

Лекция: «Цифровизация госсектора: тренды, риски и работа с персоналом в эпоху ИИ»

Аудитория: руководители подведомственных учреждений и ведомств региона.

Тайминг: 8–10 минут.

Стиль: авторский стиль речи спикера полностью сохранен.

1. Вводное (1 минута)

Коллеги, добрый день.

Цифровизация для нас уже не новая история. Электронные очереди, реестры, порталы — это вчерашний день. Сегодня главная тема — **искусственный интеллект**. Но вокруг него много тревог: «заменят ли нас машинами», «это сложно и дорого», «а если ИИ ошибётся, отвечать мне».

При этом решения о внедрении ИИ спускаются сверху — из федерации, от губернатора, от цифрового блока. Ваша задача как руководителя — не обсуждать «внедрять или нет», а **качественно исполнить, не потеряв людей и не сорвав основную деятельность**.

За 10 минут я дам вам три блока:

1. Какие тренды ближайших 5 лет уже нельзя игнорировать.
2. Где реальные риски, а где — мифы.
3. **Пошаговый алгоритм внедрения:** как действовать, когда приказ уже пришёл, а ваши сотрудники растеряны.

2. Тренды ближайших 5 лет (2 минуты)

В ближайшие 5 лет в госсекторе региона будут наблюдаться следующие тренды.

Тренд №1. ИИ как помощник, а не замена сотрудника.

Машины будут обрабатывать типовые запросы граждан, проверять документы на наличие ошибок, маркировать обращения по срочности. **Решение** о назначении выплаты, льготы или проверке остаётся за человеком. ИИ не подписывает — только предлагает.

Тренд №2. Автоматизация рутинного документооборота.

Распознавание сканов, простановка резолюций, контроль сроков. Там, где однотипные процессы (соцзащита, ЗАГС, лицензирование), нагрузка снижается на 30–40%. Сотрудники перестают тонуть в бумагах.

Тренд №3. Предзаполненные заявления от имени гражданина.

Система сама подтягивает данные из реестров. Гражданину — удобно. Вам — меньше перепроверок, меньше ошибок ввода. Регионы, которые это внедрились, сократили время приёма на 50%.

Тренд №4. Контроль без тотальных проверок.

ИИ анализирует массивы госзакупок, выплат или разрешительных документов и выдаёт **аномалии** — подозрительные случаи для выборочного контроля. Человек проверяет только то, на что указала машина. Остальное — автоматически чисто.

Важно: ни один из этих трендов не требует замены штатного расписания. Он требует **перераспределения задач**. Кого-то с рутины переводим на контроль и исключения.

3. Реальные риски (2 минуты)

Риск №1. Сопротивление сотрудников — главный.

Люди боятся не самого ИИ. Они боятся, что их оценка труда станет непрозрачной, что каждую ошибку увидит машина, а начальник — сразу. И боятся, что их заменят.

Риск №2. Качество данных.

ИИ работает на том, что вы в него загружаете. Если в ваших реестрах дубли, пропуски, ошибки в фамилиях — результат ИИ будет вредным. Золотое правило: **не начинайте внедрение там, где не наведён порядок в учёте**.

Риск №3. Слепая вера в результат.

ИИ может дать вероятность 95%. Но в госсекторе 5% ошибок недопустимы. Особенно когда речь о деньгах или статусе гражданина. Поэтому правило: **ИИ предлагает → специалист проверяет → специалист подписывает**. Никаких автопилотных отказов и назначений.

Риск №4. Юридическая неопределённость.

Кто отвечает за ложный отказ, если рекомендацию дала машина? Ответственность — на госслужащем и его руководителе. Поэтому вы имеете право требовать от вендоров или своего цифрового блока **объяснимых моделей**. Не «чёрный ящик», а «почему ИИ решил именно так».

4. Как внедрять ИИ, когда решение уже спущено сверху (3 минуты)

Коллеги, распоряжение есть. Оно может прийти из министерства, от губернатора, от регионального цифрового блока. Ваш уровень — не обсуждение, а **исполнение с наименьшими потерями для людей и для качества работы**.

Алгоритм для руководителя ведомства следующий.

Шаг 1. Не прячьте распоряжение, а разбейте его на понятные субзадачи.

Когда приходит приказ «внедрить ИИ в соцзащиту» — это пугает. Ваша задача: превратить это в список конкретных действий на квартал.

Плохо: «с завтрашнего дня работаем по-новому».

Хорошо:

- 1-я неделя — ИИ только проверяет наличие всех справок в заявлении, ничего не решает;
- 2-я неделя — ИИ подсвечивает вероятные ошибки в подсчёте стажа, специалист смотрит и соглашается или нет;
- 3-я неделя — ИИ готовит проект ответа на типовое обращение, специалист его правит или подписывает.

Сотрудникам говорите не «внедряем ИИ», а «на этой неделе учимся пользоваться автоматической проверкой справок, остальное пока вручную».

Шаг 2. Внедряйте параллельно, не отключая старый порядок сразу.

Самая частая ошибка руководителя: 31 марта старая система работала, 1 апреля включили ИИ, старую выключили. Люди в панике.

Правильно: **две-три недели старый процесс работает параллельно** с ИИ в режиме «просто покажи, что бы ты сделал». Сотрудник делает свою обычную работу, потом смотрит, что предложила машина. Сравнивает. Видит ошибки ИИ.

Успокаивается — машина глупее его.

Через три недели: ИИ включается как первая линия, но **любое его решение можно отменить одним кликом**. Без объяснения причин. Просто кнопка «нет».

Шаг 3. Спущенную сверху модель — дайте сотрудникам настраивать локально.

Вам прислали нейросеть или алгоритм. Он может быть сырым, может выдавать ложные срабатывания. Не надо терпеть и не надо писать жалобы в федерацию на три месяца.

Дайте сотрудникам право **настраивать пороги срабатывания** в рамках их участка:

- «сигналить о подозрительной закупке, если цена отклоняется от средней на 20%»;
- или на 50%, чтобы не заваливать ложными тревогами.

Покажите людям, где в интерфейсе этот ползунок. Когда сотрудник сам регулирует чувствительность ИИ — он перестаёт его бояться. Он становится хозяином положения.

Шаг 4. Защитите людей от «цифрового шума».

Самая частая жалоба после внедрения: «ИИ нагенерил сто отчётов и пятьдесят подозрений, разбирайся до ночи».

Ваша задача как руководителя — **отсекать шум до того, как он дойдёт до рядового сотрудника**.

Пример: сверху требуют еженедельную метрику «точность модели». Не надо, чтобы каждый специалист её считал. Назначаете одного аналитика на ведомство. Он раз в неделю выдаёт цифру в управление. Остальные просто работают с подсказками ИИ и не видят отчётов.

Шаг 5. Внедрение сверху не равно мгновенному исполнению.

У вас есть право на **план-график адаптации**. Согласуйте его с вышестоящим цифровым блоком. Пример графика:

- месяц 1 — тест на 10% обращений, параллельно со старым процессом;
- месяц 2 — обучение всех сотрудников (30-минутные тренинги на местах);
- месяц 3 — штатная работа, но с кнопкой «отменить решение ИИ» для каждого специалиста.

Никто не придёт с проверкой на 15-й день с требованием «всё работает». Приходите с реальным графиком — его принимают. Госсектор умеет работать с дорожными картами.

5. Как повысить лояльность сотрудников к ИИ — 3 конкретных приёма (1,5 минуты)

Приём 1. Меняем название.

Не говорите «нейросеть», «цифровой двойник», «ИИ-ассистент». Это звучит угрожающе. Говорите: «**автоматический проверяльщик форматов**», «**помощник по поиску опечаток**», «**контролёр первого клика**», «**подсказчик по документам**». Язык снижает страх.

Приём 2. Обучайте не теории, а сценариям «что делать, если...».

Не надо лекций про устройство нейросетей. Нужны 30-минутные тренинги за рабочим столом. Сценарии:

- «как за два клика получить проект ответа на типовое обращение»;
 - «как быстро отклонить ложное срабатывание системы»;
 - «как посмотреть, почему ИИ выдал именно этот вариант»;
 - «что нажать, если ИИ явно ошибается, а ждать разработчика некогда».
- Когда человек знает алгоритм действий **при сбое** — тревога уходит.

Приём 3. Дайте сотруднику власть через локальные исключения.

Это самый важный приём. В госсекторе сотрудник не может позвонить вендору и сказать «почините модель». И не должен ждать федерального центра.

Работающий механизм: **локальный белый (или чёрный) список**, который действует немедленно.

Как выглядит на практике:

- ИИ выдал явно ошибочный результат. Например, отказал ветерану труда в льготе из-за опечатки в фамилии.
- Сотрудник нажимает кнопку «**Отмена. Внести в локальный список исключений**».
- Система запоминает: по этому гражданину / этому типу документов / этой ошибке — ИИ больше не включается в автоматическом режиме.
- Решение вступает в силу мгновенно. Ошибка не повторяется. Ветеран получает льготу.

Что это даёт сотруднику:

- он не ждёт реакции вендора и не пишет служебные записки;
- он видит результат здесь и сейчас → доверие растёт за один день;
- у него есть реальный рычаг, а не иллюзорный.

Что это даёт руководителю:

- ведомство накапливает собственную базу исключений;
- раз в месяц аналитик смотрит: какие исключения повторяются чаще всего — и отправляет их на дообучение модели в вышестоящий центр;
- сотруднику потом сообщают: «Ваши 15 правок уехали на донастройку, спасибо — теперь модель умнее».

Важное ограничение:

Локальный список исключений не может быть бесконечным. Сотрудник вносит туда

только то, что **очевидно и срочно**. Руководитель контролирует, чтобы не злоупотребляли. Но право отмены — обязательно.

Бонус-приём для руководителя:

Публично хвалите не за скорость работы, а за **разумное использование подсказок ИИ** и за **пополнение локальных исключений**. Пример:

«Сидорова заметила, что модель дважды ошиблась в одном районе, внесла в локальный список, мы передали аналитикам. Молодец. Спасибо, что делаете систему умнее».

6. Заключение — 30 секунд

Коллеги, резюмирую.

Цифровизация на ближайшие 5 лет — это не гонка технологий.

Это **управление людьми в условиях, когда технологии спускают сверху**.

Ваши действия как руководителя, когда приходит приказ «внедрить ИИ»:

1. **Не включайте новое, не отключив старое.** Две-три недели параллельной работы.
2. **Разрешите настраивать пороги** и управлять чувствительностью на своём участке.
3. **Дайте кнопку «локального исключения»**, которая работает мгновенно, без согласований с вендором.
4. **Защищайте людей от цифрового шума** — лишних отчётов и ложных тревог.
5. **Говорите на человеческом языке** — не «нейросеть», а «помощник по проверке».

И главное: перестаньте пугать подчинённых роботами. Покажите, что ИИ забирает скучную рутину — проверку справок, поиск опечаток, подготовку черновиков. **Человек остаётся в контуре принятия решений, с правом вето и правом локальных исключений.**

Когда сотрудник понимает, что ИИ ему не начальник, а инструмент в руках, — тревожность уходит сама собой.

Спасибо. Готов к вопросам.