

Ваш новый коллега — нейросеть

БОЛЬШЕ
ТЕМА big-i.ru/management/upravlenie-personalom/vash-novyy-kollega-neyroset



Специалист по внутренним коммуникациям в крупной производственной компании в разгар рабочего дня получает уведомление от Copilot: «Обновлены рекомендации по развитию карьеры. Проверьте свой дашборд». На основе работы с документами, внутренними рассылками и презентациями ИИ сделал вывод, что у этого специалиста сильные навыки фасилитации, сторителлинга и стратегической коммуникации.

Copilot сопоставил профиль сотрудника с сотнями аналогичных внутри компании и предложил его кандидатуру для участия в проектной команде по ребрендингу. Ни руководитель, ни HR не писали ему напрямую. Все — инициатива системы.

Компании больше не управляют карьерой сотрудников вручную. Они проектируют среду, в которой таланты обнаруживаются, развиваются и перемещаются по системе. А HR на ежеквартальных встречах больше не задает привычных вопросов о том, как человек чувствует себя на текущей позиции. Вместо этого на экране открывается визуальная карта: навыки сотрудника, его прогресс по сравнению с прошлым кварталом, предложенные курсы и связи с другими командами.

И хотя пока подобный пример больше напоминает отрывок из фантастической книги Роберта Хайнлайна «Луна жестко стелет», где один из героев — обладающий самосознанием суперкомпьютер от Microsoft, сама компания Microsoft уже запустила службу, встроенную в Microsoft 365, Viva и Copilot, которая автоматически способна распознавать навыки сотрудников на основе их поведения, писем,

документов и встреч. Эта же система показывает навыки их руководителям или HR и советует, кого назначить на тот или иной проект, а кому следует усилить определенные компетенции.

Искусственный интеллект сегодня берет на себя все больше задач и автоматизирует рутину HR-функции.

Нейросети уже помогают создать выборку релевантных резюме, персонализировать онбординг-программы, отвечать на типовые вопросы сотрудников, выявлять пробелы в компетенциях, прогнозировать текучесть кадров на основе существующих данных.

Например, в этом году одна из важных задач для службы персонала «Газпром нефти» — удержание молодых специалистов. Чтобы выявить дополнительные причины оттока, команда HR обработала с помощью ИИ комментарии по результатам пульс-опросов и обнаружила целый пул сотрудников, которые не видели для себя возможности карьерного развития. Поиск подходящего решения и для человека, и для компании позволил снять возможное напряжение и снизить динамику оттока молодых специалистов на 3,6% с начала года.

Обновили в компании и чат-бот для онбординга новых сотрудников. Теперь ИИ-агент сопровождает человека с момента подписания оферта, следит за качеством адаптации. В результате, по словам HRD «Газпромнефть — Цифровые решения» Ирины Похно, 9 из 10 новых работников оценивают свой первый день в компании позитивно. А в РЖД, например, робот помогает HR с подбором, также есть чат-бот для кандидатов, которые не отвечают сразу после отклика.

Но в большей степени распространение ИИ-инструментов меняет не столько внутренние процессы HR, сколько природу самих задач по работе с персоналом. Редакция «Больших идей» поговорила с крупными российскими компаниями и экспертами по управлению персоналом, чтобы узнать, как искусственный интеллект за последние несколько лет изменил функцию HR в России: от найма и онбординга до новой системы KPI.

Страхи и тревоги команды

Проблема страхов и тревог сотрудников перед ИИ — барьер, с которым сталкивается любой бизнес при попытке внедрить искусственный интеллект в рабочие процессы. Сопротивление команды — в числе самых распространенных причин, из-за которых проваливается ИИ-трансформация.

Один из ведущих мировых экспертов по HR Джош Берсин [объясняет](#), что в контексте работы сотрудники обычно боятся постоянного роста темпов, ощущения ненужности, ответственности и ситуаций, когда нужно высказывать свое мнение, а также принципа «каждый сам за себя».

Схожие переживания люди испытывают при появлении искусственного интеллекта на горизонте: они часто не знают, как с ним общаться, опасаются оказаться некомпетентными и, в конечном итоге, потерять работу.

В исследовательском агентстве спектр Spektr изучали внедрение генеративного ИИ в HR-процессы российских и международных компаний и также пришли к выводу, что многие сотрудники опасаются увольнений и сокращения зарплат. Об этом рассказал управляющий партнер Spektr Николай Седашов. Одна из задач службы персонала — помочь преодолеть этот страх, вовлечь сотрудников в переосмысление процессов и помочь адаптироваться к изменениям.

«Люди боятся оказаться “лишними” или выглядеть глупо. И важнейшая роль HR — не просто обучать работе с нейросетями, а создавать такие условия, в которых у сотрудников сохраняется чувство субъектности и достоинства», — комментирует профессор бизнес-практики Школы управления «Сколково» [Елена Витчак](#).

По ее мнению, это может быть реализовано через доступ к понятным, безопасным инструментам (например, корпоративные лицензии ChatGPT или Copilot), возможность попробовать ИИ в формате тестовой «песочницы», а не сразу в рабочем контуре, а также через поддержку и обучение от коллег — «не сверху, а на равных».

Обучение работе с ИИ — единственный способ преодолеть сопротивление команды. HR-директор института AIRI Мария Звонарева советует начинать с ликбеза сотрудников. Даже самое упрощенное представление о том, что собой представляют системы искусственного интеллекта, способно нивелировать большую часть страхов и тревог.

«В большинстве случаев привлечь внимание сотрудников и снизить вероятность отторжения инициатив можно, говоря на языке выгоды: рассказывать о том, как пользоваться ИИ-инструментами в работе, лучше на конкретных примерах и апеллируя к самым неприятным рутинным практикам», — говорит Мария Звонарева.

К тому же, отмечает она, в компании должен быть хотя бы один человек, к которому сотрудники могут обратиться с вопросами или за уточнениями по поводу работы того или иного инструмента.

Кейсы для вдохновения

Чем выше осведомленность сотрудников и чем больше HR говорит о возможностях, а не о рисках, тем сильнее смещается фокус людей на собственное развитие, а не на страхи, считает руководитель отдела обучения и развития персонала ANCOR Виктория Пайсина. «Также важно запускать внутренние проекты и использовать нематериальное поощрение», — советует она.

В розничной сети «Вкусвилл» для популяризации ИИ запустили «ИИ-шечную» — образовательный проект, в рамках которого сотрудников в разных форматах знакомят с исследованиями, трендами, ИИ-инструментами и способами их применения. Как отмечает соосновательница «Вкусвилла» Алена Кривенко, в компании не HR внедряет ИИ, а сами команды и их лидеры. Функция HR — оказывать поддержку и повышать осведомленность о доступных ресурсах и возможностях. Например, маркетинг сейчас применяет ИИ для генерации роликов и статичных креативов под рекламные кампании, что позволяет тестировать больше идей в сжатые сроки, а сборщикам на дарксторе чат-бот в Telegram заменяет консультацию технологов — технологии ИИ задействованы для распознавания дефектов.

Для внедрения технологий в рабочие процессы во «Вкусвилле» советуют показать на реальных примерах команд, какой результат дает применение ИИ в работе, а еще вдохновить, устроив вебинар с внешними и внутренними экспертами по теме, а также собирать все практики под запоминающимся неймингом.



Фото: Austin Distel / Unsplash

В «Сибуре» в начале 2024 года была создана Лаборатория искусственного интеллекта для быстрой проверки гипотез — сотрудники могут предлагать идеи по применению ИИ для оптимизации бизнес- и производственных процессов. При подтверждении эффективности гипотеза переходит в пилот и далее масштабируется. А ко внедрению GigaChat — генеративной модели, которая с лета будет доступна всем сотрудникам в закрытом контуре, подготовили набор типовых кейсов по применению генеративного ИИ в рабочих задачах.

Использование «умных помощников» на базе ИИ в работе казначеев, финансистов, инженеров-диагностов или закупщиков воспринимается сотрудниками «скорее позитивно», рассказывает руководитель по управлению данными, аналитикой и инновациями «Сибур Диджитал» Алексей Винниченко. «Copilot-ы создаются для автоматизации рутинных операций, а не для замены человека. Освобождая сотрудников от повторяющихся задач, мы направляем их внимание на более сложные, креативные и нестандартные задачи», — подчеркивает он.

Для некоторых опрошенных «Большими идеями» компаний [интеграция ИИ](#) — одна из приоритетных целей для топ-команды, прогресс внедрения ИИ топ-менеджеры проверяют во время оперативных совещаний.

Системная работа по внедрению ИИ для повышения продуктивности дает результаты. Т-Банк еще в 2020 году создал ИИ-центр, в котором разрабатывают собственные модели и внедряют ИИ в бизнес-процессы, в том числе через копайлот-решения для сотрудников. У всех людей есть доступ к корпоративным ИИ-ассистентам и экспериментальным sandbox-платформам. В результате чат-ботом, куда можно загружать собственные данные для быстрой аналитики, на ежедневной основе уже пользуются около 20% сотрудников. Представитель банка констатирует, что популярность внутренних сервисов растет — ассистентом для написания кода Nestor ежемесячно пользуются более 5000 человек, то есть около 60% всех разработчиков.

Гибридные системы оценки

Кроме страха перед новым, внедрение ИИ требует от HR глубокого пересмотра привычных процессов: например, необходимо определить, как теперь рассчитывать KPI сотрудника. Привычная формула — соотношение скорости и точности выполнения задачи — для многих профессий теряет актуальность, так как значительную часть работы теперь делает искусственный интеллект.

Алексей Винниченко из «Сибур Диджитал» говорит, что при составлении KPI теперь приходится делать ставку на качество выполнения сложных задач. А в будущем перспективным показателем станет эффективность «управления ИИ-инструментами», в которую войдут постановка задач, фактчекинг выводов, интерпретация результатов.

По мнению Алены Кривенко, ИИ вскоре будет менять требования к новым кадрам в целом. Так, если раньше базовым требованием к кандидату были навыки уверенного пользования ПК или знания Adobe Photoshop и Figma, то теперь к ним добавится и умение работать с ChatGPT или MidJourney. «Могут меняться ожидания к ролям, задачи и, конечно, корректироваться метрики по целям. Большой спрос будет на специалистов с широким профилем, умением оптимизировать процессы через ИИ-агентов, а также навыками работы с информацией и способностью смотреть “за горизонт”», — говорит Кривенко.

В Т-банке прогнозируют, что к 2026 году все сотрудники будут использовать ИИ для работы на ежедневной основе.

С одной стороны, автоматизация может решить проблему с кадровым голодом и рутинной, с другой — в компании ожидают изменений внутренней иерархии, так как люди с критическим мышлением и креативным подходом становятся наиболее ценными сотрудниками.

Елена Витчак считает, что рынок находится в переходной стадии: от оценки затраченного времени к оценке качества мышления, умения задавать вопросы, критического взгляда и гибкости, что гораздо сложнее, чем посчитать количество выполненных задач в трекере.

Решением может стать внедрение гибридных систем оценки, которые учитывают скорость и качество принимаемых решений, способность эффективно взаимодействовать с новыми технологиями, а также умение критически оценивать результаты работы ИИ и обеспечивать качество итогового результата.

Экзистенциальный кадровый вопрос

В ближайшее время HR придется пересматривать сами роли и грейды. «Что значит быть "мидлом", если ИИ помогает решать задачи более высокого уровня, а человек больше курирует и направляет процесс? И снова — насколько организация готова к такому пересмотру, зависит от ее зрелости. Кто-то уже пробует гибкие грейдовые системы, а кто-то до сих пор оценивает по количеству часов в офисе», — говорит Елена Витчак.

Один из самых неоднозначных и дискуссионных вопросов сегодня — как будет выглядеть система подготовки специалистов среднего звена, если базовые задачи все чаще выполняются с помощью ИИ. Раньше рост шел через накопление опыта на простых задачах — теперь этот путь размывается. Пока однозначного ответа нет.

Мария Звонарева из AIRI сомневается, что искусственный интеллект способен полностью заменить работу начинающих специалистов, так как на современном рынке труда очень немного специальностей, которые подразумевают механическое выполнение одной-единственной функции. «Чат-бот может сгенерировать текст письма, но он не сможет обсудить процесс с коллегами, согласовать материалы, отправить письмо нужному количеству адресатов. И самое главное — чат-бот не может сам захотеть выполнить эту задачу. Кто-то должен ее сформулировать, отобрать вводные данные, сделать запрос», — объясняет Мария Звонарева.

Возможно, специалисты среднего звена будут расти через участие в проектных треках, где важна не рутина, а умение собрать решение, комбинируя свои идеи с машинной помощью. Другой сценарий — развитие через наставничество и командную работу, где мидл-специалист — это тот, кто может направить других и объединить усилия.

В любом случае старая логика — «сначала джун, потом мидл» — больше не работает так, как раньше. HR предстоит не просто адаптироваться, а вместе с бизнесом изобрести новую систему развития кадров.

Повсеместное распространение ИИ также приведет к тому, что в компании будут приходить кандидаты, которые уже успешно интегрировали различные нейросети в свои повседневные процессы. Директор GeekSource (входит в ГК «Анкор») Елена Иванчихина отмечает, что молодое поколение осваивает ИИ быстро и легко, поэтому именно молодежь будет получать больше возможностей и выходить на требуемый уровень производительности.

Интеллектуальные вызовы

Даже простые задачи, которые выполняет ИИ, требуют контроля — и это еще один вызов в работе с персоналом. Нейросети способны исказить информацию или полностью выдумывать ответы. А пользователи, даже зная эту особенность, из-за удобства начинают слишком сильно полагаться на ответы от ИИ. Недавнее исследование Microsoft [показало](#), что использование ИИ в работе снижает у сотрудников когнитивные способности и негативно влияет на их критическое мышление — только 36% использовали навыки критического мышления при работе с ИИ.

Подобные галлюцинации могут нанести серьезный урон бизнесу. Например, капитализация материнской компании Google — Alphabet — в 2023 году [упала](#) на \$100 млрд после того, как во время демонстрации возможностей нового чат-бота Bard тот приписал космическому телескопу Джеймса Уэбба чужие открытия.

Эффективное использование ИИ требует глубокого понимания предметной области — как минимум для верификации результатов, отмечают в «Яндексе». Там объясняют, что благодаря ИИ уже можно собрать MVP проекта без разработчика, но он не будет работать достаточно хорошо, чтобы выкладывать его на миллионы пользователей. Код не будет функционировать без правильной оценки человеком, и в конечном итоге именно специалист принимает решения и несет ответственность за продукт.

К 2027 году генеративный ИИ и ИИ-агентов начнут использовать до 50% российских компаний, прогнозирует директор по персоналу MTC Web Services Лия Королева. Сейчас, например, с помощью ИИ пишется 15% из 100 млн строк кода на платформе Web Services. Пока этот код требует дополнительной проверки, но его качество повышается. И, тем не менее, Лия Королева уверена, что сервисы будут использоваться не как замена сотрудникам, а для их усиления: «Будущее за гибридными командами, где люди и ИИ-агенты работают вместе и в синергии достигают высоких результатов».

Об авторе

Валерия Лебедева — внештатный автор «Больших идей».