

П
Р
А
К
Т
И
К
А

КАК НЕ СТАТЬ НЕНУЖНЫМ

РАБОТА, ДЕНЬГИ И ПРОФЕССИЯ
В ЭПОХУ ИИ

СОХРАНИТЕ ДОХОД. УСИЛЬТЕ СВОЮ ЦЕННОСТЬ.

Никита Данилов

Как стать не нужным

«Автор»

2026

Данилов Н.

Как стать не нужным / Н. Данилов — «Автор», 2026

Искусственный интеллект не обязан лишить вас работы. Но он уже меняет цену привычных задач, требования к специалистам и способы зарабатывать. «Как не стать ненужным» - практическая книга для тех, кто хочет сохранить устойчивость и увеличить свою ценность на рынке труда. Она поможет разобрать профессию на задачи, увидеть зоны риска, освоить полезные инструменты, ускорить рутину без потери контроля и направить освободившееся время на результат, за который готовы платить. Внутри - примеры для маркетологов, бухгалтеров, дизайнеров, менеджеров, HR, продавцов, аналитиков, руководителей и фрилансеров, методика оценки работы, сценарии карьерного перехода, переговоров о доходе и план действий на 12 месяцев. Книга не пугает будущим. Она даёт способ подготовиться к нему и строить карьеру уверенно.

© Данилов Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Содержание	6
Введение. Не защищайте должность, увеличивайте ценность работы	7
Часть I. Что происходит с работой	8
Глава 1. Работа меняется изнутри	9
Как применить это к своей работе	10
Практический сценарий	11
Глава 2. Что искусственный интеллект умеет делать на практике	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Никита Данилов

Как стать не нужным

Глава

Как не стать ненужным

Работа, деньги и профессия в эпоху искусственного интеллекта

Практическая книга о том, как сохранять и повышать ценность своей работы

Рукопись, 2026

Содержание

Введение. Не защищайте должность, увеличивайте ценность работы

Часть I. Что происходит с работой

Часть II. Разберите свою работу на части

Глава 6. Ваша профессия состоит из задач

Глава 7. Карта риска: что в вашей работе уязвимо

Глава 8. Задачи, которые дешевеют

Глава 9. Навыки, которые становятся дороже

Глава 10. Разбор профессий без прогнозов об исчезновении

Часть III. Перестройте способ работы

Глава 11. Пять решений для каждой рабочей задачи

Глава 12. Как автоматизировать рутину без потери контроля

Глава 13. Производительность: куда направить освободившееся время

Глава 14. Человек с инструментами и человек без них

Глава 15. Как измерять ценность своей работы

Часть IV. Карьера, обучение и деньги

Глава 16. Карьера как набор решаемых проблем

Глава 17. Как повышать стоимость специалиста

Глава 18. Переговоры о зарплате и цене работы

Глава 19. Менять профессию без обнуления опыта

Глава 20. Учиться так, чтобы навык можно было доказать

Глава 21. Портфолио для тех, кому кажется, что его невозможно собрать

Глава 22. Дополнительный доход без иллюзий

Часть V. Как оставаться востребованным дальше

Глава 23. Манипуляции на рынке труда

Глава 24. Эксперимент на 30 дней

Глава 25. Следующие пять лет: готовность вместо попытки угадать

Заключение. Личный план на двенадцать месяцев

Введение. Не защищайте должность, увеличивайте ценность работы

Работа редко исчезает одним утром. Сначала меняется её состав. Вчера вы вручную переносили цифры из одной таблицы в другую, сегодня система делает это за секунды. Вчера клиент ждал ответа до завтра, сегодня первый ответ приходит сразу. Вчера черновик договора готовил младший сотрудник, сегодня его собирает программа, а человек проверяет смысл и риски. Эти изменения могут тревожить, потому что затрагивают доход, привычки и чувство профессиональной опоры.

Паника здесь бесполезна, как и успокоительная формула «мою профессию точно не заменят». Профессия, должность, задача, навык и результат не одно и то же. Бухгалтерия может остаться профессией, хотя ручной ввод документов сокращается. Маркетолог нужен компании, хотя стандартный рекламный текст становится дешевле. Дизайнер сохраняет роль, хотя часть вариантов изображения создаётся быстрее. Технология чаще меняет последовательность операций и требования к человеку, чем мгновенно отменяет целую специальность.

В 2025 году Международная организация труда и польский исследовательский институт NASK опубликовали обновлённую оценку воздействия генеративного ИИ на занятость. Авторы подчёркивают, что наиболее вероятен сценарий трансформации задач, а не полная замена работников. Это важная оговорка. Воздействие означает, что часть задач может измениться, но не доказывает неизбежность сокращения конкретного человека или профессии.

Вопрос этой книги не звучит так: «Как защитить старую должность?» Более полезный вопрос: «Какую ценность я создаю и как могу создавать её лучше?» Человек, который умеет только повторять знакомую операцию, уязвим, когда эта операция становится быстрее и дешевле. Человек, который понимает цель процесса, видит ошибки, разговаривает с клиентом, принимает решение в неопределённости и использует инструменты для усиления своей работы, получает больше вариантов.

Книга не требует технического образования. Здесь не будет инструкции по программированию моделей и не будет обещаний, что один сервис решит карьерные проблемы. Мы будем разбирать обычную работу: документы, данные, письма, переговоры, продажи, проекты, учёт, поиск информации, обучение людей и управление процессами. В каждой большой части есть действие, которое можно сделать в своей реальной жизни.

Начните с простого наблюдения. В течение недели записывайте задачи, на которые действительно ушло время. Не формулируйте их как должностную инструкцию. Пишите конкретно: «ответил на восемь обращений», «сверил документы», «подготовил предложение», «провёл созвон», «исправил ошибку в отчёте». Этот список станет вашим материалом. В следующих главах вы превратите его в карту риска, карту роста и план действий.

Часть I. Что происходит с работой

Сначала разберём условия, в которых меняется работа. Это поможет не путать рыночный шум со своим реальным положением.

Глава 1. Работа меняется изнутри

Работа меняется изнутри редко начинается с громкого объявления. Чаще изменение видно в мелочах: коллега приносит отчёт быстрее, клиент ожидает ответа в тот же день, руководитель просит убрать ручную сверку, а привычная задача перестаёт занимать целый день. Если смотреть только на название должности, эти сигналы выглядят случайными. Если смотреть на процесс, они складываются в понятную картину. Задача этой главы: увидеть, что меняется состав работы, а не только названия должностей.

Тема главы: процессы, задачи, требования работодателя, наблюдение за изменениями. Здесь нет универсального рецепта для всех отраслей. Работа офисный специалиста в небольшой компании и в крупной организации устроена по-разному. В одном месте важна скорость, в другом выше цена ошибки. В одном процессе можно допустить черновик, в другом даже предварительный ответ должен пройти проверку. Поэтому любое решение нужно начинать с контекста: кто получает результат, что может пойти не так, сколько стоит задержка и кто отвечает за последствия.

Полезно отказаться от привычного деления на «человеческую» и «машинную» работу. В реальности один и тот же процесс часто состоит из нескольких слоёв. Есть сбор входных данных. Есть повторяющаяся операция. Есть проверка исключений. Есть разговор с человеком. Есть решение, за которое кто-то несёт ответственность. Технология может хорошо справляться с одним слоем и плохо с другим. Когда эти слои смешаны, либо автоматизируют слишком много, либо не меняют ничего из страха ошибиться.

Смоделируем ситуацию. Офисный специалист получает задачу, которая снаружи выглядит простой. Нужно дать готовый результат к концу дня. Но внутри есть поиск исходной информации, подготовка черновика, согласование, исправление неточностей и разговор с тем, кто будет использовать результат. Первые операции можно ускорить. Согласование иногда можно сократить. Но смысловые противоречия, спорные случаи и последствия решения нельзя скрыть за словом «автоматизация». Чем точнее человек видит состав работы, тем лучше он выбирает инструмент и тем заметнее становится его собственный вклад.

На этом месте часто совершают ошибку: пытаются применить сервис к процессу, который ещё никто не описал. Получается быстрый, но непрозрачный результат. Через неделю невозможно понять, откуда взялась цифра, почему клиенту ушло именно такое письмо и кто должен исправлять ошибку. Сначала нужен минимальный порядок. Зафиксируйте входные данные, ожидаемый результат, правило проверки и человека, который принимает финальное решение. После этого появляется основа для ускорения.

Как применить это к своей работе

Практический вопрос для этой главы звучит так: «Что должно измениться в моей работе, чтобы я давал более ценный результат за то же время?» Ответ не обязан быть связан с ИИ. Иногда полезнее убрать лишнее согласование, исправить шаблон, договориться о едином формате данных или перестать готовить отчёт, который никто не читает. Технология сильнее всего работает там, где человек уже понимает, зачем существует процесс. Цель читателя: собрать первые признаки изменения собственной работы.

Разделите заметки на три колонки. В первой запишите действие. Во второй укажите, для кого и зачем оно делается. В третьей отметьте доказательство качества. Например, «подготовить коммерческое предложение» само по себе ничего не объясняет. Цель может состоять в том, чтобы клиент понял условия и принял решение. Доказательством будут отсутствие ошибок, скорость ответа, понятность расчёта и движение сделки. Такая запись меняет разговор о работе: вместо «я был занят» появляется «я улучшил конкретный результат».

Не стоит ждать идеального момента. Многие люди откладывают пересмотр работы, потому что хотят сразу построить большую систему. Начните с одной повторяющейся задачи. Выберите её по двум признакам: она забирает заметное время и её качество можно проверить. Пять небольших измеримых улучшений полезнее, чем проект реформы, который так и остался в заметках. Одновременно сохраняйте исходный способ работы. Сравнение до и после защитит от иллюзии, что новый инструмент обязательно сделал всё лучше.

Иногда после такого анализа выясняется неприятное: значительная часть времени уходит на действия, которые не создают ценности. Это не повод обвинять себя. Процессы накапливают лишние шаги постепенно: кто-то однажды попросил дополнительную таблицу, затем добавился ещё один отчёт, потом возникло согласование на случайной встрече. Ваша задача не героически выполнять этот груз, а показать его стоимость и предложить более ясный способ работы.

Есть и обратная ошибка. Человек видит, что часть рутины можно ускорить, и решает, что теперь он обязан выполнять вдвое больше работы. Ускорение не должно автоматически превращаться в бесконечное увеличение нагрузки. Оно создаёт выбор. Освободившееся время можно направить на сложные случаи, обучение, работу с клиентом, профилактику ошибок или инициативу, которую раньше никто не успевал сделать. Именно здесь появляется рост ценности, а не просто рост количества действий.

Если вы офисный специалист, проверьте одну задачу, которую коллеги постоянно передают друг другу. Обычно в таких местах теряются сроки и смысл. Опишите, в какой момент задача считается принятой, что считается готовым результатом и какие сведения нельзя потерять. Даже без нового сервиса это уменьшает количество возвратов.

Практический сценарий

Если вы руководите офисный специалистами, не измеряйте внедрение количеством купленных лицензий. Спросите, какой показатель должен измениться: срок ответа, число ошибок, стоимость операции, доля выполненных обращений или качество решения. Если показатели не определены, команда будет защищать впечатление вместо результата.

Если вы работаете самостоятельно, фиксируйте не только время, но и цену ошибки. Быстрый черновик, отправленный без проверки, может стоить дороже, чем час внимательной работы. Скорость имеет смысл, когда она сохраняет или улучшает качество.

Если вы пока не уверены в своей роли, используйте наблюдение как способ учиться. Посмотрите, какие вопросы регулярно приносят коллегам, кому доверяют спорные ситуации и где результат зависит от знания контекста. Это точки, в которых формируется профессиональный рост.

Типичная ошибка: учить конкретный сервис вместо рабочего навыка. Интерфейс меняется, тарифы и правила доступа тоже. Остаётся способность сформулировать задачу, дать нужный контекст, проверить ответ, заметить риск и связать результат с потребностью клиента или бизнеса. Осваивайте инструменты через реальные процессы. Тогда смена программы не обнулит ваш опыт.

Практика. В конце недели ответьте письменно на четыре вопроса. Какая задача дала самый заметный результат? Где вы потеряли время? Что можно сделать иначе в следующий раз? Как вы проверите, что изменение действительно помогло? Держите ответы рядом с рабочими заметками. Через месяц это станет материалом и для разговора о росте, и для портфолио, и для решения о том, чему учиться дальше.:

Разберите границы решения. В работе офисный специалиста полезно отделить подготовку от решения. Подготовка включает сбор фактов, сортировку, черновик и предварительный расчёт. Решение отвечает на другой вопрос: достаточно ли данных, какие последствия приемлемы, что сообщить человеку и кто подпишется под итогом. Инструмент может заметно ускорить подготовку, но не получает право незаметно подменить решение. Выпишите для одной задачи два списка. В первый внесите действия, которые можно повторить по инструкции. Во второй - моменты, где нужны контекст, исключение, выбор между рисками или разговор с участником процесса. Эта граница делает работу безопаснее и помогает объяснить руководителю, почему скорость не равна самостоятельности системы.

Проверьте качество до масштаба. Когда новая схема кажется удачной, хочется сразу распространить её на всю команду. Не торопитесь. Возьмите небольшой объём: пять обращений, одну неделю отчётности, один тип документа или один этап сделки. Зафиксируйте исходное время, количество исправлений, понятность результата и реакцию получателя. Затем сравните с новым способом. Если скорость выросла, а исправлений стало больше, улучшение пока не доказано. Если качество осталось прежним, но процесс стал прозрачнее, это уже хороший итог. Только после такой проверки имеет смысл писать инструкцию, передавать опыт коллегам и расширять применение.

Сделайте ценность видимой. Большая часть полезной работы исчезает из поля зрения, если результат не назван. Офисный специалист может предотвратить ошибку, снять напряжение с клиента, сократить путь согласования или заметить несоответствие до того, как оно стало проблемой. Эти действия редко попадают в отчёт автоматически. Ведите короткий журнал результата: ситуация, ваше действие, итог, данные или отзыв, которые это подтверждают. Не нужно превращать журнал в саморекламу. Это рабочая память. Она помогает увидеть собственный вклад, улучшить процесс и подготовиться к разговору о задачах, развитии или доходе на основе фактов.

Не путайте инструмент с компетенцией. Одна программа может сделать хороший результат в знакомом формате и слабый в нестандартной ситуации. Это нормальное свойство любого инструмента. Компетенция человека проявляется в том, что он замечает неподходящий запрос, задаёт уточняющий вопрос, выбирает источник, проверяет логическую связность и понимает последствия. Попробуйте после каждого применения нового инструмента записывать один вопрос: «Что я проверил сам?» Если на него нечего ответить, вы получили не ускорение, а зависимость. Если ответ есть, со временем появится собственный стандарт качества, который сохранится при смене сервисов.

Свяжите изменения с деньгами и временем. Любое улучшение процесса имеет цену. Иногда это стоимость подписки. Иногда время на настройку и обучение. Иногда риск, что первые результаты придётся переделать. Сравнивайте эти затраты с эффектом честно. Если новый порядок экономит десять минут раз в месяц, он может быть полезен, но не станет главным карьерным достижением. Если он сокращает ежедневную рутину, снижает ошибки или позволяет работать с более сложными задачами, его значение выше. Спросите: сколько времени освободилось, на что оно пошло, что изменилось для клиента или бизнеса и можно ли повторить результат через месяц. Ответ связывает технологию с реальной ценностью.

Контекст важнее формы. Один и тот же запрос может быть разумным в одном месте и ошибочным в другом. Офисный специалисту полезно держать рядом с задачей несколько фактов: для кого делается результат, какое решение будет принято на его основе, каких данных не хватает и что нельзя разглашать. Этот короткий контекст снижает риск случайной ошибки лучше, чем длинная инструкция. Он также позволяет использовать помощь коллег или инструмента без потери смысла. Передайте задачу другому человеку и проверьте, может ли он понять её без устных пояснений. Если нет, проблема обычно не в исполнителе, а в неопisanном контексте.

Разговор об изменениях. Новые способы работы часто вызывают сопротивление, потому что люди слышат в них угрозу. Не начинайте разговор с обещания «система всё сделает». Лучше назовите конкретную боль: долго готовятся ответы, в документах повторяются ошибки, клиенту приходится несколько раз объяснять одно и то же. Затем предложите ограниченный эксперимент и критерий проверки. Такой разговор честнее. Он признаёт, что у сотрудников есть опыт, который нельзя заменить кнопкой, и оставляет пространство для замечаний. Сильное внедрение строится не на приказе использовать инструмент, а на совместном улучшении понятного процесса.

Навык формулировать задачу. Хорошая постановка задачи включает цель, аудиторию, ограничения, исходные данные и признак готового результата. Это полезно и в разговоре с коллегой, и в работе с программой. Вместо «сделай отчёт» скажите, для кого он нужен, какое решение должен поддержать, какие показатели обязательны и что нельзя упустить. Вместо «напиши письмо» укажите, что уже знает клиент, какое действие ожидается и какой тон уместен. Чем меньше исполнитель вынужден угадывать, тем выше качество. Со временем этот навык становится видимой частью профессиональной ценности офисного специалиста.

Проверка на исключения. Рутинный процесс кажется простым, пока не встречается необычный случай. Составьте список трёх исключений, которые происходят чаще всего: неполные данные, конфликтующие сведения, срочный запрос, недовольный клиент, нестандартное условие договора. Затем решите заранее, что делать с каждым. Где нужна остановка процесса? Кому передать вопрос? Какие данные запросить? Такая подготовка превращает опыт в рабочую систему. Она особенно важна, когда часть операции ускоряется: автоматический поток должен уметь не только идти вперёд, но и вовремя передавать сложный случай человеку.

Доказательства вместо ощущения. После изменения процесса люди часто спорят впечатлениями. Кому-то кажется, что стало быстрее. Другому кажется, что качество упало. Выход прост: заранее выбрать два или три наблюдаемых показателя. Это могут быть срок, число

возвратов, доля ошибок, количество обращений, понятность для клиента или объём ручной работы. Не измеряйте всё. Нужны только показатели, связанные с целью. Если данные неудобно собирать, используйте небольшой журнал наблюдений. Через несколько недель он даст более надёжную основу для решения, чем уверенность самого громкого участника обсуждения.

Следующий профессиональный шаг. В конце каждой главы выбирайте не новый курс и не новый сервис, а следующий шаг в работе. Он должен быть достаточно мал, чтобы сделать его на этой неделе, и достаточно конкретен, чтобы проверить результат. Например: описать один процесс, попросить обратную связь у клиента, собрать три типовые ошибки, подготовить один кейс для портфолио, сравнить вакансии в смежной роли. Малые шаги накапливаются. Через год они дают не абстрактное «развитие», а набор процессов, навыков и доказательств, которыми можно распоряжаться при смене работы или переговорах о деньгах.

Рынок труда меняется под действием нескольких причин одновременно. Новая технология может уменьшить стоимость операции, но спрос на услугу при этом вырастет. Компания может не сокращать сотрудников, а перераспределить их на работу с клиентами. Другая организация, наоборот, сократит процесс, потому что раньше он держался на ручном труде. Поэтому глобальные прогнозы нельзя прикладывать к собственной жизни как готовый диагноз. Они полезны, когда подсказывают, какие вопросы проверить в своей отрасли.

Глава 2. Что искусственный интеллект умеет делать на практике

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.