

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА

Нейросети в бизнесе как тренажер управленческих компетенций

Ника Черменская



Ника Черменская

Партнер по обучению и развитию (T&D partner) в корпоративном обучении и EdTech.

- Автор более 18 книг по психологии, бизнесу и саморазвитию, включая **«Не искусственный интеллект»**.
- Ведущая первого в России совместного подкаста с нейросетью «Оба всем».
- Магистр в области экономической психологии и поведенческой экономики.
- Автор тг-канала **«T&D, L&D и корпоративное обучение»**



ИИ-тренажеры в управленческом обучении

То, о чем мы привыкли иметь в виду,
когда говорим про нейросети для
развития управленческих компетенций

Деловые игры и бизнес- симуляции

проживание управленческого решения
в контролируемой среде, обсуждение
результата с группой

Ассесмент-центры и поведенческие интервью

наблюдение за реальным поведением
в стандартизированных
управленческих ситуациях

Диалоговые ИИ-тренажеры

виртуальный подчиненный,
виртуальный клиент, виртуальный
«трудный» собеседник — отработка
мышцы диалога

Ролевые на сложные разговоры

увольнение, развивающая обратная
связь, конфликт, разговор с трудным
сотрудником



Чаще всего люди, которые хорошо справляются с нейросетями, оказываются или бывшими филологами или классными управленцами.

«Не искусственный интеллект»



Почему ИИ работает как управленческий тренажер

Удобный формат развития
управленческих навыков с
уникальными параметрами.

Высокая частотность

десятки итераций в день у
одного сотрудника

Безопасная среда

цена ошибки — повторная
генерация, а не сорванный
проект

Мгновенная обратная связь

результат сразу, а не через
спринт или квартал

Нет субъектности у инструмента

нельзя списать на «он сам
не понял», «не разобрался»

Письменная фиксация

виден каждый
управленческий ход — есть
материал для разбора

Восемь управленческих компетенций, которые тренирует работа с ИИ

1. Постановка задачи и образ результата
2. Делегирование без микроменеджмента
3. Передача контекста исполнителю
4. Подбор исполнителя под задачу
5. Развивающая обратная связь
6. Расстановка приоритетов
7. Принятие ответственности за итог
8. Оценка качества чужой работы

1

Постановка задачи и образ результата

Структура промпта = структура постановки задачи сотруднику:

1. **Роль**
2. **Цель**
3. **Контекст**
4. **Существенные детали**
5. **Пример и антипример**
6. **Ограничения результата**

Что обнажает:

- невозможность дать запрос «сделай что-нибудь хорошее»
- подмену образа результата на критерии оценивания
- разрыв между «хочется чего-то» и пониманием, чего именно

2

Делегирование без микроменеджмента

- Одна и та же задача — каждый раз чуть разный результат
- Самым жёстким промптом нельзя гарантировать результат «точно как у вас в голове»
- Наилучшее, оптимальное и ваше решение — это три разных решения

Тренируется: **доверие в рамках поставленных границ**

3

Передача контекста исполнителю

Что нужно дать нейросети? То же, что нужно сотруднику:

- ситуация и предыстория
- ожидаемый результат и кто его ждёт
- почему это важно
- какие документы и данные учесть

Что обнажает:

- культуру «и так должен понимать»
- привычку говорить «сделай отчёт» без контекста

4

Подбор исполнителя под задачу

Перед постановкой задачи — ответ на вопрос:

Представитель какой профессии справится с этим лучше всего?

Копирайтер, журналист, маркетолог, HR, социолог напишут одну и ту же статью по-разному.

Тренируется:

- понимание зон компетенций
- отказ от иллюзии «универсального специалиста»

5

Развивающая обратная связь

Что приходится:

- действительно прочитать результат
- сформулировать, что именно не так
- объяснить, как нужно по-другому
- удержаться от перехода к «всё, я сделаю все сам»

Тренируется: **культура развивающей обратной связи**

6

Расстановка приоритетов

ИИ показывает эту слабость моментально:

- невозможно прописать «всё одинаково важно»
- ИИ начинает путаться в избыточных требованиях

Приходится делить:

- что критично — в запрос
- что некритично — отпустить
- что хочется — отложить на следующую итерацию

Тренируется: **умение отделять главное от второстепенного**

7

Принятие ответственности за итог

ИИ галлюцинирует. ИИ ошибается.

Но ответственность за то, что вышло наружу, — всегда ваша.

Что приходится прожить:

- перепроверить результат
- дать на вычитку коллеге
- устроить «баттл» между моделями для поиска ошибок
- или принять решение не публиковать

Тренируется: **зрелое отношение к итогу работы команды**

8

Оценка качества чужой работы

Ключевое правило:

Нельзя ставить задачу там, где сам не разбираешься в результате.

Иначе:

- примете правдоподобную галлюцинацию за факт
- не увидите дилетантизма в тексте
- продемонстрируете свой непрофессионализм с удвоенной скоростью

ИИ не обесценивает экспертизу, как кажется людям извне. Напротив, он возводит ее в культ.

Кто в ваших компаниях сегодня работает с нейросетями?

Это компетенции, ради которых мы строим программы для руководителей. Кадровый резерв. Школы линейных менеджеров. Программы среднего звена.

Управленческое обучение нужно не только руководителям

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА

Линейный специалист, работающий с ИИ:

1. ставит задачи
2. делегирует
3. даёт обратную связь
4. подбирает «исполнителя» под задачу
5. несёт ответственность за результат на выходе
6. оценивает качество того, что сделал «не он»

Каждый сотрудник, работающий с ИИ, — микроруководитель команды из одного (а все чаще — не одного) исполнителя.

К чему готовиться?

К созданию обучения в мире, где

- Управленческое ядро — не привилегия резерва, а базовая грамотность для каждого, кто работает с ИИ
- Обучение промптингу без управленческого ядра — это вложения в плохо поставленные задачи
- Ваши программы по постановке задач, фидбэку, делегированию — впервые получили среду для ежедневной отработки

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА

Нейросети в бизнесе как тренажер управленческих компетенций

Ника Черменская,
Автор тг-канала «Т&D, L&D и корпоративное обучение»
chermenskaya.v@ya.ru

