

20 февраля 2026

# ИИ ускоряет работу, но кто за это платит

**Почему искусственный интеллект не освобождает время сотрудников, а повышает плотность труда — какие могут быть последствия, и что с этим делать бизнесу.**

Искусственный интеллект обещали как инструмент освобождения: меньше рутины, больше времени на стратегию и творчество. Однако на практике все чаще происходит обратное — работы становится не меньше, а больше. ИИ не сокращает объем задач, он повышает интенсивность труда, обнажая старую проблему — подход к работе изменился, а системы мотивации и вознаграждения во многих компаниях остались прежними.

## КОНТЕКСТ: ЧТО ПОКАЗАЛО ИССЛЕДОВАНИЕ HBR

Недавно в Harvard Business Review вышла публикация «AI Doesn't Reduce Work — It Intensifies». Эксперты Калифорнийского и Йельского университетов в течение 8 месяцев изучали внедрение ИИ в технологической компании со штатом более 200 человек. Внедрение искусственного интеллекта не было обязательным — компания лишь обеспечила доступ к подпискам, а сотрудники сами проявляли инициативу. Оказалось, что внедрение генеративного ИИ приводит не к высвобождению времени, а к ускорению



темпа, расширению зон ответственности и размыванию границ рабочего дня. Авторы выяснили, что сотрудники начинают делать задачи быстрее, чаще берут на себя смежные функции и «дотягивают» работу до вечера или выходных — зачастую по собственной инициативе.

Ключевой вывод исследования заключается в том, что ИИ снижает издержки выполнения задач, но не определяет, что делать с высвобожденным временем. Это решение принимает человек и организация. На системном уровне выбор почти всегда делается в пользу роста количества рабочих задач.

## ВРЕМЯ КАК ОГРАНИЧИТЕЛЬ ПРОДУКТИВНОСТИ

Гипотеза о том, что «чем больше времени дается на задачу, тем дольше она выполняется», давно подтверждена практикой. Один из самых показательных примеров последних лет — [эксперименты](#) с четырехдневной рабочей неделей. Такой формат уже попробовали в Германии, Бельгии, Казахстане, ЮАР, Японии и многих других странах. К примеру, после эксперимента в Великобритании в 2023 году, в котором участвовали 3 000 человек из 60 компаний, каждый шестой сотрудник поделился — никакие альтернативные бонусы, предлагаемые работодателями, не заставят его вернуться на 5-дневку.

Некоторые российские компании тоже пробовали переходить на четырехдневку. Так, в 2024 году такой эксперимент [провели](#) в Choosy

Recruitment. Компания заменила сокращенный день на полноценный дополнительный выходной. Сотрудники сами выбирали, в какой день недели его взять. Такой подход повысил лояльность и вовлеченность команды. Отсутствие коллег стало привычным — они без проблем подменяли друг друга в срочных делах с клиентами и кандидатами. Бизнес-процессы не нарушались, так как несрочные вопросы переносили, а критические решали дежурные сотрудники.

Интересно, что во многих компаниях результаты почти не снизились, а иногда даже немного подросли. Причина — улучшение концентрации, сокращение числа переключений между задачами и более качественное восстановление сотрудников за счет дополнительного дня отдыха.

Таким образом, продуктивность определяется не количеством часов, а плотностью и качеством усилия. ИИ идеально вписывается в эту логику. Он убирает «трение»: страх чистого листа, поиск шаблонов, рутинную подготовку, и позволяет быстрее перейти к действию. Но освобожденное время редко превращается в отдых — почти всегда оно автоматически заполняется следующей задачей. И так до бесконечности.

## **ИИ СОКРАЩАЕТ РУТИНУ, НО НЕ РАБОТУ**

ИИ не «заставляет» работать больше, но делает это возможным. Рутинные операции выполняются быстрее, входной порог в сложные задачи снижается,

а ощущение контроля и эффективности растет. В результате сотрудники чаще берутся за дополнительные проекты, расширяют свою функциональность и поддерживают более высокий темп работы.

Это становится все более заметным в самых разных отраслях. Например, в ИТ разработчики параллельно ведут больше задач, используя ИИ как джуна, который пишет код. В маркетинге команды быстрее запускают рекламные кампании, пишут тексты, генерируют изображения, разрабатывают гипотезы. В консалтинге аналитики делают больше итераций и документов за то же время. Формально эффективность растет, но субъективное ощущение занятости не уменьшается.

Таким образом, искусственный интеллект не уменьшает работу сам по себе. Он снижает стоимость каждой отдельной операции. А вот решение — остановиться или пойти дальше — почти всегда принимается в пользу «сделать еще».

## **САМОЗАНЯТОСТЬ И ФРИЛАНС: КОГДА СКОРОСТЬ — ЭТО ДЕНЬГИ**

Контрастнее всего действие ИИ видно на примере самозанятых и фрилансеров. В модели «время — это деньги» ускорение работы напрямую конвертируется в доход. Сделал быстрее — взял больше задач или заработал больше на том же объеме. Так формируется естественная мотивация к

эффективности, качеству и минимизации исправлений.

Но у такой модели тоже есть ограничения. Рано или поздно специалист упирается в «потолок нагрузки». Повышать ставку сложно — рынок чувствителен к цене. Возникает постоянный выбор между простым и перегрузкой. И чаще человек выбирает бесконечную очередь из задач, потому что любой простой — это риск потерять деньги. Даже при высокой ставке специалист склонен брать больше работы, чем оптимально с точки зрения work-life-balance.

## **НАЙМ: АСИММЕТРИЯ ВЫГОД ОТ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

В классической модели найма ситуация иная. Подход к труду меняется — процессы становятся быстрее, интенсивнее, технологичнее. А система вознаграждения во многих компаниях остается прежней: фиксированный оклад и редкие бонусы, слабо связанные с реальной интенсивностью и вкладом.

В результате возникает асимметрия. Выигрыш от того, что сотрудник делает больше и быстрее, получает в первую очередь работодатель. Сотрудник получает лишь вероятную и отложенную выгоду: премию, повышение, благодарность, но и это не гарантировано. Прямой связи между ростом интенсивности труда и вознаграждения нет.

Именно этот разрыв становится ключевым источником напряжения — ИИ обнажает старую проблему. Бизнес продолжает платить за присутствие и формальные часы, проведенные сотрудниками в офисе, в то время как реальная ценность создается за счет плотности, скорости и качества решений.

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕНА НАРАЩИВАНИЯ СКОРОСТИ**

К экономическому дисбалансу добавляется еще и психологический. ИИ снижает барьеры входа в новые задачи, но повышает требования к когнитивной выносливости. Постоянное обучение, необходимость держать в голове больше контекстов, ощущение, что «можно еще ускориться», — все это увеличивает риск выгорания.

Вдобавок появляется страх устаревания навыков. Если раньше новая технология внедрялась годами, то сегодня инструменты меняются каждые полгода, а иногда и быстрее. Сотрудник вынужден постоянно адаптироваться, часто без четких ориентиров, какие навыки действительно будут востребованы завтра.

## **ЧТО ДЕЛАТЬ: СОВЕТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА**

**Первое — пересмотрите связь между результатом и вознаграждением.**

Усиливайте переменную часть, делать ее чувствительной ко вкладу и плотности труда каждого специалиста, а не только к формальным KPI.

**Второе — давайте выбор: деньги или время.** Рост эффективности может конвертироваться либо в дополнительный доход, либо в дополнительный отдых.

**Третье — фиксируйте границы интенсивности.** Не просто ускоряйте процессы, но и институционально разрешайте сотрудникам останавливаться, делать паузу и взвешенно принимать решения.

**Четвертое — инвестируйте в устойчивость, а не только в скорость.**

Обучение, восстановление, управляемая нагрузка — это не «социальный бонус», а фактор производительности.

**HR-повестка 2026 года смещается в сторону операционной**

**эффективности.** Искусственный интеллект в таком контексте становится базовым инструментом этого сдвига, но одновременно обнажает управленческий перекоп: технологии ускоряют работу быстрее, чем компании пересматривают зарплаты.

ИИ повышает плотность труда и расширяет диапазон задач, делая работу более «доступной» во времени. Во что это превращается — в рост дохода, высвобождение времени или скрытые переработки — определяется не

технологиями, а организационным выбором. В предпринимательской модели интенсивность конвертируется в деньги, в модели найма — чаще в дополнительные личные издержки сотрудника.

Если системы мотивации останутся ориентированными на присутствие и формальные часы, технологическое ускорение будет усиливать напряжение, а не снижать нагрузку. В этом и состоит ключевой вызов для HR и руководителей в ближайшие годы, который уже нельзя игнорировать.