

ИИ не сокращает работу — он её усиливает

Аруна Ранганатан и Синци Мэгги Е
9 февраля 2026 г. | *Harvard Business Review*

Краткое содержание. Одно из обещаний ИИ — сокращение рабочей нагрузки, чтобы сотрудники могли сосредоточиться на более ценных и увлекательных задачах. Однако, согласно новому исследованию, инструменты ИИ не сокращают работу — они неизменно её усиливают: в ходе исследования сотрудники работали быстрее, брали на себя более широкий круг задач и растягивали рабочий день на большее количество часов.

Сейчас многие компании озабочены тем, как побудить больше сотрудников использовать ИИ. Ведь обещание того, что ИИ снимет часть рабочей нагрузки — составление типовых документов, обобщение информации, отладка кода — и позволит работникам больше времени уделять высокоценным задачам, звучит крайне заманчиво.

Но готовы ли они к тому, что может произойти, если это удастся? Пока руководители сосредоточены на обещанном росте производительности, они могут столкнуться со сложной реальностью и не заметить, во что им обходятся эти достижения, пока не станет слишком поздно.

В нашем текущем исследовании мы обнаружили, что инструменты ИИ не сокращают работу — они неизменно её усиливают. В ходе восьмимесячного изучения того, как генеративный ИИ изменил рабочие привычки в американской технологической компании с примерно 200 сотрудниками, мы выяснили: сотрудники работали в более высоком темпе, брали на себя более широкий спектр задач и растягивали рабочее время на большую часть дня — зачастую без чьей-либо просьбы. Важно, что компания не обязывала использовать ИИ (хотя и предлагала корпоративные подписки на коммерчески доступные инструменты ИИ). По собственной инициативе работники делали больше, потому что ИИ делал «делать больше» возможным, доступным и во многих случаях внутренне мотивирующим.

Хотя это может показаться воплощением мечты для руководителей, изменения, вызванные энтузиазмом в отношении ИИ, могут оказаться неустойчивыми и породить проблемы в будущем. Когда азарт экспериментирования угасает, работники могут обнаружить, что их нагрузка незаметно выросла, и

почувствовать себя растянутыми от жонглирования всем, что внезапно оказалось на их тарелке. Это «ползучее» увеличение нагрузки, в свою очередь, ведёт к когнитивной усталости, выгоранию и ослаблению качества принятия решений. Всплеск производительности, которым наслаждались вначале, может смениться снижением качества работы, текучестью кадров и другими проблемами.

Это ставит руководителей в затруднительное положение. Что им делать?

Просить сотрудников саморегулироваться — не выигрышная стратегия. Вместо этого компаниям нужно выработать набор норм и стандартов использования ИИ — то, что мы называем «практикой ИИ». Вот что нужно знать руководителям и что они могут сделать, чтобы обеспечить успех своих сотрудников.

Как генеративный ИИ усиливает работу

С апреля по декабрь прошлого года мы изучали, как инструменты генеративного ИИ изменили рабочие привычки в технологической компании. Мы делали это посредством очного наблюдения два дня в неделю, отслеживания внутренних каналов коммуникации и более 40 глубинных интервью в подразделениях инженерии, продукта, дизайна, исследований и операционной деятельности. Мы выявили три основные формы усиления рабочей нагрузки.

Расширение задач

Поскольку ИИ может заполнять пробелы в знаниях, работники всё чаще брали на себя обязанности, которые раньше принадлежали другим. Продакт-менеджеры и дизайнеры начали писать код; исследователи брались за инженерные задачи; сотрудники по всей организации пытались выполнять работу, которую раньше отдавали на аутсорсинг, откладывали или вовсе избегали.

Генеративный ИИ делал эти задачи вновь доступными. Инструменты давали то, что многие воспринимали как вдохновляющий когнитивный толчок: они снижали зависимость от других и обеспечивали немедленную обратную связь и корректировку в процессе. Работники описывали это как «просто попробовать что-то» с ИИ, но эти эксперименты накапливались в значительное расширение объёма должностных обязанностей. Фактически работники всё чаще поглощали работу, которая ранее могла бы обосновать привлечение дополнительной помощи или штатных единиц.

Это имело каскадные последствия. Например, инженеры, в свою очередь, тратили больше времени на проверку, исправление и сопровождение работы, созданной с помощью ИИ или при участии ИИ их коллегами. Эти требования выходили за рамки формального код-ревью. Инженеры всё чаще оказывались в

роли наставников для коллег, занимавшихся «вайб-кодингом», и дорабатывали незавершённые пулл-реквесты. Этот надзор часто возникал неформально — в тредах Slack или коротких консультациях за рабочим столом — и добавлял нагрузку инженерам.

Размывание границ между работой и не-работой

Поскольку ИИ делал начало задачи настолько простым — он снижал сопротивление перед чистым листом или неизвестной отправной точкой — работники незаметно вносили небольшие порции работы в моменты, которые раньше были перерывами. Многие отправляли запросы ИИ во время обеда, на совещаниях или в ожидании загрузки файла. Некоторые описывали отправку «быстрого последнего промпта» прямо перед уходом с рабочего места, чтобы ИИ мог работать, пока они отлучались.

Эти действия редко воспринимались как дополнительная работа, однако со временем они создавали рабочий день с меньшим количеством естественных пауз и более непрерывной вовлечённостью в работу. Разговорный стиль промптинга ещё больше смягчал ощущение; набор строки для ИИ-системы больше напоминал переписку, чем выполнение формальной задачи, что облегчало перетекание работы на вечерние или ранние утренние часы без осознанного намерения.

Некоторые работники описывали, как осознали — часто уже задним числом — что по мере того как промптинг во время перерывов стал привычкой, время отдыха перестало давать прежнее ощущение восстановления. В результате работа стала ощущаться менее ограниченной и более «фоновой» — чем-то, что всегда можно продвинуть ещё чуть-чуть. Граница между работой и не-работой не исчезла, но её стало легче пересекать.

Больше многозадачности

ИИ ввёл новый ритм, при котором работники одновременно вели несколько активных потоков: вручную писали код, пока ИИ генерировал альтернативную версию, запускали несколько агентов параллельно или возвращались к давно отложенным задачам, потому что ИИ мог «заниматься ими» в фоновом режиме. Они делали это отчасти потому, что чувствовали, что у них есть «партнёр», способный помочь справиться с рабочей нагрузкой.

Хотя это ощущение «партнёра» создавало чувство импульса, реальность заключалась в постоянном переключении внимания, частой проверке результатов ИИ и растущем числе открытых задач. Это создавало когнитивную

нагрузку и ощущение постоянного жонглирования — даже при том, что работа казалась продуктивной.

Со временем этот ритм повышал ожидания скорости — не обязательно через прямые требования, а через то, что становилось видимым и нормализованным в повседневной работе. Многие работники отмечали, что делают больше одновременно — и чувствуют большее давление — чем до использования ИИ, хотя экономия времени от автоматизации, казалось бы, должна была снизить это давление.

Что это значит для организаций — и как может помочь «практика ИИ»

Всё это породило самоподдерживающийся цикл. ИИ ускорял определённые задачи, что повышало ожидания скорости; более высокая скорость делала работников более зависимыми от ИИ. Возросшая зависимость расширяла круг того, за что работники брались, а более широкий круг задач ещё больше увеличивал объём и плотность работы. Несколько участников отметили, что, хотя они чувствовали себя более продуктивными, они не чувствовали себя менее загруженными, а в ряде случаев — загруженнее, чем раньше. Как резюмировал один инженер: «Ты думал, что раз можешь быть продуктивнее с ИИ, то сэкономишь время и сможешь работать меньше. Но на деле ты не работаешь меньше. Ты работаешь столько же или даже больше».

Организации могут воспринять это добровольное расширение работы как очевидную победу. В конце концов, если работники делают это по собственной инициативе, почему это плохо? Разве это не тот взрыв производительности, который нам обещали?

Но наше исследование вскрывает риски того, чтобы позволять работе неформально расширяться и ускоряться: то, что выглядит как повышение производительности в краткосрочной перспективе, может маскировать тихое наращивание нагрузки и растущее когнитивное напряжение, когда сотрудники жонглируют множеством рабочих процессов, активированных ИИ. Поскольку дополнительные усилия добровольны и часто обрамлены как приятное экспериментирование, руководителям легко не заметить, какую дополнительную нагрузку несут работники. Со временем переработка может ухудшить суждения, повысить вероятность ошибок и затруднить различение подлинного роста производительности и неустойчивой интенсификации. Для работников кумулятивный эффект — это усталость, выгорание и нарастающее ощущение

того, что от работы всё труднее отключиться, особенно по мере роста организационных ожиданий скорости и отзывчивости.

Вместо того чтобы пассивно реагировать на то, как инструменты ИИ перестраивают рабочие места, и отдельные люди, и компании должны принять «практику ИИ»: набор осознанных норм и рутин, которые структурируют использование ИИ, определяют, когда уместно остановиться, и как работа должна и не должна расширяться в ответ на вновь обретенные возможности. Без таких практик естественная тенденция работы с помощью ИИ — не сокращение, а усиление, с последствиями для выгорания, качества решений и долгосрочной устойчивости.

По мере выстраивания своей практики ИИ организациям следует рассмотреть следующие подходы:

Осознанные паузы

По мере ускорения задач и размывания границ работникам могут быть полезны короткие структурированные моменты, регулирующие темп: защищённые интервалы для оценки соответствия целям, пересмотра допущений или усвоения информации перед тем, как двигаться дальше.

Такие паузы не замедляют работу в целом; они просто предотвратят тихое накопление перегрузки, возникающее при бесконтрольном ускорении. Например, «пауза перед решением» может потребовать перед утверждением важного решения один контраргумент и одну явную связь с целями организации — это достаточно расширит поле внимания, чтобы защитить от дрейфа. Встраивание таких пауз в повседневные рабочие процессы — один из способов, которым организации могут поддерживать лучшие решения, более здоровые границы и более устойчивые формы продуктивности в среде, дополненной ИИ.

Выстраивание последовательности

По мере того как ИИ обеспечивает постоянную фоновую активность, организациям могут быть полезны нормы, которые целенаправленно формируют, когда работа продвигается вперёд, а не только насколько быстро. Это включает группировку несрочных уведомлений, задержку обновлений до естественных точек прерывания и защиту окон фокусировки, в которых работники ограждены от прерываний.

Вместо того чтобы реагировать на каждый сгенерированный ИИ результат по мере его появления, выстраивание последовательности поощряет продвижение работы в связных фазах. Когда координация выстроена в таком ритме, работники испытывают меньше фрагментации и меньше затратных

переключений контекста, а команды сохраняют общую пропускную способность. Регулируя порядок и время работы — вместо того чтобы требовать непрерывной реактивности — выстраивание последовательности может помочь организациям сохранить внимание, снизить когнитивную перегрузку и поддержать более вдумчивое принятие решений в компаниях, ориентированных на ИИ.

Опора на человеческое взаимодействие

По мере того как ИИ делает возможной более автономную, замкнутую на себе работу, организациям полезно защищать время и пространство для слушания и человеческого общения. Короткие возможности для связи с другими — будь то краткие проверки, моменты совместной рефлексии или структурированный диалог — прерывают непрерывное индивидуальное взаимодействие с инструментами ИИ и помогают восстановить перспективу.

Помимо перспективы, социальный обмен поддерживает творчество. ИИ предоставляет единую синтезированную точку зрения, но творческое озарение зависит от знакомства с множеством человеческих точек зрения.

Институционализируя время и пространство для слушания и диалога, организации возвращают работу в социальный контекст и помогают противодействовать истощающим, индивидуализирующим эффектам быстрой работы, опосредованной ИИ.

Обещание генеративного ИИ заключается не только в том, что он может сделать для работы, но и в том, насколько вдумчиво он интегрирован в повседневный ритм. Наши результаты показывают, что без осознанного подхода ИИ облегчает «делать больше» — но затрудняет «остановиться». Практика ИИ предлагает противовес: способ сохранить моменты для восстановления и рефлексии даже по мере ускорения работы. Вопрос, стоящий перед организациями, состоит не в том, изменит ли ИИ работу, а в том, будут ли они активно формировать эти изменения — или позволят изменениям тихо формировать их.

Аруна Ранганатан — доцент кафедры менеджмента и организаций в Haas School of Business, Калифорнийский университет в Беркли. Она получила степень PhD в Sloan School of Management Массачусетского технологического института. Её исследования используют полноцикловые методы для изучения будущего работы, идентификации с работой и неравенства на рабочем месте.

Синци Мэгги Е — аспирантка группы «Управление организациями» в Berkeley Haas. Её исследования сочетают этнографию и полевые эксперименты для изучения того, как генеративный ИИ трансформирует рабочие практики, профессиональные

идентичности и организационные структуры. Она имеет степень МНА Корнеллского университета и степень бакалавра Имперского колледжа Лондона.