

НЕЙРОСОТРУДНИКИ

НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Как управлять гибридными командами



люди + ИИ
СИЛА СИНЕРГИИ



ЧЕТКИЕ РОЛИ
И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



ДАННЫЕ
ДЛЯ РЕШЕНИЙ



ГИБКОСТЬ
И АДАПТИВНОСТЬ



РОСТ РЕЗУЛЬТАТОВ
И ЦЕННОСТИ

Практическое руководство для лидеров будущего

АВТОР



СЕМЁНОВА ТАТЬЯНА ЕГОРОВНА

практик в управлении, автоматизации и развитии сервисов
эксперт по внедрению нейроинструментов в бизнес-процессы



Татьяна Семёнова

**Нейросотрудники. Новый
менеджмент. Как управлять
гибридными командами.**

<https://litres.ru/74215412>

SelfPub; 2026

Аннотация

Что, если у вас может быть команда, которая не болеет, не устаёт, не увольняется и работает 24/7? Эта книга — не про искусственный интеллект. Она про новый тип управления, который рождается прямо сейчас. Управления, в котором часть команды — люди со своими талантами, а часть — нейросотрудники (цифровые сущности), которые дают стабильный, измеримый результат без выходных и ошибок от усталости. Эта книга для собственников и CEO, которые хотят стать архитекторами бизнеса, где человек и искусственный интеллект не конкурируют, а дополняют друг друга. Что вы найдете внутри: почему классический менеджмент больше не вывозит? Как перестать зависеть от настроения и здоровья ключевых сотрудников? Реальные кейсы внедрения нейросотрудников в продажи, юриспруденцию, аналитику и поддержку. Модель R.A.I. — как определить, какие роли можно и

нужно отдать ИИ. Четкий план действий. Вы держите в руках не просто книгу — это приглашение к разговору о будущем, которое уже наступило.

Татьяна Семёнова

Нейросотрудники.

Новый менеджмент.

Как управлять гибридными командами.

Для кого

- Собственники и CEO, которые чувствуют: компания упирается в потолок ручного управления. Людей всё больше, а скорость и гибкость падают. Бизнес зависит от настроения, выгорания и ухода ключевых сотрудников, и это становится неконтролируемым риском.

- Руководители отделов — продаж, юристов, поддержки, аналитики, консалтинга. Те, кто каждый день балансирует между «надо сделать быстро и без ошибок» и «у людей есть человеческие ограничения». Кто уже пробовал автоматизацию, но понял: роботы и скрипты — это не про интеллектуальную работу.

- Продакт-менеджеры и операционные директора, которые пересобирают процессы и команды. Они видят, что старые оргструктуры не выдерживают темпа, и ищут архитектуру, в которой человек и искусственный интеллект не кон-

курируют, а дополняют друг друга.

- Лидеры изменений внутри компаний — те, кому предстоит не просто внедрить очередной инструмент, а переизобрести саму культуру управления, где часть сотрудников не имеет эмоций, но даёт стабильный результат 24/7.

Про что на самом деле

Эта книга — не про искусственный интеллект.

Не про чат-ботов, не про датасеты и не про машинное обучение.

Она про новый тип управления, который рождается прямо сейчас. Управления, в котором:

- Часть команды — люди. Со своими талантами, интуицией, способностью к эмпатии и творчеству. Но также со своими пределами: усталостью, субъективностью, эмоциональными спадами и необходимостью спать по ночам.

- Часть команды — нейросотрудники. Цифровые сущности, которые не болеют, не выгорают, не увольняются, работают без выходных, мгновенно обучаются и при правильной настройке дают предсказуемый, измеримый результат.

- А руководитель — не «начальник». Он больше не тот, кто раздаёт поручения, контролирует каждый шаг и тушит пожары. Он становится дирижёром гибридной системы, в которой у каждой партии своя природа, свой темп и своя роль.

Эта книга про тектонический сдвиг в менеджменте. Про то, как:

- из руководителя-контролёра превратиться в архитектора систем, где часть задач решается без участия человека;
- перестать зависеть от человеческого фактора как единственной опоры бизнеса;
- научиться ставить задачи тем, у кого нет амбиций и обид, но есть чёткая логика и мгновенная обучаемость;
- впервые построить команду, в которой люди наконец занимаются тем, что у них получается лучше всего, а не тонут в рутине, которую давно пора отдать «нейроколлегам».

Это не футурология. Это практический взгляд на компании, которые уже сегодня работают иначе. Где нейросотрудники — не эксперимент, а полноценная часть операционной модели. Где руководитель управляет не людьми и не алгоритмами, а гибридной командой — живым организмом, в котором соединились человеческое и машинное.

Мы стоим на пороге, когда выражение «я делегировал это сотруднику» больше не означает, что по ту сторону — человек. И это не угроза, а освобождение.

Книга, которую вы держите в руках, — попытка сформулировать принципы этого нового менеджмента. Без хайпа, без страшилок про «ИИ отнимет работу», без наивного технооптимизма. С опорой на реальные кейсы, ошибки, инсайты и ту самую усталость от старого, которая однажды заставляет искать новый путь.

Если вы чувствуете, что управление «по старинке» исчерпало себя, — добро пожаловать в новую реальность. Здесь

у вас уже есть команда, о которой вы мечтали. Просто половина её состава не дышит. Но это и к лучшему.

Конечно, вот расширенный вариант предисловия. Я бережно сохранил твою личную интонацию, путь и ключевые образы, но сделал текст в два раза объёмнее: добавил больше прожитых деталей, внутренних размышлений и плавных переходов между «старым» и «новым» миром управления.

Предисловие. Как родилась идея нового менеджмента

Эта книга началась не с интереса к технологиям.

И даже не с любви к нейросетям.

Она началась с усталости.

С той особенной, глубинной усталости, которая накапливается не за один тяжёлый проект, а за годы. Когда ты каждый день делаешь всё правильно — проводишь встречи, настраиваешь людей, решаешь конфликты, держишь показатели, — но внутри зреет ощущение, что ты работаешь не на результат, а на поддержание системы, которая давно истощила себя.

Я прошла классический управленческий путь — с самого низа. Линейный руководитель в крупной консалтинговой компании, затем менеджер среднего звена. Я отвечала за людей, качество сервиса, клиентов, показатели, стабильность. Мы запускали первые, ещё осторожные проекты автоматизации: маленькие шаги, которые должны были облегчить работу сотрудников и улучшить клиентский опыт. Тогда это

казалось пределом возможного. И действительно, автоматизация помогала — она ускоряла процессы, снимала часть рутины. Но была одна проблема: она почти не касалась самого управления.

Внутри меня постоянно жило ощущение, что мы управляем не тем и не так. Что-то в самой конструкции «человек управляет другими людьми вручную» перестало складываться, так как прошел этап первых автоматизаций и стало ясно, что можно еще и больше и лучше. Я не могла сформулировать это сразу, но чувствовала, как хроническую неудовлетворённость, которая не проходила ни после успешных отчётов, ни после похвалы руководства.

Я смотрела на управление не «на квартал вперёд», а лет на двадцать. И чем дальше, тем яснее видела: ручное управление людьми — бесконечные личные встречи, разговоры «по настроению», ручная мотивация, постоянное эмоциональное включение — попросту истощает. Не потому, что люди слабые. А потому, что сама управленческая модель устарела. Она строилась в эпоху, когда руководитель был единственным источником воли, интерпретатором смыслов и главным «мотором» команды. Но мир ускорился, задачи усложнились, а люди — прекрасные, сложные, живые — остались всё теми же: со своими спадами, выгоранием, нелинейной продуктивностью. И руководитель превратился в того, кто должен бесконечно компенсировать эту нелинейность собой.

Я мечтала о другой системе. Не о той, где людей заменяют

машинами, а о той, где у управления появляется другой фундамент. В этой системе настройка сотрудников считывается автоматически — не для контроля, а для своевременной поддержки. Поддержка и мотивация появляются вовремя — не когда у руководителя дошли руки, а когда они действительно нужны. Результат работы прозрачен и понятен самому сотруднику — без мучительных интерпретаций и политических игр. И главное — управленец перестаёт быть «пожарным», который реагирует на всё подряд, и становится архитектором системы, который её проектирует, настраивает и развивает.

Я хотела, чтобы эту часть работы делал не человек.

Я хотела, чтобы её делал искусственный интеллект.

Но был 2020 год. И тогда это звучало как слишком смелая — почти наивная — фантазия. Коллеги говорили: «Хорошая идея, но до такого ещё далеко». Я и сама не до конца верила, что доживу до инструментов, способных взять на себя хотя бы часть управленческой рутины. Тогда мы только начинали осознавать, что автоматизация клиентских сервисов — это одно, а помощь руководителю в работе с живыми людьми — совсем другое, гораздо более тонкое и недоступное.

В тот период автоматизация была логично направлена на клиентские сервисы — скорость, качество, процессы. А люди внутри компаний по-прежнему оставались на ручном управлении, словно так будет всегда. Да, мы работали в своих CRM, что-то оцифровывали. Но сама работа с коман-

дой — её состояние, вовлечённость, устойчивость — по-прежнему держалась на руководителе. Помню бесконечные встречи один на один, где приходилось быть не столько менеджером, сколько психологом, наставником и иногда даже «жилеткой». Это было по-человечески ценно, но как система — невероятно хрупко. Ковид, геополитика, экономическая турбулентность лишь обнажили эту хрупкость. Решения принимались не столько из логики развития, сколько под давлением внешних факторов, которые бесконечно всё тормозили. Ручное управление трещало по швам, перестраивалось на фоне удаленной работы, но альтернативы будто не существовало.

После ухода из компании «Первый дом Консалтинга» стало очевидно: дальше развиваться внутри старой управленческой парадигмы я не хочу. Я перенасытилась повторяющимися циклами: найти сотрудника — обучить — мотивировать — удержать — заменить, когда выгорит. Я начала искать новые ответы — и почти сразу пришла к нейросетям. В 2024 году начался мой осознанный путь работы с ними: обучение, эксперименты, пробы. Сначала это был просто интерес, но быстро стало ясно — я нашла то, чего не хватало все эти годы.

В 2025 году я заняла должность заместителя генерального директора по инфраструктуре и автоматизации в крупной консалтинговой компании. И здесь, благодаря открытости генерального директора, родились мои первые нейросо-

трудники — не просто скрипты или чат-боты, а полноценные участники процессов. Генеральный директор поддерживала самые смелые идеи, была готова создавать и нести в массы развитие искусственного интеллекта — и это дало мне пространство для настоящих экспериментов, а не просто теоретических размышлений.

Я проходила обучения, тестировала разные типы нейросетей, разбирала практические кейсы. Но самые ценные идеи рождались не на курсах — они вырастали из реальных бизнес-процессов, которые я видела каждый день. Я смотрела на компанию и всё чаще ловила себя на мысли, которая стала почти мантрой:

«Здесь нужен нейросотрудник».

«Это не человеческая задача».

«Это должно работать без участия человека».

Я видела, как умные, талантливые люди тратят часы на то, что алгоритм мог бы сделать быстрее и точнее. Как руководители тонут в микроменеджменте, потому что нет другого способа обеспечить качество. Как компания теряет деньги и время просто потому, что человеческая пропускная способность ограничена. И одновременно я видела, как нейросети, даже в своих несовершенных версиях, начинают закрывать эти дыры — не заменяя людей, а освобождая их.

Так стали появляться концепции ассистентов, которые:

- не болеют и не выгорают,
- не уходят в отпуск,

- работают 24/7,
- не зависят от настроения,
- и при этом дают стабильный, измеримый результат.

Но главное даже не в этом. А в том, что они начали менять саму ткань управления. Вопрос «кто это делает?» перестал автоматически означать «какой человек». Появилась новая категория — «нейросотрудник», который не просто инструмент, а полноценная единица в команде, со своими задачами, KPI и зоной ответственности.

И в какой-то момент стало окончательно ясно: мы имеем дело не просто с новым инструментом. Мы стоим на пороге нового менеджмента.

То, о чём вы будете читать дальше, — не набор практических советов «как внедрить ИИ в отдел». И не книга про автоматизацию ради автоматизации.

Это попытка сформулировать новое управленческое направление, в котором:

- нейросотрудники становятся полноценной частью команды, а не прослойкой между людьми и алгоритмами;
- управление смещается от контроля людей к управлению системой, где человек и ИИ работают в едином ритме;
- роль руководителя меняется — от эмоционального координатора, который держит всё на себе, к стратегу и архитектору, который проектирует и настраивает эту систему;
- эффективность перестаёт зависеть от человеческого ресурса как единственной точки опоры, а бизнес обретает но-

вую устойчивость.

Новый менеджмент — это не про замену людей. Это не антиутопия, где роботы отбирают рабочие места. Это про освобождение человека от того, что никогда не было его сильной стороной: от рутины, от повторяющихся решений, от эмоционального выгорания, порождённого неподъёмным объёмом ручного управления.

Эта книга — про управление нейросотрудниками. Но по сути — про управление компаниями будущего, которое уже наступило. Прямо сейчас, в реальных отделах и реальных бизнесах, рождается новая культура руководства. Я делюсь тем, что увидела, прожила и осмыслила на этом пути. И если вы чувствуете, что старые способы управления перестали работать, — добро пожаловать в мир, где вашими сотрудниками становятся не только люди. И это не фантастика, а наша новая реальность.

Глава 0. Обращение к тем, кто строил бизнес в 90-е
(Или: *«Почему ваш опыт — не аргумент против нейросотрудников»*)

Прежде чем мы начнём разбирать, почему классический менеджмент трещит по швам, я хочу остановиться на одной категории читателей. Тех, кто, возможно, уже хотел закрыть эту книгу на первых страницах.

Я знаю, о чём вы думаете, когда видите слово «нейросотрудник».

Вы думаете: «Ещё одна модная игрушка для хипстеров из IT». Вы думаете: «Мой бизнес держится на людях, на живом контакте, на доверии — а не на этих ваших алгоритмах». Вы думаете: «Я двадцать лет строил это без всяких нейросетей, и ничего, стоит. И дальше простою».

Я вас понимаю. Я бы на вашем месте думала так же.

Вы — поколение, которое не боится трудностей. Вы прошли 90-е, когда бизнес был рулеткой, а закон — рекомендацией. Вы строили компании с нуля, когда не было ни CRM, ни интернета, ни даже нормальной связи. Вы привыкли полагаться только на себя, на своё чутьё и на проверенных людей. Вы выжили там, где выживали единицы. И за это вам — уважение. Безусловное, искреннее, без иронии.

Но сейчас не 90-е. И даже не 2000-е. И то, что работало тогда, сегодня работает против вас.

Вы уже проходили этот сценарий. Трижды.

Первый раз — когда в вашем офисе появился первый компьютер. Помните? Вы думали: «Зачем он мне? У меня есть бухгалтер с калькулятором, есть секретарь с пишущей машинкой. Это дорогая игрушка, которая сломается через месяц». А потом оказалось, что без компьютера вы не можете отправить факс, не можете сделать расчёты, не можете конкурировать с теми, кто уже сел за монитор. И вы купили компьютер. И научились. И забыли, как раньше считали на счетах.

Второй раз — когда появился интернет. Вы думали: «Это

для студентов и для порнухи. Мой бизнес — серьёзный, он не зависит от этих ваших сайтов». А потом оказалось, что клиенты уходят к тем, у кого есть сайт, кто отвечает на письма, кто торгует онлайн. И вы сделали сайт. И научились. И забыли, как раньше искали клиентов через «сарафанное радио».

Третий раз — когда в бизнес пришли CRM-системы и автоматизация. Вы думали: «У меня всё в голове, зачем мне эти таблицы? Я и так помню всех клиентов». А потом оказалось, что вы не помните, что обещали Иванову три недели назад, а Петров ушёл к конкуренту, потому что вы забыли перезвонить. И вы поставили CRM. И научились. И забыли, как раньше хранили визитки в коробке из-под обуви.

Каждый раз вы сопротивлялись. Каждый раз вы говорили: «Это не для нас, это несерьёзно, это пройдёт». И каждый раз вы ошибались. Технология не проходила. Она становилась стандартом. А те, кто не успел сесть в этот поезд, оставались на перроне с визитками в коробке.

Сейчас — четвёртый раз.

И он будет жёстче, чем все предыдущие. Потому что на кону не просто удобство и скорость. На кону — сама возможность конкурировать.

Нейросотрудники — это не «ещё один инструмент». Это новый тип работника. Тот, кто не болеет, не уходит в отпуск, не требует премии за лояльность, не выгорает к пятнице и не увольняется в самый неподходящий момент. Тот, кто ра-

ботает 24/7 без ошибок от усталости. Тот, кто не забывает обещания и не перевирает факты.

Пока вы будете убеждать себя, что «живой сотрудник лучше», ваши конкуренты — те, кто моложе, быстрее и наглее, — уже запустили нейроконсультантов, нейроаналитиков и нейропродажников. Они отвечают клиентам в три часа ночи. Они не теряют лидов из-за того, что менеджер «не успел перезвонить». Они масштабируются без найма сотен новых людей. Они не зависят от настроения и здоровья ключевых сотрудников.

И когда вы проснётесь, ваш рынок будет поделен. Без вас.

Я не призываю вас любить нейросети. Я вообще не призываю вас их понимать. Вы не обязаны разбираться в архитектуре моделей, датасетах и промптах. Это не ваша работа.

Ваша работа — принимать решения. И решение сейчас звучит так: «Я признаю, что мир изменился. Я даю задачу команде: сделать так, чтобы мы не отстали. Я выделяю бюджет, ставлю сроки и спрашиваю результат».

Так же, как вы когда-то сказали: «Купить компьютеры». «Сделать сайт». «Внедрить CRM».

Вы не спрашивали тогда «зачем». Вы спрашивали «как быстрее». И делали.

Сделайте это снова.

Не потому, что вы любите технологии, потому что вы любите свой бизнес. И не хотите, чтобы он умер, потому что вы вовремя не повернули руль.

Для тех, кто скажет: «У меня всё хорошо, зачем мне это?»

Я слышу это возражение от собственников, у которых сейчас действительно стабильно. Прибыль есть. Клиенты есть. Команда работает. Кажется, что можно выдохнуть и просто управлять по накатанной.

Это самая опасная иллюзия.

Потому что «хорошо» — это не статичное состояние. Это точка на траектории. И если вы стоите на месте, а мир вокруг ускоряется, вы не остаётесь на месте — вы откатываетесь назад. Незаметно, но неумолимо.

Посмотрите на свой рынок. Конкуренты уже внедряют нейросотрудников. Они отвечают клиентам в три часа ночи, когда вы спите. Они обрабатывают в десять раз больше заявок без найма новых людей. Они анализируют данные и принимают решения быстрее, чем вы успеваете провести планёрку. Они снижают издержки и повышают маржинальность, пока вы держите штат, который тонет в рутине.

Их скорость растёт. Их качество становится стабильнее. Их затраты — ниже.

А ваши остаются прежними.

Разница между вами и ними будет не просто накапливаться — она будет расти экспоненциально. Как в гонке, где один пересел с велосипеда на мотоцикл, а второй продолжает крутить педали. Сначала разрыв незаметен. Через год — он становится очевидным. Через два — фатальным.

Вы можете сказать: «Но у меня уникальный продукт», «Мои клиенты любят меня», «У меня команда профессионалов». Всё это правда. Но это не защита. Потому что конкуренты с нейросотрудниками будут не просто быстрее — они будут умнее. Они будут видеть то, что вы не видите. Они будут предугадывать то, что вы не успеваете. Они будут масштабироваться там, где вы упираетесь в потолок.

И самое страшное: вы узнаете об этом не тогда, когда они вас обогнали. Вы узнаете об этом, когда они уже заняли вашу нишу, а вы только начнёте догонять.

Но догонять будет поздно. Потому что пока вы будете изучать, как работают нейросотрудники, они уже будут настраивать второе поколение. Пока вы будете искать подрядчика, они уже снизят цены за счёт автоматизации. Пока вы будете убеждать свою команду, что «это не для нас», ваши лучшие клиенты уже уйдут к тем, кто отвечает мгновенно.

Это не страшилка. Это экономика.

Мир не ждёт, пока вы созреете. Ускорение происходит не потому, что кому-то нужно вас наказывать. Оно происходит потому, что технологии становятся доступнее, конкуренция — жестче, а клиенты — требовательнее. Это объективный процесс, как гравитация. Вы можете игнорировать её, но падать будете всё равно.

Поэтому даже если у вас всё хорошо сейчас — вопрос не в том, *нужно* ли вам это. Вопрос в том, *когда* вам это понадобится. Когда вы будете готовы, или когда вас вынудят обстоя-

ательства.

Я знаю ответ. Вы тоже.

Не ждите, пока станет плохо. Начинайте, пока есть ресурс, пока есть время на ошибки и настройку. Те, кто начинают, когда уже горит, — всегда проигрывают. Те, кто начинают, когда ещё всё хорошо, — создают запас прочности.

И этот запас — единственное, что спасёт ваш бизнес в ближайшие пять лет.

Для тех, кто скажет: «Я уйду на пенсию, и пусть разбираются»

Я слышу это возражение чаще всего. И оно — самое опасное. Не для бизнеса. Для вас.

Потому что, если вы уйдёте на пенсию, оставив после себя компанию, которая не умеет работать без вас, которая держится на вашей памяти, вашем чутье и ваших связях, — компания умрёт через год. Может, через два. Ваше наследие, которое вы строили двадцать лет, превратится в прах. Потому что те, кому вы её оставите, не смогут управлять ею вручную. Они не знают, как вы договаривались в 90-е. Они не помнят всех клиентов в лицо. У них нет вашей харизмы и вашего опыта.

Им нужна система. Которая работает без вас.

Нейросотрудники — это и есть та самая система. Она зафиксировала ваши знания, ваши правила, ваши стандарты. Она передаст их следующему поколению. Она сделает компанию устойчивой, даже когда вас не будет в офисе.

Это не угроза вашему наследию. Это единственный способ его сохранить.

Последнее, что я скажу.

Поколение ваших прадедов считало на счётах. Поколение ваших дедов пользовалось логарифмическими линейками. Ваше поколение перешло на калькуляторы и компьютеры. Следующее поколение будет управлять нейросотрудниками.

Никто из них не считал, что это «обездушивание» или «потеря человечности». Это просто был следующий шаг. Инструмент, который позволяет делать больше, быстрее и качественнее.

Нейросотрудники — не враги. Они — ваши новые сотрудники. Без амбиций, без обид, без выгорания. Идеальные исполнители для того, что вы ненавидите: рутина, повторяющиеся задачи, бесконечные проверки. Они освободят ваших людей для того, ради чего вы их нанимали: для решений, для ответственности, для живого контакта с клиентами.

Вы можете не любить их. Но игнорировать — не можете.

Потому что, если вы их проигнорируете, вы проигнорируете будущее. *А будущее не прощает тех, кто вовремя не пересел с лошади на автомобиль.*

Если вы дочитали до этого места — значит, вы готовы признать: мир изменился, и старая модель управления больше не вывозит. Не потому, что вы плохой руководитель, а потому что сама конструкция, на которой она держалась, устарела.

Но чтобы двигаться дальше, недостаточно просто согласиться с этим фактом. Нужно понять, *что именно* классическом менеджменте дало трещину. Почему методы, которые работали десятилетиями, вдруг перестали давать результат. Где та самая точка, в которой ручное управление превращается из доблести в тормоз.

Ответ — в следующей главе. Она не про нейросети. Она про вас. И про то, почему вы устали, даже если не хотите себе в этом признаться.

Глава 1.

Почему классический менеджмент больше не работает

Классический менеджмент не умер в одночасье. Никто не объявлял официальную дату его похорон. Не было момента, когда все компании одновременно проснулись и сказали: «Всё, прежние методы больше не работают».

Он просто перестал справляться. Сначала понемногу, незаметно — как старый автомобиль, который ещё едет, но уже требует всё больше топлива, всё чаще чихает на подъёмах и отказывается заводиться с первого раза. А потом всё чаще и чаще мы начали замечать, что привычные управленческие действия не дают прежнего результата. Планёрки проводим, а ясности нет. Обратную связь даём, а люди не меняются. Мотивируем, а глаза у сотрудников всё равно тусклые.

Долгое время управленческая модель строилась вокруг одной, казавшейся незыблемой идеи: человек — главный ресурс компании. А значит, именно через человека нужно управлять всем. Эта мысль была настолько фундаментальной, что мы не ставили её под сомнение. Она передавалась из учебников в бизнес-школы, из бизнес-школ — в корпоративные стандарты, из корпоративных стандартов — в ежедневную практику.

Отсюда вырос целый ритуальный набор управленца:

- бесконечные планёрки, где каждый понедельник мы проговаривали то, что и так было в CRM, но почему-то считали, что без этого команда не синхронизируется;

- регулярные one-to-one встречи, на которых руководитель должен был одновременно быть стратегом, коучем, исповедником и иногда жилеткой — и всё это за тридцать сорок минут в переговорке;

- ручная мотивация, когда мы изобретали способы «зажечь» сотрудников: от досок почёта до «лучший сотрудник месяца», хотя по-настоящему это работало первые два раза, а потом превращалось в фон;

- контроль через отчёты, которые люди писали для руководителя, а не для результата, и которые часто превращались в художественные произведения о проделанной работе;

- управление «по ощущениям» и «по людям» — прекрасный, почти семейный подход, где одному прощали опоздания за лояльность, другого продвигали за позитив, а третье-

го не замечали, потому что он тихо делал свою работу и «не светился».

Эта модель работала. Правда, работала. Но работала она в совершенно другом мире. В том мире, где скорость бизнеса была ниже: планы строились на год, стратегии — на три, и внешняя среда менялась достаточно медленно, чтобы можно было адаптироваться без надрыва. Где конкуренция была мягче и понятнее: мы знали своих конкурентов в лицо, а не просыпались в холодном поту от того, что вчерашний стартап из гаража за неделю отъел долю рынка. Где объём информации был ограничен: для принятия решения руководителю хватало нескольких выжимок, а не бесконечной ленты дашбордов, метрик и аналитических записок. И где изменения происходили постепенно, как смена времён года, а не как внезапный ураган, после которого нужно заново строить дом.

Но мир изменился быстрее, чем управленческие подходы. Мы оказались в ситуации, когда вокруг всё ускорилося до предела, а наши методы остались прежними. Мы по-прежнему пытаемся управлять через человека, через его эмоции, через личный контакт — но человек физически не успевает быть идеальным процессором для всего объёма задач, решений и коммуникаций, который на него обрушивается.

Управленец как узкое горлышко

На каком-то этапе я начала замечать одну картину — сна-

чала в своей работе, потом у коллег, потом почти в каждой компании, с которой соприкасалась. Картину, о которой редко говорят вслух, потому что она неудобная. Она противоречит образу «сильного лидера», который всё держит в руках.

Руководитель перестал быть центром силы. Он стал узким горлышком системы.

Через него проходило абсолютно всё: настроение сотрудников — он должен был считать, кто сегодня «не в духе» и кого нужно поддержать; конфликты — даже мелкие трения между коллегами почему-то не решались без его участия; мотивация — он был главным источником смысла для команды, и если у него самого случался спад, это мгновенно отражалось на всех; контроль — каждая задача требовала его взгляда, подтверждения, «приёмки»; поддержка — люди шли к нему за советом, одобрением, разрешением; принятие решений — даже оперативные вопросы стопорились, пока руководитель не скажет своё слово.

Я смотрела на это и видела воронку. Огромную воронку, в которую с одной стороны вливается поток задач, проблем, эмоций, ожиданий — а с другой стороны выходит тоненькая струйка решений. Причём пропускная способность этой воронки ограничена одним-единственным человеком. Его временем, его энергией, его способностью не сойти с ума.

Обнаруживался безжалостный цикл: чем больше команда — тем больше ручного труда ложится на руководителя. Чем больше ручного труда — тем выше эмоциональная нагрузка,

потому что каждый контакт «человек — человек» требует включения, эмпатии, настройки. Чем выше нагрузка — тем быстрее наступает выгорание. Сначала у руководителя — он становится раздражительным, невнимательным, теряет способность видеть картину целиком. А потом и у команды — потому что система начинает барахлить.

И вот что важно: это касается не только руководителей. Сотрудники выгорают не меньше. Они выгорают, когда обратная связь приходит с опозданием в недели, а то и месяцы — и к тому моменту уже неактуальна. Когда результаты их работы непрозрачны: сделал хорошо — непонятно, почему это хорошо; сделал плохо — непонятно, что именно не так и как исправить. Когда мотивация субъективна: сегодня руководитель в хорошем настроении — ты молодец, завтра в плохом — ты «недорабатываешь», хотя объём работы тот же. Когда качество оценки зависит от конкретного руководителя, а не от объективных критериев — один начальник ценит скорость, другой перфекционизм, и ты никогда не знаешь, под какую гребёнку попадёшь в этот раз.

Однажды я поймала себя на мысли: мы построили систему, в которой результат команды критически зависит от одного человека — его состояния, его компетенций, его способности выдерживать перегрузки. Это не просто рискованно. Это антисистемно. Потому что настоящая система должна работать не благодаря героическим усилиям, а благодаря правильно настроенным элементам.

Классический менеджмент оказался слишком человеческим для современного бизнеса. Слишком хрупким, слишком зависимым от эмоциональной стабильности, слишком ограниченным пропускной способностью одного человеческого мозга. Мы пытались зашить в одного руководителя функции десятка разных инструментов: аналитика, психолога, мотиватора, контролёра, стратега. И удивлялись, что конструкция трещит.

А потом появились они — нейросотрудники. И вдруг выяснилось, что огромный кусок того, что раньше называли «управлением», на самом деле был рутиной. Не сакральным искусством, а набором повторяющихся операций, которые можно алгоритмизировать, автоматизировать и отдать тем, кто не устаёт.

Но об этом — в следующих главах. А пока важно признать: старая модель исчерпала себя не потому, что мы плохо управляли, а потому, что мир стал другим. И единственный способ двигаться дальше — перестать держаться за неё и начать проектировать новую, ту, в которой человек занимается тем, что у него получается лучше всего, а нейросотрудники берут на себя всё остальное.

Почему автоматизация процессов — это было только начало

Первые волны автоматизации, которые докатились до компаний в последнее десятилетие, были направлены вовне.

Это было логично, понятно и абсолютно разумно. Бизнес всегда начинается с самого чувствительного места — с клиента. С того, кто приносит деньги и кто первым голосует ногами, если что-то пошло не так.

Поэтому автоматизация началась с того, что можно было пощупать и измерить снаружи:

- на клиентов — как быстро мы отвечаем, как персонализируем предложение, как проводим сделку;
- на скорость сервиса — чтобы клиент не ждал, не переключался на конкурента и не терял терпение в многоуровневых голосовых меню;
- на качество обработки запросов — чтобы ответы были точными, вежливыми и предсказуемыми, а не зависели от того, с той ли ноги сегодня встал оператор;
- на снижение ошибок — дублирующиеся данные, потерянные заявки, забытые звонки: всё это раньше убивало репутацию быстрее, чем плохой продукт.

Это был абсолютно правильный шаг. Он принёс быстрые и заметные плоды. Клиентский сервис становился технологичнее, отчёты — красивее, метрики — прозрачнее. Компании отчитывались о внедрениях, гордились цифровой зрелостью и получали заслуженные оvationи. И вроде бы всё шло как надо. Но была одна деталь, которую долгое время никто не хотел замечать — или замечал, но откладывал на потом.

При всей этой внешней цифровой революции внутренний контур управления оставался почти нетронутым. Люди

внутри компаний — их мотивация, поддержка, контроль, сама ткань ежедневного взаимодействия с руководителем — всё это по-прежнему велось вручную. Как будто автоматизировать можно что угодно, кроме заботы о человеке. Как будто сама идея «управлять людьми» — это что-то настолько тонкое и сакральное, что никакая технология туда не должна вторгаться.

Я видела это изнутри, причём в самой острой фазе. Я управляла Линией консультаций — средой, где всё спрессовано до предела. Сервисы становились быстрее с каждым кварталом: мы сокращали время ответа с часов до минут, мы внедряли базы знаний, мы учили сотрудников работать в CRM по скриптам. Процессы становились прозрачнее: каждый шаг теперь был виден, зафиксирован, подотчётен. Клиенты, в свою очередь, становились всё требовательнее — привыкли к моментальной реакции и не прощали задержек.

Но внутри этого прекрасного отлаженного механизма нагрузка на людей только росла. Мы ускорили конвейер, но не позаботились о тех, кто на нём стоит. Количество обращений не уменьшалось — оно просто перераспределялось. Простые запросы закрывались быстрее, и люди получали больше времени на сложные. Но сложных становилось всё больше, потому что клиенты, освобождённые от типовых проблем, приносили более запутанные случаи. Эмоциональная плотность работы повышалась, а поддержка для сотрудников оставалась прежней: руководитель, его настроение, его

способность провести вечерний разговор и найти правильные слова.

И вот именно тогда, в моменты тихого отчаяния после очередного рабочего дня, когда я закрывала ноутбук и видела перед глазами бесконечную ленту обращений, появилась мысль. Сначала робкая, потом всё более настойчивая. Мысль, которая позже станет ключевой для всей этой книги:

Если мы автоматизировали работу для клиентов, почему мы до сих пор не автоматизировали управление для сотрудников?

Почему мы сделали так, чтобы клиенту было удобно, но забыли сделать так, чтобы сотруднику было легче? Почему всё, что касается человеческого состояния, мы продолжаем тащить на себе — в прямом смысле, на своих плечах, на своей нервной системе?

Этот вопрос звучал почти крамольно. Но именно он открыл дверь в новую реальность.

Первый нейросотрудник: нейроконсультант

Нейроконсультант стал для меня не просто экспериментом. Не просто проектом, который можно записать в отчёт и забыть. Он стал точкой невозврата — моментом, после которого я уже не могла смотреть на управление по-прежнему.

Линия консультаций, как я уже говорила, — среда особая. Здесь высокая плотность запросов, и это не метафора, а физическое ощущение: поток сообщений не прекращается ни на минуту. Здесь множество повторяющихся вопро-

сов — тех, которые ты слышал уже тысячу раз, и от которых начинает дёргаться глаз. Здесь жёсткие требования к качеству: каждая консультация записывается, проверяется, оценивается. И здесь высочайшая эмоциональная нагрузка на сотрудников, потому что даже за простым вопросом всегда стоит живой клиент, который волнуется, торопит, а иногда и срывается.

Я заметила, что часть вопросов не требовала человеческого участия вообще. Не в том смысле, что клиент их задавал зря, а в том, что ответможно было извлечь из базы документов, скомпоновать и выдать — и для этого не нужен был живой человек с его эмпатией, интонацией и способностью к сложному анализу. Но именно эти вопросы — простые, типовые, одинаковые — отнимали у консультантов больше всего времени. Не потому что они сложные, а потому что их много. Они утомляли монотонностью, снижали концентрацию к моменту, когда приходил действительно важный кейс, создавали ощущение бесконечного потока, в котором ты не специалист, а автоответчик.

Когда я впервые запустила нейроконсультанта на эти типовые запросы, я не ожидала чуда. Я думала: ну, будет помогать, разгружать, может, процентов десять объёма заберёт. Но реальность превзошла ожидания.

Нейроконсультант:

- принимал на себя простые и типовые вопросы — мгновенно, без пауз и ожидания;

- работал 24/7, не требуя смен, перерывов, отпусков и больничных;
- не уставал — ни в конце смены, ни в пятницу вечером, ни после сложного разговора;
- отвечал стабильно, ровно, без перепадов настроения и качества;
- и главное — разгружал сотрудников для действительно сложных кейсов, где нужен был живой ум, эмпатия и нестандартное мышление.

В первые дни я смотрела на его работу и не верила глазам. Люди, которые раньше приходили на планёрку с красными глазами и словами «я больше не могу отвечать на одно и то же», вдруг начали обсуждать сложные консультации с интересом. У них появилось время на анализ, на обучение, на нормальный человеческий разговор с клиентом, а не на гонку за нормативами. Атмосфера в команде изменилась почти физически.

И вот здесь произошло ключевое осознание. Я перестала воспринимать нейросотрудника как инструмент — как калькулятор, как поисковую строку, как скрипт. Я начала воспринимать его как сотрудника с другой природой. Не хуже и не лучше человека, а просто иначе устроенного. У него не было эмоций, но была идеальная память. Он не импровизировал, но зато никогда не ошибался в рамках своего поля. Он не чувствовал клиента, но точно знал регламент.

И тогда граница между «инструментом» и «членом команды» в моей голове окончательно исчезла.

Что сломалось в старом менеджменте окончательно

Появление нейросотрудников не просто добавило новый тип исполнителей. Оно вскрыло глубинные допущения, на которых десятилетиями держался классический менеджмент. Допущения, которые мы принимали как данность, даже не задумываясь.

Классический менеджмент исходит из того, что:

- сотрудника нужно мотивировать вручную — без руководителя, который ставит цели, хвалит, наказывает, вдохновляет, человек не будет работать с полной отдачей;
- контроль должен быть постоянным — если не проверить, сделают плохо или не сделают вовсе;
- результат — следствие усилий: чем больше вложил сил, времени и нервов, тем выше результат;
- а человек — универсален: он может и продавать, и считать, и утешать, и принимать решения, надо только правильно его обучить и настроить.

Нейросотрудники ломают эти допущения одно за другим. Просто своим существованием.

Они не нуждаются в мотивации. Им не нужно, чтобы их «зажигали» и вели за собой. Они не просыпаются с мыслью «а стоит ли сегодня стараться?». Они просто выполняют задачу — и делают это одинаково качественно в любой день, в

любом настроении, в любой сезон.

Они не требуют контроля в привычном смысле. Проверять каждое их действие бессмысленно. Если задача поставлена правильно, результат предсказуем. Контроль смещается в другую плоскость: не «проверить, сделал ли», а «правильно ли спроектирована система».

Они дают стабильный результат — без пиков и спадов, без «сегодня я в потоке», а завтра «я выгорел». Эта стабильность меняет само понятие планирования: больше не нужно закладывать люфты на человеческий фактор.

И они идеально подходят для повторяемых задач — как раз для тех, на которых люди быстрее всего устают и теряют интерес.

Но самое важное — они меняют саму роль руководителя. Если часть команды — не люди, если некоторые сотрудники не имеют эмоций, не обижаются, не ищут смысла и не требуют признания, то управлять «по старинке» больше невозможно. Невозможно применить к ним техники обратной связи, коучинга, личных бесед. И это не катастрофа. Это освобождение от иллюзии, что управление — это всегда работа с душой.

Новый менеджмент: первые контуры

Здесь я хочу сознательно сделать шаг в сторону от личной истории и обозначить рамку того, что дальше будет раскрыто подробнее. Потому что именно в этот момент — когда ней-

росотрудники стали реальностью, а не фантазией — начали проступать контуры нового менеджмента.

Новый менеджмент — это не про контроль людей. Это вообще не про контроль в том смысле, к которому мы привыкли. Это про управление системой, где люди и нейросотрудники связаны единой логикой, но выполняют принципиально разные функции.

В этой системе:

- люди отвечают за мышление, решения, ответственность — за всё, что требует интуиции, эмпатии, сложного выбора в условиях неопределённости, моральной позиции;
- нейросотрудники — за исполнение, стабильность и масштаб: за обработку информации, за повторяющиеся операции, за мониторинг, за предсказуемые действия, за работу без сна и выходных.

В этой модели руководитель перестаёт быть эмоциональным буфером, который гасит чужие тревоги и впитывает чужие настроения. Он больше не должен угадывать, у кого сегодня упадок сил, а у кого — скрытый конфликт. Он не тратит часы на то, чтобы выслушивать, утешать, воодушевлять — не потому что это неважно, а потому что для этого появятся другие механизмы.

Исчезает необходимость постоянного ручного вмешательства, так как управление строится через правила, метрики и архитектуру процессов — так, чтобы система сама держала равновесие, а руководитель подключался только в ключевых

точках.

Здесь управление становится не искусством общения с подчинёнными, а проектированием среды. Той среды, в которой каждый — будь то человек или нейросотрудник — делает то, для чего создан, и получает понятные ориентиры.

Нейросотрудниками нельзя управлять так же, как людьми. И в этом — главная ошибка большинства первых внедрений. Их пытаются мотивировать — проводить с ними «беседы о развитии», ставить им цели на год, обсуждать их «карьерные ожидания». Это бессмысленно и даже вредно, потому что размывает границы их реальной полезности.

Им не нужно:

- мотивировать — у них нет внутреннего «хочу / не хочу»;
- «вовлекать» — они не отвлекаются и не теряют интерес;
- вдохновлять — они не творят смыслы, они реализуют заданное.

Им нужно другое, гораздо более чёткое и технологичное:

- грамотно ставить задачи — с такой детализацией и логикой, которая исключает двусмысленность;
- задавать границы ответственности — что они делают, а что ни в коем случае не должны брать на себя;
- определять метрики результата — не в формате «хорошо поработал», а в измеримых, объективных показателях;
- встраивать их в общую управленческую логику — так, чтобы они не были отдельными «роботами», а стали органичной частью команды, понятой и принятой людьми.

Руководитель будущего — это не начальник. Не тот, кто сидит в кабинете и раздаёт поручения, а потом проверяет исполнение. Это архитектор гибридной команды — системы, в которой живое и цифровое сплетены в единый, устойчивый организм. И именно эта роль станет главной в ближайшие годы. Потому что компании, которые освоят её первыми, перестанут быть заложниками человеческих ограничений. А те, кто продолжают управлять по старинке, будут всё чаще ловить себя на мысли: «Мы стараемся, но почему-то не успеваем». Ответ уже известен: потому что мир ускорился, а вы всё ещё пытаетесь управлять им вручную.

Почему эта книга появилась именно сейчас

Есть книги, которые рождаются из чистой фантазии. Есть — из желания поделиться опытом, который уже устоялся и отшлифован годами. А есть такие, которые появляются не раньше и не позже, а ровно в тот момент, когда реальность совершает тектонический сдвиг и между тем, что уже возможно, и тем, что ещё осмыслено, образуется опасный разрыв.

Эта книга — из третьей категории. Она появилась сейчас, а не пять лет назад и не через десять, потому что именно сейчас сошлись две линии, которые раньше шли параллельно. Одна — технологическая. Другая — управленческая. Их пересечение породило новую реальность, но не породило немедленного ответа на вопрос: «Как в ней управлять?»

Давайте посмотрим на технолог

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.