывают файл. Говорят: «Сам написал». Стараются не задавать вопросов.

Проблема не в том, что сотрудники злонамеренные. В большинстве случаев они хотят справиться с работой. Но когда руководитель создает запрет без работающего пути, он сам учит людей обходить систему.

# Почему люди обходят запрет

Обход запрета обычно растет из нескольких причин.

Первая причина - нагрузка. Если отдел и так работал на пределе, ИИ быстро воспринимается как костыль, без которого больно ходить. Убрать костыль можно только вместе с лечением процесса. Просто выдернуть его - значит уронить человека.

Вторая причина - отсутствие шаблонов. Руководитель говорит: «Не используйте нейросеть для ответов клиентам». Сотрудники спрашивают: «А чем пользоваться?» Если нормальной базы ответов нет, каждый снова пишет с нуля. У кого-то получается хорошо, у кого-то резко, у кого-то юридически опасно. Нейросеть хотя бы давала черновик.

Третья причина - страх выглядеть слабым. Сотрудник, который уже привык к машинной помощи, не хочет признаться, что без нее делает хуже. Особенно если руководитель успел похвалить новые гладкие тексты. Вчера ему сказали: «Вот теперь нормально пишешь». Сегодня запретили инструмент. Завтра снова ждут тот же уровень.

Четвертая причина - двойные сигналы. На словах руководитель запрещает ИИ, а в рабочих требованиях продолжает жить так, будто ИИ разрешен. «Почему так долго?» «Нам нужно быстрее». «Сделай красивее». «Ты же раньше успевала». Люди слышат не приказ, а противоречие.

Пятая причина - недоверие. Если сотрудники думают, что любой разговор об ошибке закончится наказанием, они не принесут ошибку руководителю. Они будут чинить ее молча. Иногда плохо. Иногда поздно. Иногда так, что следов уже не найти.

Запрет без доверия не создает безопасность.

Он создает тишину.

# Когда запрет все-таки нужен

Нельзя делать обратную ошибку и говорить, что запрещать бессмысленно всегда. Руководителю нужны запреты. Просто запрет должен быть точным, объясненным и связанным с альтернативой.

Запрещать надо не «ИИ вообще», а опасные сценарии.

Нельзя загружать во внешний сервис персональные данные без разрешенного контура.

Нельзя вставлять клиентские базы, паспортные сведения, зарплаты, медицинскую информацию, кадровые конфликты, закрытые договоры, внутренние финансовые документы.

Нельзя просить ИИ принять решение о найме, увольнении, отказе человеку, медицинской рекомендации, юридически значимом действии или обвинении.

Нельзя отправлять машинный текст внешнему адресату без человеческой проверки, если там есть обещания, обязательства, деньги, сроки, спор, конфликт или репутационный риск.

Нельзя использовать личный аккаунт как основу постоянного рабочего процесса, если результат важен для компании.

Такой запрет понятен, потому что он связан с риском. Он не звучит как страх перед технологией. Он звучит как управление последствиями.

Но рядом с запретом должно быть разрешение.

Можно использовать ИИ для идей без данных.

Можно просить структуру письма, план встречи, список вопросов, варианты нейтральных формулировок.

Можно использовать обезличенный пример, если из него нельзя определить клиента, сотрудника, пациента, ученика, контрагента или внутреннюю экономику компании.

Можно готовить черновик, который потом проверяет человек.

Можно собирать вопросы к документу, но нельзя считать машинный вывод юридической проверкой.

Можно ускорять черновик, но нельзя ускорять ответственность.

Так появляется не страховая стена, а светофор: зеленое, желтое, красное и черное.

# Запрет должен объяснять, что защищает

Люди лучше соблюдают правило, когда понимают, от чего оно защищает. Формула «потому что нельзя» работает плохо, особенно когда инструмент реально помогает.

Руководитель должен сказать прямо:

«Мы ограничиваем внешние нейросети не потому, что боимся технологий. Мы защищаем данные клиентов, сотрудников, условия договоров, деньги, репутацию и ваше право не быть крайними за ошибку машины».

Это важный поворот. Запрет часто воспринимается сотрудниками как недоверие. Руководитель должен показать, что часть правил защищает и людей тоже.

Если сотрудник отправил клиенту машинный ответ с неверным обещанием, виноватым легко сделать его. «Ты же отправил». Но если до этого не было правил, разрешенного инструмента, времени на проверку и понятной границы данных, ошибка уже не только личная. Это ошибка внедрения.

Правила нужны, чтобы сотрудник мог сказать: «Я не могу отправить это без проверки». Или: «В этом запросе персональные данные, я не буду загружать». Или: «Здесь спорный клиент, нужен руководитель». Или: «ИИ предложил сомнительную формулировку, я остановил».

Право на остановку - один из главных элементов нормального ИИ-внедрения.

Без него сотрудник превращается в прокладку между нейросетью и последствиями. Машина написала, руководитель торопит, клиент ждет, а отвечает последний человек, который нажал «отправить».

Такой порядок разрушает доверие.

# Что делать вместо общего запрета

Если в организации уже появился стихийный ИИ, нужно не просто запретить, а провести короткую управленческую развилку.

Сначала руководитель признает реальность. Не с восторгом, не с угрозой. Спокойно: «Мы понимаем, что нейросети уже используются или могут использоваться. Наша задача - отделить полезное от опасного».

Затем закрывает красные зоны. До отдельного разрешения нельзя загружать чувствительные данные во внешние сервисы. Это временное правило должно быть простым и повторенным несколько раз. Лучше десять понятных запретов, чем один общий страх.

Потом открывает зеленую зону. Идеи, структура, черновики без данных, варианты формулировок, список вопросов, план встречи, пересказ открытого материала. Людям важно видеть, что руководитель не воюет с инструментом. Он ставит границы.

Дальше вводится желтая зона. Ответы клиентам, коммерческие предложения, вакансии, учебные материалы, отчеты, инструкции, рекламные тексты можно делать через ИИ только с проверкой. Не потому что машина обязательно ошибется, а потому что последствия остаются у человека.

И наконец отдельно называется черная зона. ИИ не при-

нимает решения вместо человека. Не увольняет. Не отказывает в работе. Не ставит диагноз. Не назначает лечение. Не обвиняет. Не решает юридически значимый спор. Не оценивает сотрудника без человеческой проверки. Не дает окончательный отказ в конфликтной ситуации.

Такой подход дает сотрудникам карту. Они начинают понимать, где можно, где осторожно, где нельзя, где надо звать руководителя.

Карта лучше стены.

# Как говорить с командой после ошибки

Самый сложный момент - когда запрет хочется ввести после конкретной ошибки. Эмоции уже есть. Руководитель злится. Сотрудник боится. Остальные наблюдают и делают выводы.

Если в этот момент устроить показательное наказание, команда усвоит простой урок: про ИИ лучше молчать. Это не значит, что ошибку надо оставить без последствий. Но сначала ее нужно разобрать как процесс.

Что именно произошло? Была ли задача разрешена? Был ли понятный запрет? Какие данные использовались? Был ли внешний сервис? Кто проверял результат? Было ли время на проверку? Почему сотрудник решил, что можно отправлять? Какие сигналы давал руководитель? Был ли шаблон? Была ли альтернатива? Что нужно изменить, чтобы ошибка не повторилась?

Такой разбор может показать личную небрежность. Бывает и так. Но часто он показывает другое: организация уже требовала скорости ИИ, не дав правил ИИ.

После разбора нужно сказать команде:

«Мы не ищем виноватого для галочки. Мы меняем порядок. Вот что теперь нельзя. Вот что можно. Вот где нужна

проверка. Вот куда приносить сомнения. Вот какие ошибки нужно фиксировать».

Если руководитель справится с этим разговором, ошибка станет точкой взросления процесса. Если не справится, она уйдет в страх и подполье.

# Почему полный запрет тормозит обучение руководителя

Есть еще одна проблема общего запрета. Он лишает руководителя информации.

Чтобы управлять ИИ в отделе, нужно видеть реальные сценарии. Где сотрудники получают пользу? Где машина ошибается? Какие черновики хорошие? Какие опасные? Какие задачи ускоряются без потери качества? Где проверка занимает больше времени, чем ручная работа? Какие данные сотрудники не отличают от чувствительных? Где нужны шаблоны? Где нужна база знаний?

Если все запрещено, руководитель получает не реальность, а фасад. На фасаде написано: «ИИ не используется». За фасадом люди все равно могут экспериментировать, но опыт не попадает в управление.

Организация не учится.

Нормальный пилот, даже маленький, дает больше безопасности, чем большой запрет. Можно выбрать одну задачу с низким риском: например, подготовка структуры внутренней памятки без данных, список вопросов к встрече, черновик нейтрального письма, пересказ открытого материала. Назначить проверяющего. Собрать ошибки. Посмотреть, где есть польза. Потом решить, расширять или остановить.

Так руководитель получает опыт. Не рекламный, не панический, а свой. На своих людях, своих задачах, своих сроках, своих ограничениях.

Запрет не дает такого опыта. Он только откладывает разговор.

# Правильная формула запрета

Полезный запрет должен отвечать на четыре вопроса.

Что именно нельзя?

Почему нельзя?

Что можно вместо этого?

Куда идти, если есть сомнение?

Например:

«Нельзя загружать во внешние нейросети договоры, клиентские базы, персональные данные, зарплаты, кадровые конфликты и внутренние финансовые документы. Мы защищаем данные, обязательства компании и сотрудников от риска. Для безопасных задач можно использовать ИИ только без чувствительных сведений: структура письма, план, список вопросов, нейтральный черновик. Если задача спорная, сначала пишем руководителю».

Это уже не просто запрет. Это маленький протокол.

Он не идеален. Его нужно дорабатывать. Но он дает людям ориентир и снижает вероятность подполья.

Руководителю важно помнить: чем проще правило, тем выше шанс, что его применят в реальном рабочем дне. Сотрудник не будет открывать длинный документ, когда клиент орет в чате, директор ждет файл, а телефон садится. Правило должно жить в голове.

«Данные не грузим. Черновик проверяем. Решение при-

нимает человек. Сомневаешься - остановись».

Для начала этого уже много.

## Короткий вывод главы

Общий запрет на ИИ дает руководителю ощущение контроля, но часто уводит практику в тень. Если задачи, сроки и давление остаются, сотрудники будут искать обходные пути, особенно там, где нейросеть уже помогла им выживать в рабочем потоке.

Запрещать нужно точные опасные сценарии: чувствительные данные, решения вместо человека, внешние сервисы без разрешения, машинные ответы без проверки. Одновременно нужно разрешить безопасные сценарии и объяснить, куда идти с сомнениями.

ИИ нельзя оставлять в подполье. Им нужно управлять на свету.

## Глава 3. Почему восторг опасен

Утром директор пришел в отдел продаж с редким для себя выражением лица - радостным и немного нетерпеливым. Обычно он заходил сюда только тогда, когда нужно было спросить, почему план опять «дышит неровно», почему два крупных клиента зависли на согласовании и почему менеджеры пишут слишком длинные письма. В этот раз он положил на стол распечатку коммерческого предложения и сказал:

- Вот. Сделал через нейросеть. Красиво же? Теперь так все делаем.

Менеджеры посмотрели на текст. Он действительно был красивым. Гладким, уверенным, деловым, с ровными абзацами и словами, которые будто специально обучали звучать дороже, чем реальность. В тексте были «индивидуальный подход», «гарантированное соблюдение сроков», «персональное сопровождение», «расширенная постпроектная поддержка» и еще несколько фраз, от которых опытный менеджер обычно вздрагивает не от красоты, а от будущей переписки с недовольным клиентом.

Один из сотрудников осторожно сказал:

- Мы это не обещаем.

Директор отмахнулся:

- Ну подправьте. Главное, что теперь есть нормальный

текст.

Вот в этом «подправьте» и живет первая опасность вос-торга.

Когда руководитель впервые видит хороший машинный черновик, у него возникает понятное ощущение: наконец-то что-то стало проще. То, что вчера требовало часа, сегодня появилось за минуту. Письмо выглядит лучше. Коммерческое предложение звучит увереннее. Описание вакансии стало аккуратнее. Ответ клиенту больше не похож на переписку в подъезде. Кажется, что машина сняла с отдела часть нагрузки.

Иногда это правда. ИИ действительно умеет быстро собрать структуру, предложить формулировки, убрать грубость, привести хаотичный материал в порядок, вытащить из длинной переписки главное, дать варианты письма или объяснения. Отрицать пользу бессмысленно. Руководителю не нужно бояться самой технологии.

Но восторг опасен тем, что он подменяет вопрос качества вопросом скорости. Машинный текст выглядит готовым раньше, чем становится безопасным. Он уверенно звучит раньше, чем кто-то проверил факты. Он создает ощущение решения раньше, чем руководитель понял, что именно сейчас было автоматизировано.

Черновик стал дешевле. Ответственность - нет.

Когда руководитель влюбляется в скорость, он часто перестает видеть полный цикл работы. Ему кажется, что рань-

ше сотрудник «писал коммерческое предложение два часа», а теперь нейросеть дала текст за пять минут. Значит, экономия почти два часа. Но в реальности работа могла состоять не из печати текста. Сотрудник вспоминал условия клиента, проверял склад, уточнял срок поставки, смотрел старые договоренности, сверял цену, думал, какие обещания безопасны, какие слова лучше не писать, потому что потом их покажут юристу, бухгалтеру или директору.

ИИ ускорил только видимую часть - текст. Невидимая часть осталась. Иногда она даже выросла, потому что теперь нужно вычищать из красивого текста лишние обещания.

Восторг руководителя часто строится на ошибочном сравнении. Он сравнивает пустой экран и готовый машинный текст. А нужно сравнивать старый полный процесс и новый полный процесс: постановку задачи, подготовку данных, получение черновика, проверку, исправление, согласование, отправку, последствия, возможный разбор ошибки.

Если считать только скорость появления черновика, почти любое внедрение выглядит успешным. Если считать весь цикл, картина становится честнее.

В отделе продаж машинный текст может красиво пообещать то, чего компания не делает. В кадрах - написать вакансию так, что потом придут не те кандидаты. В бухгалтерии - объяснить клиенту документ простыми словами, но упустить важную оговорку. В школе - подготовить план занятия, который выглядит методически прилично, но не подхо-

дит конкретному классу. В медцентре - составить памятку пациенту так уверенно, что администратор перестанет замечать границу между общей информацией и медицинской рекомендацией.

Опасность не в том, что ИИ написал плохо. Иногда он пишет лучше среднего сотрудника. Опасность в том, что хороший вид снижает настороженность.

Плохой текст легко заметить. Хороший машинный текст опаснее именно потому, что он похож на готовый документ.

Руководителю нужно привыкнуть к простой мысли: аккуратность формы не доказывает пригодность содержания. Текст может быть гладким и ошибочным. Инструкция может быть логичной и неприменимой. Ответ клиенту может быть вежливым и юридически опасным. Сводка может быть короткой и выкинуть важный нюанс. Коммерческое предложение может быть продающим и невыполнимым.

Восторг особенно опасен в организациях, где и до ИИ не было сильной культуры проверки. Если раньше документы уходили «на глаз», ответы клиентам зависели от настроения менеджера, договоры копировались из старых файлов, инструкции жили в голове одного опытного человека, то ИИ не создает порядок. Он создает более красивую версию прежнего беспорядка.

Раньше бардак был виден. Теперь он может выглядеть презентабельно.

Здесь возникает управленческая ловушка. Руководитель

говорит: «Теперь у нас все будет профессиональнее». Сотрудники слышат: «Теперь вы должны делать больше». Руководитель видит скорость. Сотрудники видят новую норму без разговора. Руководитель видит инструмент. Сотрудники видят возможного тайного начальника, который будет выдавать черновики быстрее, чем человек успевает проверить последствия.

Так начинается не внедрение, а тихий конфликт.

Восторг руководителя часто заражает язык. В отделе появляются фразы: «ИИ уже сделал», «нейросеть проверила», «сделай через ИИ, там быстро», «почему ты еще сам пишешь», «ну это же теперь пять минут». Эти фразы кажутся безобидными. Но они меняют статус человеческой работы. Проверка начинает восприниматься как задержка. Сомнение - как сопротивление. Профессиональная осторожность - как отсталость.

Человек, который говорит «этот текст нельзя отправлять», рискует выглядеть не ответственным, а медленным.

Для руководителя это опасный сигнал. Если осторожные сотрудники начинают молчать, значит, восторг уже стал сильнее управления.

Хорошее внедрение ИИ должно начинаться не с лозунга «теперь все быстрее», а с разделения: что машина может делать, что человек обязан проверять и что вообще нельзя отдавать машине без отдельного решения. Пока это не разделено, любой красивый результат остается машинным черно-

виком, а не рабочим итогом.

Машинный черновик - это не документ. Не ответ клиенту. Не договор. Не кадровое решение. Не медицинская рекомендация. Не управленческий вывод. Это материал для работы. Его можно использовать. На него нельзя слепо опираться.

Руководителю полезно ввести в отделе простое правило: если текст, сводка, письмо, предложение или инструкция были подготовлены с помощью ИИ, это не надо скрывать, но надо понимать, кто проверил итог. Не для наказания. Для управляемости.

Скрытый ИИ опасен. Но не менее опасен ИИ, которым гордятся слишком рано.

Сотрудник должен иметь право сказать: «Это выглядит хорошо, но тут риск». Руководитель должен не раздражаться на такую фразу, а считать ее частью процесса. Потому что именно в этот момент человек делает работу, которую машина не сделала: связывает текст с реальностью, последствиями и ответственностью.

Есть еще одна сторона восторга - сокращения.

Когда руководитель видит, что текст появляется быстрее, у него может возникнуть соблазн пересчитать людей. Если раньше отдел писал сто ответов в день, а теперь может двести, значит, часть людей лишняя. Но чаще всего ИИ забирает простые участки, а людям оставляет сложные. Бот отвечает на типовые обращения, но человеку достаются злые клиенты, конфликтные случаи, нестандартные просьбы, претен-

зии, эмоциональная грязь и ответственность за то, что автоматический ответ не понял нюанс.

Количество обращений может снизиться. Тяжесть оставшихся - вырасти.

То же самое в кадрах, бухгалтерии, юридическом сопровождении, образовании, медицине, клиентском сервисе. Если считать только штуки, ИИ выглядит как экономия. Если считать нервную нагрузку, риск и сложность оставшихся задач, картина становится другой.

Восторг опасен еще и тем, что он стирает учебную лестницу. Простые задачи часто были входом в профессию. Младший сотрудник учился писать типовые письма, собирать простые документы, делать первичные сводки, отвечать на понятные вопросы. Если все это сразу отдается машине, возникает вопрос: где человек будет учиться? Как он станет старшим специалистом, если первые ступени убраны, а сразу требуют проверять сложные результаты ИИ?

Руководитель может не заметить эту проблему, потому что сегодня ему нужна скорость. Но через год-два он обнаружит, что опытных людей мало, а новые умеют нажимать кнопку, но не понимают, почему результат опасен.

Восторг ускоряет настоящее и может обеднить будущее. Это не повод отказываться от ИИ. Это повод внедрять его взросло.

Взрослое внедрение начинается с нескольких управленческих вопросов.

Что именно мы ускорили?

Какая часть работы осталась за человеком?

Кто проверяет результат?

Какие данные использовались?

Какие обещания машина не имеет права делать?

Меняется ли норма?

Что будет, если сотрудник остановит машинный результат?

Кто отвечает, если ошибка уйдет наружу?

Пока на эти вопросы нет ответов, восторг лучше придержать. Он полезен как энергия начала, но опасен как система управления.

Можно разрешить сотрудникам использовать ИИ для идей, структуры, черновиков, вариантов писем, упрощения текста, подготовки вопросов. Можно даже поощрять это. Но рядом с разрешением должны появиться границы: данные, проверка, зоны риска, ответственность, запрет на самостоятельные решения машины.

Хорошая фраза руководителя звучит не так: «Теперь все делаем через нейросеть».

Лучше сказать иначе: «ИИ можно использовать для черновиков и подготовки. Но итог остается человеческим. Все, что влияет на деньги, права, здоровье, репутацию, клиента, сотрудника или обязательства компании, проходит проверку».

Эта фраза не убивает скорость. Она возвращает управле-

ние.

Восторг сам по себе не преступление. Руководитель имеет право радоваться инструменту, который снимает часть рутины. Но зрелый руководитель отличается от восторженного пользователя тем, что после первой радости он задает скучные вопросы. Кто проверяет? Какие данные? Где риск? Что меняется в норме? Кто отвечает? Что запрещено?

Именно эти вопросы превращают ИИ из игрушки в управляемый инструмент.

Вывод главы

ИИ действительно может ускорить работу отдела. Но скорость черновика не равна качеству результата. Чем красивее машинный текст, тем важнее не забыть о проверке, данных, обещаниях и ответственности. Восторг помогает начать, но управлять должен не восторг, а протокол.

## Глава 4. ИИ как зеркало бардака

В небольшой сервисной компании решили «навести порядок с помощью ИИ». До этого порядок там держался на трех людях: бухгалтере Ирине Петровне, менеджере Сергее и администраторе Оле, которая знала, где лежит каждый файл, хотя сама уже давно не могла объяснить, почему он лежит именно там.

Клиентские обращения приходили в мессенджер, на почту, в личные сообщения директору, иногда в старую группу, которую забыли закрыть после переезда офиса. Договоры хранились в папке «Договоры новые», внутри которой были «новые 2», «точно новые», «последняя версия» и «последняя версия финал». Ответы клиентам зависели от того, кто сегодня был на смене. Один обещал выезд мастера завтра, другой - «в течение двух рабочих дней», третий писал «как получится, уточню».

Директор устал от этого и сказал:

- Надо подключить ИИ, пусть он все систематизирует.

Звучит разумно. Но ИИ не может систематизировать то, что организация сама не готова назвать.

Если в компании нет единого места, где лежат актуальные документы, ИИ не узнает, какой файл главный. Если правила ответа клиенту отличаются у каждого менеджера, ИИ не поймет, какое правило правильное. Если база знаний уста-

рела, машина будет быстро пересказывать устаревшее. Если руководитель сам не знает, где начинается ответственность отдела, ИИ не проведет эту границу вместо него.

ИИ не лечит бардак. Он делает его быстрее, ровнее и убедительнее.

Это одна из самых неприятных управленческих истин. Технология усиливает процесс. Если процесс хороший, ИИ помогает снять часть нагрузки. Если процесс плохой, ИИ ускоряет ошибки, разносит устаревшие формулировки, масштабирует неточности и придает беспорядку приличный вид.

Раньше хаос был медленным. Его можно было увидеть по задержкам, разным ответам, раздражению клиентов, вечным уточнениям. После появления ИИ хаос может стать быстрым. Клиент получает ответ сразу, но ответ основан на старом правиле. Коммерческое предложение уходит красиво, но с неверным сроком. Инструкция появляется за пять минут, но описывает порядок, которого в компании никто не соблюдает. Руководитель получает сводку, но в нее не попали важные исключения.

Плохой процесс после автоматизации не становится хорошим. Он становится автоматизированным плохим процессом.

В российских организациях это особенно заметно не потому, что здесь люди хуже работают. Часто наоборот - люди вытаскивают процесс на себе. Проблема в другом: слиш-

ком многое держится на памяти конкретных сотрудников, неофициальных договоренностях, старых файлах, личных телефонах, переписках в нескольких чатах и привычке решать срочное быстрее, чем описывать постоянное.

В такой среде ИИ быстро попадает не в систему, а в ее тень.

Кадровик просит нейросеть составить ответ кандидату, но в компании нет ясных критериев отказа. Менеджер просит сделать коммерческое предложение, но цены менялись три раза и последняя версия у директора в личном сообщении. Завуч просит подготовить памятку для родителей, но требования уже обновились, а старый файл лежит на рабочем столе под названием «для рассылки». Главный бухгалтер просит упростить объяснение для клиента, но сам клиент спорный, и одно неверное слово может превратить пояснение в обязательство.

ИИ в таких случаях не виноват. Он берет тот материал, который ему дали, и строит из него ответ. Если материал кривой, ответ будет кривым. Иногда очень красиво кривым.

Поэтому перед внедрением ИИ руководителю нужно задать неприятный вопрос: что именно мы собираемся ускорять?

Если ускорять понятный процесс, результат может быть полезным. Если ускорять путаницу, организация получает ускоренную путаницу.

Один из признаков бардака - невозможность назвать по-

следнюю версию правила. Сотрудники говорят: «Ну вообще у нас так, но иногда иначе». Или: «Это надо у Марины спросить». Или: «Я обычно делаю по старому шаблону, но если клиент крупный, то согласую отдельно». Такие фразы нормальны в живой работе. Не всякая ситуация укладывается в инструкцию. Но если весь процесс состоит из исключений, ИИ начинает создавать уверенные ответы там, где человеку самому нужно уточнять.

Руководитель может принять красивый ответ за порядок. Но порядок - это не когда текст звучит уверенно. Порядок - это когда понятно, откуда взялась формулировка, кто ее разрешил, в каких случаях она применяется и кто несет ответственность за последствия.

Другой признак бардака - отсутствие владельца процесса. Все пользуются шаблоном, но никто не отвечает за его актуальность. Все отправляют клиентам памятку, но никто не знает, кто ее обновлял. Все считают, что «юристы смотрели», но юристы видели версию двухлетней давности. Все говорят «у нас так принято», но это нигде не зафиксировано.

ИИ в такой системе становится удобным виноватым. Когда ошибка обнаружится, можно сказать: «Это нейросеть предложила». Но нейросеть не выбирала старый файл, не давала разрешение, не утверждала порядок, не отправляла клиенту результат от имени компании. Ошибка показывает не только сбой инструмента. Она показывает, что у процесса не было хозяина.

Третий признак бардака - разные ответы разным людям. Один клиент получает одно обещание, другой - другое. Один сотрудник объясняет правило мягко, другой жестко, третий вообще не объясняет. ИИ в такой ситуации может показаться спасением: он даст всем единый текст. Но если единый текст создан на основе неправильной логики, организация просто начнет ошибаться одинаково.

Единообразная ошибка не лучше хаотичной. Она опаснее масштабом.

Четвертый признак - устаревшая база знаний. В компаниях часто есть папки с инструкциями, регламентами, памятками и шаблонами, которые когда-то были полезны. Потом поменялся порядок работы, тарифы, условия, закон, состав команды, программа, поставщик, но файл остался. Нового файла нет, потому что все «и так знают». ИИ может поднять старый материал, переписать его современным языком и вернуть в работу. Внешне это будет выглядеть как обновление. По сути - как оживление старой ошибки.

Перед тем как отдавать ИИ тексты, инструкции и ответы, руководителю нужно не столько «настроить промпты», сколько провести уборку источников. Что актуально? Что устарело? Кто имеет право обновлять? Где лежит утвержденная версия? Что нельзя использовать? Что является справкой, а что - обязательством?

Без этого ИИ становится не помощником, а усилителем старых слоев пыли.

Пятый признак - личные обходные пути. В российской рабочей среде они встречаются постоянно. Рабочий файл отправили себе в мессенджер, потому что так быстрее. Клиентскую переписку переслали на личную почту, потому что дома надо было доделать. Договор открыли через личный аккаунт. Сводку сделали во внешней нейросети, потому что корпоративного инструмента нет, а срок сегодня. Все понимают, что это не идеально, но работа едет.

ИИ в такой среде резко увеличивает риск. То, что раньше было просто неудобным обходным путем, становится каналом утечки. Сотрудник не обязательно хочет нарушить правила. Он хочет успеть. Если руководитель не дал безопасного способа работать, сотрудник найдет быстрый.

Запретить личные сервисы можно. Но если при этом не дать альтернативу, запрет уйдет в тень. Бардак станет не только процессным, но и скрытым.

Здесь важно не путать аудит с наказанием. Когда руководитель впервые спрашивает: «Кто уже использует ИИ и для чего?», люди могут испугаться. Они решат, что сейчас будут искать виноватых. Поэтому вопрос нужно задавать иначе: «Нам нужно понять реальность, чтобы закрыть риски и разрешить безопасное. Мы не начинаем с наказаний. Мы начинаем с карты».

Карта нужна не для красоты. Она показывает, где ИИ уже встроился в рабочие щели.

Например:

- менеджеры используют ИИ для черновиков писем;
- маркетолог делает описания товаров;
- кадровик правит вакансии;
- бухгалтер просит упростить объяснение клиенту;
- руководитель отдела готовит отчет наверх;
- администратор делает памятки;
- помощник директора собирает протоколы встреч;
- учитель готовит план занятия;
- оператор поддержки делает ответы на частые вопросы.

Список сам по себе не страшен. Страшно, если рядом с ним нет данных, проверки и границ.

Руководителю нужно отделить две задачи. Первая - где ИИ полезен уже сейчас. Вторая - где он опасен, потому что процесс не описан. Часто окажется, что безопасные сценарии есть: идеи, структура, черновики без данных, варианты формулировок, планы встреч, вопросы для обсуждения, пересказ открытого материала. Их можно разрешить быстро.

А вот красные зоны нужно закрывать отдельно: персо-

нальные данные, клиентские базы, зарплаты, договоры, медицинские сведения, кадровые конфликты, внутренние финансовые документы, спорные клиентские случаи. Там ИИ не должен появляться просто потому, что «так быстрее».

Именно здесь бардак должен встретиться с управлением.

Если руководитель хочет внедрять ИИ, ему нужно сначала увидеть собственный процесс без макияжа. Где у нас старые шаблоны? Где люди хранят знания в голове? Где клиент получает разные ответы? Где файл живет в личной переписке? Где все говорят «ну это понятно», но никто не может показать правило? Где сотрудник вынужден нарушать безопасность ради срока?

Ответы на эти вопросы могут быть неприятными. Но они полезнее любого списка промптов.

ИИ хорош тем, что быстро показывает слабые места. Если машина выдает плохой ответ, часто это не потому, что машина «глупая». Иногда это потому, что организация сама дала ей плохую постановку задачи, плохой источник, плохие данные или противоречивые правила.

Ошибка ИИ - это рентген процесса.

Рентген не лечит. Но показывает перелом.

Руководитель, который это понимает, не начинает с вопроса «какую нейросеть купить». Он начинает с другого: «Какие процессы у нас достаточно понятны, чтобы их можно было ускорять? А какие нужно сначала привести в порядок?»

Это скучнее, чем демонстрация красивых возможностей ИИ. Зато безопаснее.

Внедрение ИИ в бардак похоже на установку мощного двигателя в машину с разбитым рулевым управлением. Двигатель работает. Скорость растет. Но именно поэтому становится страшнее.

Хорошая автоматизация начинается не с ускорения, а с различения. Что можно ускорить. Что нужно описать. Что нельзя трогать. Где нужна проверка. Где нужен ответственный. Где старый файл должен умереть. Где личный телефон не должен быть рабочей инфраструктурой.

Если это сделано, ИИ действительно помогает. Он может собрать черновик инструкции из актуальных правил, предложить структуру ответа, упростить язык, помочь с обучением новых сотрудников, снять часть повторяющейся нагрузки. Но тогда он работает внутри порядка, а не вместо него.

### Вывод главы

ИИ не делает плохой процесс хорошим. Он делает процесс быстрее и заметнее. Если в отделе нет актуальных правил, владельцев документов, понятных данных и проверки, нейросеть усилит хаос. Перед внедрением ИИ руководителю нужно увидеть бардак не как позор, а как карту работ, которые давно пора назвать.

### Часть 2. Протокол руководителя

## Глава 5. Контур задачи

На совещании собственник спросил руководителя отдела:

- Где у нас можно внедрить ИИ?

Руководитель ответил быстро:

- В продажах, в кадрах, в бухгалтерии, в поддержке. Почти везде.

Ответ звучал энергично, но был бесполезным. Потому что «в продажах» - это не задача. «В кадрах» - не задача. «В бухгалтерии» - не задача. Это области работы, внутри которых десятки разных операций, разных рисков, разных данных и разных последствий.

ИИ нельзя внедрить «в отдел» вообще. Его можно применить к конкретной операции.

Это первый контур ИИ-управления - контур задачи.

Пока руководитель не назвал, что именно он автоматизирует, он не управляет внедрением. Он говорит лозунгами. Лозунги удобны наверху и опасны внизу. Собственнику кажется, что процесс пошел. Сотрудникам кажется, что сейчас их работу целиком оценят через машину. А на практике никто не понимает, где граница: что можно отдавать ИИ, что нельзя, где нужен человек, где начинается риск.

Самая распространенная ошибка - путать профессию с задачей.

«Автоматизировать юриста» - плохая формулировка.

«Сделать черновик структуры договора по безопасному шаблону без клиентских данных» - уже задача.

«Автоматизировать кадровика» - плохая формулировка.

«Подготовить черновик описания вакансии по утвержденной информации о должности» - задача.

«Автоматизировать поддержку» - слишком широко.

«Составить черновик ответа на типовой вопрос клиента без персональных данных и без обещания сроков» - задача.

«Внедрить ИИ в бухгалтерию» - опасно неопределенно.

«Переписать сложное бухгалтерское пояснение простым языком для внутреннего согласования, без отправки клиенту до проверки специалистом» - конкретно.

Разница кажется формальной, но от нее зависит безопасность.

Когда задача названа точно, можно понять данные, риск, проверку, норму и ответственность. Когда задача названа широко, все начинают додумывать по-своему. Один сотрудник считает, что ИИ можно использовать только для черновиков. Другой загружает туда клиентский договор. Третий просит нейросеть оценить кандидата. Четвертый делает сводку по жалобе с персональными данными. Руководитель потом удивляется: «Я же не это имел в виду».

В управлении недостаточно иметь в виду. Нужно назвать.

Контур задачи отвечает на простой вопрос: какую именно часть работы мы отдаем ИИ и в каком статусе?

Статусы бывают разные.

ИИ может быть генератором идей. Например, предложить темы для внутреннего обучения, варианты структуры презентации, список вопросов к встрече.

ИИ может быть черновиком. Например, написать первый вариант письма, памятки, инструкции, описания товара, текста вакансии.

ИИ может быть редактором. Например, сделать текст понятнее, короче, спокойнее, убрать грубость или канцелярит.

ИИ может быть помощником в разборе. Например, выделить главное из длинной открытой переписки или предложить структуру сводки.

ИИ может быть справочным собеседником, если вопрос не связан с закрытыми данными и итог все равно проверяет человек.

Но ИИ не должен незаметно становиться принимающим решение. Это другой статус. Самый опасный.

Если задача звучит как «пусть ИИ отберет слабых кандидатов», «пусть оценит сотрудника», «пусть решит, кому отказать», «пусть напишет окончательный ответ на претензию», «пусть проверит договор», руководитель должен остановиться. Здесь машина уже не просто помогает с текстом. Она начинает влиять на человека, деньги, права, репутацию или юридические обязательства.

Такая задача требует другого контура, а иногда вообще не должна выполняться внешним ИИ.

Контур задачи нужен еще и для честного расчета эффек-

та. Если руководитель говорит «ИИ ускорил работу отдела», он должен уточнить: какую именно работу? Черновик письма? Сводку обращения? Подготовку структуры? Поиск ошибок в тексте? Первичное описание вакансии? Ответ на типовой вопрос?

Без этого эффект будет раздут.

Допустим, менеджер раньше тратил сорок минут на коммерческое предложение. С ИИ черновик появился за пять минут. Можно сказать: задача ускорилась в восемь раз. Но если потом менеджер двадцать минут проверяет сроки, десять минут убирает лишние обещания, пятнадцать минут согласует цену и еще десять минут переписывает тон под клиента, реальная экономия совсем другая. Возможно, она есть. Но она не равна скорости появления первого текста.

Контур задачи защищает руководителя от самообмана.

Он также защищает сотрудника. Когда задача описана точно, сотрудник понимает, чего от него хотят. Не «делай все через ИИ», а «можно использовать ИИ для черновика, но итог проверяешь ты; персональные данные не загружаешь; спорные обещания согласуешь; окончательное решение остается за человеком». Это уже не туман. Это рабочее правило.

В российских отделах туман часто появляется из-за скорости. Руководитель бросает в чат: «Коллеги, подключайте нейросети, надо ускоряться». Кто-то воспринимает это как разрешение на все. Кто-то пугается и не использует ниче-

го. Кто-то использует тайно, чтобы не выглядеть отстающим. Кто-то начинает демонстрировать красивые тексты, не понимая рисков. Через месяц руководитель получает разнородную практику и думает, что сотрудники «неправильно поняли».

На самом деле они поняли ровно то, что было сказано: неопределенность.

Хорошее внедрение начинается с инвентаризации задач.

Не надо сразу описывать весь отдел. Достаточно взять один процесс и разложить его на операции. Например, клиентская поддержка:

- принять обращение;
- определить тему;
- найти данные клиента;
- проверить историю;
- выбрать типовой ответ;
- написать черновик;
- проверить обещания;
- отправить ответ;

- зафиксировать результат;

- передать сложный случай специалисту.

ИИ может помочь не во всем. Он может предложить структуру ответа, переформулировать грубый текст, составить список уточняющих вопросов, сделать внутреннюю сводку без персональных данных. Но он не должен сам решать спорный случай, обещать компенсацию, менять условия, закрывать претензию или оценивать правоту клиента без человека.

То же самое в кадрах. Процесс подбора можно разложить:

- описание потребности;

- формулировка вакансии;

- размещение;

- первичный просмотр откликов;

- вопросы кандидату;

- собеседование;

- оценка опыта;

- решение;

- отказ или предложение.

ИИ может помочь с текстом вакансии, списком вопросов, нейтральным письмом, структурой заметок. Но решение о человеке не должно превращаться в автоматический вывод по совпадению слов. Особенно если кандидат даже не понимает, что его оценивала машина.

В бухгалтерии ИИ может помочь объяснить сложный текст простым языком, подготовить черновик письма, собрать список документов, сделать внутреннюю памятку. Но он не должен без проверки трактовать спорную налоговую ситуацию, выдавать клиенту окончательный совет или подменять профессиональное суждение специалиста.

В образовании ИИ может помочь с планом занятия, примерами, объяснениями, черновиком задания. Но он не знает конкретный класс так, как знает учитель. Он не видит усталость детей, конфликт в группе, уровень слабых учеников, требования школы, настроение родителей и реальность отчетности.

Контур задачи заставляет отделять полезное от опасного.

Для руководителя удобна простая форма описания ИИ-задачи. Не таблица, а набор строк:

Название задачи.

Что делает ИИ.

Что ИИ не делает.

Какие данные используются.

Есть ли персональные или закрытые данные.

Кто проверяет результат.

Куда может быть отправлен итог.

Что считается ошибкой.

Кто отвечает за финальное решение.

Когда правило пересматривается.

Даже если заполнить это на одну страницу, уровень управления резко вырастет. Потому что неопределенность станет видимой.

Например:

Название задачи: черновик ответа на типовой вопрос клиента.

Что делает ИИ: помогает сформулировать вежливый и понятный текст на основе утвержденного шаблона.

Что ИИ не делает: не обещает сроки, скидки, компенсации, индивидуальные условия и не закрывает спорные обращения.

Данные: только обезличенное описание ситуации без фамилий, телефонов, номеров договоров и внутренних цен.

Кто проверяет: менеджер, ответственный за клиента.

Кто отвечает: сотрудник, отправивший ответ, и руководитель, утвердивший правило.

Такой документ может показаться простым. Но он уже меняет культуру. Он говорит сотруднику: ИИ разрешен, но не вместо головы. Руководителю он говорит: ты разрешил кон-

кредитную задачу, а не открыл ворота всему подряд.

Контур задачи нужен и для разговора наверх. Средний руководитель часто получает давление: «Почему ИИ еще не внедрен?» Хороший ответ не должен звучать как оправдание. Он может быть профессиональным:

«Мы начали с трех низкорисковых задач: черновики внутренних писем, структура ответов на типовые обращения, подготовка планов встреч. Красные зоны данных закрыты. Следующий этап - пилот в поддержке с обязательной проверкой. Договоры, персональные данные и кадровые решения пока не отдаем во внешний ИИ».

Такой ответ показывает движение и контроль. Он лучше, чем «мы думаем» и безопаснее, чем «мы все уже делаем через нейросеть».

Еще одна польза контура задачи - он помогает не уничтожить профессию через неверное описание. Когда говорят «ИИ заменит бухгалтера», это пугает и упрощает реальность. Когда говорят «ИИ может ускорить черновики пояснений, подготовку списков документов и упрощение текстов», разговор становится честнее. Можно обсуждать, какая часть работы дешевет, какая остается профессиональной, где нужна проверка, как меняется норма.

Профессию нельзя обсуждать как одну кнопку. Она состоит из задач, опыта, ответственности, общения, памяти, суждения, ошибок и последствий.

ИИ вынимает задачи. Руководитель должен видеть, какие

именно.

Если этого не сделать, организация рискует одновременно завянуть ожидания, испугать людей, открыть утечки и неправильно посчитать экономию.

Контур задачи - первый, потому что без него остальные контуры не работают. Нельзя определить данные, если непонятно, какая задача выполняется. Нельзя назначить проверку, если непонятно, что проверять. Нельзя считать норму, если неизвестно, какой участок ускорился. Нельзя распределить ответственность, если задача расплылась.

Управление ИИ начинается не с выбора сервиса. Оно начинается с глагола.

Не «ИИ в продажах», а «составляет черновик письма».

Не «ИИ в кадрах», а «помогает подготовить текст вакансии».

Не «ИИ в бухгалтерии», а «переписывает утвержденное пояснение простыми словами».

Не «ИИ в школе», а «предлагает варианты заданий, которые учитель отбирает и адаптирует».

Чем точнее глагол, тем меньше риска.

Вывод главы

ИИ нельзя внедрять в профессию или отдел целиком. Его можно применять только к конкретным задачам. Первый вопрос руководителя - не «где использовать ИИ», а «какую операцию мы отдаем машине, в каком статусе и с какой проверкой». Пока задача не названа, внедрение остается туманом.

HOM.

## Глава 6. Контур данных

Лена из отдела продаж задержалась после шести. Клиент ждал коммерческое предложение, директор уже дважды написал в чат «как там?», а в голове у Лены смешались скидки, условия поставки, старое письмо клиента и новый прайс, который сегодня прислали в общий канал.

Она открыла нейросеть на личном телефоне и вставила туда кусок переписки:

«Сделай нормальное коммерческое предложение. Клиент просит срок до конца месяца, цена такая-то, у них в прошлом договоре была скидка, вот контакты, вот адрес, вот что обещали раньше».

Через минуту появился красивый текст. Лена выдохнула. Работа сдвинулась.

Но вместе с текстом наружу ушли данные, которые не должны были покидать рабочий контур.

Так обычно и происходит. Не из злого умысла. Не потому, что сотрудник хочет навредить компании. А потому, что срок, усталость и отсутствие понятных правил оказываются сильнее абстрактного слова «безопасность».

Контур данных - второй контур ИИ-управления. Он отвечает на вопрос: какая информация попадает в ИИ и имеет ли она право туда попадать?

Для руководителя это один из самых важных вопросов.

Потому что ИИ работает с тем, что ему дали. Чтобы получить полезный ответ, сотруднику хочется дать больше контекста. А контекст в рабочей среде почти всегда состоит из данных: имен, телефонов, договоров, цен, скидок, жалоб, медицинских сведений, зарплат, документов, переписки, внутренней кухни, чужих ошибок и коммерческих деталей.

Чем больше данных получает машина, тем точнее может быть черновик. Но тем выше риск.

Именно здесь простое «пользуйтесь ИИ» становится опасным. Если руководитель не объяснил, какие данные нельзя загружать, он фактически оставил сотрудника один на один с выбором между скоростью и безопасностью.

Сотрудник в такой ситуации почти всегда выбирает скорость. Не потому, что плохой. Потому что работа горит.

Данные в отделе бывают разными. Не все одинаково опасно. Руководителю важно не пугать людей словом «нельзя» вообще, а разделить информацию по уровням.

Есть открытые и нейтральные данные. Например, общая тема письма, обезличенное описание задачи, публичная информация, текст без имен и реквизитов, общий план встречи, идея инструкции, список вопросов. С ними можно работать относительно спокойно, если итог все равно проверяет человек.

Есть внутренние рабочие сведения. Например, порядок взаимодействия в отделе, обычные шаблоны, общие ин-

струкции, нейтральные описания процессов. Их уже нужно оценивать аккуратнее. Даже если там нет персональных данных, такая информация может раскрывать внутреннюю организацию работы.

Есть коммерчески чувствительные данные: цены, маржа, скидки, условия поставщиков, договоренности с клиентами, планы продаж, стратегия, переговорные позиции, внутренние отчеты, клиентские сегменты. Их нельзя бездумно вставлять во внешний сервис просто потому, что текст нужен быстрее.

Есть персональные данные: фамилии, телефоны, адреса, паспортные сведения, кадровые документы, зарплаты, сведения об учениках, пациентах, клиентах, сотрудниках. Здесь руководитель должен быть особенно осторожен. Даже если сотрудник не знает юридических тонкостей, он должен знать простое рабочее правило: все, по чему можно определить конкретного человека, нельзя отправлять во внешний ИИ без специального разрешения и понятного контура.

Есть особые зоны риска: медицинская информация, трудовые конфликты, жалобы, дисциплинарные ситуации, внутренние расследования, финансовые документы, данные детей, сведения о здоровье, сведения о зарплате, документы по спору. Там ошибка может быть не просто неприятной, а серьезной.

Контур данных должен переводить сложные правовые темы на понятный управленческий язык.

Не каждый руководитель является юристом по персональным данным или специалистом по информационной безопасности. Эта книга не заменяет таких специалистов. Но руководитель обязан понимать бытовой уровень риска. Если сотрудник вставляет в нейросеть фамилию клиента, номер договора, историю жалобы, телефон, внутреннюю скидку и просьбу «ответь красиво», это уже не просто помощь с текстом. Это передача рабочей информации во внешний контур.

Можно спорить о деталях конкретного сервиса, условиях обработки, корпоративных настройках, договорах и технической защите. Но на уровне отдела правило должно быть жестким: пока инструмент не разрешен для таких данных, сотрудник не должен туда их загружать.

Внешний ИИ - не блокнот. Не личный черновик. Не пустая страница. Это сервис с владельцем, условиями использования, хранением истории, настройками, ограничениями и рисками.

Руководитель не может требовать скорости ИИ, если не объяснил, какие данные нельзя отдавать машине.

Одна из частых ошибок - считать, что обезличивание слишком сложно, поэтому им никто не будет заниматься. На самом деле в большинстве низкорисковых задач достаточно простой дисциплины.

Не писать: «Клиент Иванов Сергей Петрович, договор N 451/23, просрочка платежа 18 дней, просит скидку 12 про-

центов, раньше мы давали 8, но директор разрешал 10».

Можно написать: «Клиент просит дополнительную скидку сверх стандартной. Нужно подготовить нейтральный черновик ответа без обещания конкретных условий. Тон - вежливый, деловой. Указать, что условия требуют внутреннего согласования».

Не вставлять переписку с телефоном, адресом и деталями претензии.

Можно описать ситуацию обобщенно: «Клиент недоволен сроком выполнения услуги. Нужно подготовить черновик ответа с извинением, без признания юридической ответственности и без обещания компенсации до согласования».

Не загружать резюме кандидата целиком с контактами, возрастом, местами работы и личными деталями.

Можно попросить ИИ составить список вопросов для собеседования по должности, не передавая данные конкретного человека.

Не отправлять в нейросеть медицинскую карту, жалобу пациента, данные ребенка или кадровый конфликт.

Можно попросить подготовить общую структуру памятки, которую потом проверит специалист и адаптирует под разрешенный формат.

Контур данных не означает, что ИИ запрещен. Он означает, что постановка задачи должна быть умнее.

Часто сотрудник загружает лишнее не потому, что без этого нельзя, а потому, что не умеет отделять задачу от данных.

Он думает: чем больше вставлю, тем лучше получится. Руководитель должен научить обратному: чем выше риск данных, тем больше нужно обобщать, обезличивать и выносить решение обратно к человеку.

Для отдела полезно ввести простую цветовую логику.

Зеленые данные - можно использовать в ИИ при обычной проверке: общие идеи, открытая информация, обезличенные задачи, нейтральные формулировки без внутренней кухни.

Желтые данные - можно только осторожно и по правилам: внутренние инструкции, рабочие процессы, коммерческие тексты без закрытых условий, общие шаблоны, материалы, которые не раскрывают конкретных людей и секреты компании.

Красные данные - нельзя отправлять во внешний ИИ без специального разрешения: персональные данные, клиентские базы, договоры, зарплаты, финансовые документы, медицинская информация, данные учеников и пациентов, кадровые конфликты, закрытые цены, внутренние расследования.

Черная зона - данные и решения, где ИИ не должен быть самостоятельным участником: увольнение, отказ кандидату, медицинское решение, юридически значимый вывод, обвинение человека, автоматическая оценка сотрудника, окончательный ответ в конфликтной ситуации.

Эту логику нужно повторять не один раз, а до скуки. По-

тому что безопасность данных держится не на красивом регламенте, а на привычке в момент спешки.

В российской рабочей реальности спешка - обычное состояние. «Надо до конца дня». «Клиент ждет». «Директор уже спросил». «Отчет утром». «Письмо срочно». «Потом разберемся». Именно в таких условиях и происходят утечки.

Если правило слишком сложное, его обойдут. Если правило выглядит как запрет на работу, его спрячут. Поэтому руководителю нужно дать сотрудникам рабочий способ действовать безопасно.

Например:

Если задача без данных - можно использовать разрешенный ИИ.

Если есть персональные данные - не загружать во внешний сервис.

Если нужно получить текст - описать ситуацию обобщенно.

Если без конкретных данных невозможно - остановиться и спросить руководителя.

Если результат пойдет клиенту - проверить факты и обещания.

Если сомневаешься - не вставляй.

Последняя фраза особенно важна. Она должна стать бытовым правилом: сомневаешься - не вставляй.

Но одного правила мало. Нужен безопасный маршрут. Сотрудник должен знать, куда идти с вопросом. Если он не зна-

ет, он снова выберет быстрый способ.

Контур данных требует назначить ответственного хотя бы на уровне отдела. Не обязательно создавать большой комитет. В малом бизнесе это может быть руководитель, директор, главный бухгалтер или человек, который отвечает за документы. В школе - заместитель директора или ответственный за цифровые сервисы. В клинике - администратор вместе с профильным специалистом и руководством. В крупной организации - юристы, служба безопасности, ИТ и владельцы процессов.

Главное - чтобы сотрудник не оставался один.

Есть еще один риск: руководитель сам может нарушать контур данных. Он просит подчиненного: «Закинь договор в нейросеть, пусть проверит». Или отправляет в общий чат: «Сделайте через ИИ анализ жалоб клиентов, там все в файле». Или требует от кадровика «быстро прогнать резюме». После этого сотрудник понимает: безопасность - это разговор для инструкций, а реальная власть требует скорости.

Правила данных должны начинаться с руководителя. Если руководитель сам показывает плохой пример, отдел быстро научится правильному лицемерию: на встречах говорить про безопасность, а вечером вставлять рабочие материалы в личные сервисы.

Контур данных связан не только с утечкой. Он связан с качеством результата. ИИ без контекста может ошибаться. Но ИИ с лишним контекстом создает риск. Поэтому задача

руководителя - найти рабочую середину: дать достаточно информации для полезного черновика, но не отдавать то, что нельзя отдавать.

Это отдельный навык постановки задач.

Например, вместо «составь ответ по этому договору» лучше: «Подготовь общий список вопросов, которые нужно проверить перед ответом на претензию по договору. Не делай юридический вывод». Вместо «оцени резюме» - «составь нейтральный список профессиональных вопросов для кандидата на должность менеджера по продажам». Вместо «напиши пациенту памятку по его ситуации» - «составь общий черновик памятки о подготовке к приему, который проверит врач».

Такие формулировки не идеальны для всех случаев. Но они показывают направление: не отдавать машине чужую жизнь, деньги и тайну, когда можно попросить ее помочь с формой, структурой или вопросами.

Контур данных должен быть описан до пилота, а не после первой ошибки. Ошибка с данными редко остается внутренней мелочью. Она может ударить по клиенту, сотруднику, репутации, договору, проверке, отношениям внутри команды. И почти всегда после нее возникает вопрос: «Почему никто не объяснил правила раньше?»

Руководителю лучше услышать этот вопрос заранее - от себя.

Для начала достаточно провести простой аудит.

Какие данные есть в отделе?

Какие из них персональные?

Какие коммерчески чувствительные?

Какие связаны с деньгами, здоровьем, детьми, трудовыми отношениями или спором?

Какие документы сотрудники чаще всего хотят «быстро обработать»?

Какими сервисами они уже пользуются?

Есть ли у них разрешенный инструмент?

Понимают ли они, что нельзя вставлять?

Кому они задают вопрос в сомнительной ситуации?

Если руководитель не может ответить, значит, контур данных не закрыт.

И здесь нельзя прятаться за фразой «мы же доверяем людям». Доверие не отменяет правил. Хорошие сотрудники тоже ошибаются, особенно в спешке. Лояльный сотрудник может устроить утечку просто потому, что хотел выполнить задачу быстрее. Ответственный сотрудник может нарушить безопасность, если руководитель сам давит сроками и не дает безопасного пути.

Без правил данные становятся расходным материалом скорости.

Это опасная цена.

Хороший руководитель не превращает данные в страшилку. Он объясняет спокойно: мы используем ИИ, но не отдаем ему все подряд. Мы учимся ставить задачи так, чтобы полу-

чать пользу без лишнего риска. Мы не вставляем персональные данные во внешний сервис. Мы не загружаем договоры и клиентские базы без разрешения. Мы не подменяем профессиональную проверку машинным текстом. Мы спрашиваем, если сомневаемся.

Такая позиция не тормозит внедрение. Она делает его взрослым.

### Вывод главы

Данные - это не техническая мелочь, а управленческая ответственность. Сотрудник не должен сам угадывать, что можно загружать в ИИ, а что нельзя. Руководитель обязан назвать зеленые, желтые, красные и черные зоны, дать безопасный способ постановки задач и право остановиться, если данные вызывают сомнение.

## Глава 7. Контур поставщика

В понедельник утром у директора учебного центра был обычный набор проблем: две группы надо было переносить, один преподаватель заболел, родители писали в чат, бухгалтер просила закрывающие документы, а администратор Маша сидела за стойкой и пыталась быстро собрать ответы на типовые вопросы. На экране у нее был открыт внешний сервис с нейросетью. В соседнем окне - список учеников, телефоны родителей, даты оплат, комментарии к занятиям.

- Маш, ты туда что вставляешь? - спросил директор, проходя мимо.

- Да ничего такого. Просто чтобы текст нормально написать. Родителям же надо ответить по-человечески.

Он остановился не сразу. Сначала ему даже понравилось: Маша не сидит без дела, сама нашла способ отвечать быстрее, не просит денег на программу, не зовет айтишника. Потом он увидел в запросе фамилии детей, суммы, расписание, пометки «часто пропускает» и «мама просила не писать отцу».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.