На пороге кадровой революции



HR-службы отмечают, что опытные специалисты сегодня работают на несколько организаций одновременно, а вот молодые менее лояльны и зачастую «уходят на обед и не возвращаются». Как следствие в командах появляются цифровые AI-сотрудники



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

В последний год стал хорошо заметен новый тренд в области комплектации команд. Рекрутируются как люди, так и цифровые сотрудники. Топ-менеджеры, много лет посвятившие оттачиванию навыков управления коллективом, с разной степенью горечи отмечают, что ИИ сегодня уже довольно неплохо справляется с двумя ключевыми ролями в бизнесе: CEO и функциональные сотрудники. При этом для «живого» персонала, похоже, прочно закрепилась промежуточная экспертно-креативная позиция, которая вряд ли сможет быть отдана ИИ.

Что стало толчком для развития рассматриваемого тренда? Судя по всему, таких факторов минимум три. Один — из области современных практик акционерного права в крупных компаниях и банках. Второй связан с развитием методик адаптивного управления бизнесом на основе данных (data-driven business). Третий — былой конфликт ИИ vs EI (эмоциональный интеллект) в управлении компанией и общении с ее клиентами постепенно теряет накал в связи с привыканием и активной роботизацией множества бизнес-процессов.

Стейкхолдеры только «за»

Если кому-то кажется, что все сказанное имеет слабое отношение к отрасли финансов, то он ошибается. Одним из первых, кто в нашей стране развеял сомнения и заложил фундамент в описание первого тренда, стал **Крис Скиннер**, председатель Financial Services Club. 18 мая 2021 года в Москве в ходе конференции «Банки. Трансформация. Экономика», посвященной долгосрочному горизонту развития банкинга в России, мировой финансовый гуру привел слова **Элтона Фридмана,** экономиста, лауреата Нобелевской премии: «Капитализм акционеров уже мертв. Сегодня мы имеем капитализм стейкхолдеров. Именно они обеспечивают возможности для банка и являются источником требований для него». «Мой опыт говорит о том, что трансформационные изменения не связаны с технологиями, они связаны скорее с ментальностью: как изменить культуру и мышление сотрудников финансовой организации? Как сделать людей частью изменений?» — считает уже сам Крис Скиннер.

В итоге, по его мысли, цифровизация связана с изменением культуры и способа мышления. Поэтому невозможно CEO банка делегировать свое будущее кому-то, он сам должен быть у руля. Но быть у руля каждый день, каждый час попросту невозможно, а передавать часть дел заместителям, которые так и не осознали роль стейхолдеров, порой опасно. Поэтому неплохо было бы научиться заменять на какое-то время топ-менеджеров их цифровыми копиями.

И если в 2021 году речь шла о временном исполнении ИИ «обязанностей царя», то в 2024 году мы все имеем возможность наблюдать кейсы с полной такой заменой. Например, с 2023 года генеральным директором европейской компании Dictador по производству напитков является гуманоидный робот Мика (Mika), который «не имеет выходных и предпочитает работать без перерыва семь дней в неделю».

«Мир стал прозрачным с точки зрения получения информации — о чем угодно и о ком угодно. Полученной информацией можно немедленно поделиться с клиентами вашего банка, что означает его неминуемый крах, если его отрицание всего и вся сильно», — говорил Крис Скиннер довольно абстрактно. Робот Мика дополнила его с финансовой точки зрения: ее компания первая в мире предложила «токенизацию» старого рома и благодаря усилиям гуманоида начала продавать напиток посредством NFT. Это принесло 25 тыс. долларов в первый же день. Робот доказал людям, что хайп и умение нравиться публике здесь и сейчас в экономике стейкходеров порой важнее нудных и скучных собраний акционеров.

Данные и ничего личного

Если гуманоид на позиции топ-менеджера пока является скорее экспериментом, то концепция data-driven уже стала нормой жизни многих крупных банков. Процесс принятия решений той же Мики основан на глубоком анализе данных с учетом стратегических целей компании. Ее решения лишены личных предвзятостей и направлены на обеспечение интересов организации. И это уже вовсе не эксперимент.

Что касается цифровых сотрудников на относительно невысоких позициях, наверное, контактный центр банка является тем подразделением, где живые сотрудники теснее всего взаимодействуют со своими цифровыми коллегами в виде чат-ботов, визуальных интеллектуальных помощников и т.д. Это уже привело к ряду бизнес-эффектов, которые были бы невозможны ранее.

Почему это происходит? В ходе награждения Frank Contact Centers Award 2024, состоявшегося в июле 2024 года, **Елена Дробот,** руководитель департамента дистанционной поддержки клиентов Альфа-Банка, отметила: «Контакт-центр нашего банка является тем подразделением, где скапливается наибольшее количество самых разнообразных данных о клиентах». Неудивительно, что способность real-time их обработки с применением чат-ботов намного опережает возможности человека.

ИИ vs EI

Пример с контакт-центрами высветил еще один тренд на рынке труда: люди перестают опасаться общения с роботами. О том, что это действительно так, можно судить по громкому успеху проекта **Айтаны Лопес** — первой модели рекламного агентства из Барселоны, чью внешность создали с помощью ИИ. Это 25-летняя искусственная девушка с розовыми волосами, привлекательной внешностью, сложным характером и виртуальной очень насыщенной жизнью.

После создания Айтаны агентству поступают десятки предложений в день о сотрудничестве. Компании хотят, чтобы их рекламировала ИИ-девушка, потому что это дешевле и проще. С настоящими звездами работать не хотят, потому что компании боятся испортить репутацию из-за несогласованных действий живой знаменитости, а также из-за проблем с авторскими правами.

Тем временем девушка собрала более 150 тыс. подписчиков в одной из социальных сетей, активно работает с малым бизнесом и «зарабатывает» на рекламных контрактах до 11 тыс. евро в месяц.

К чему все это приводит?

Наталья Бердыева, евангелист IT-инноваций в экономике совместного потребления компании SkillStaff, утверждает: «В ближайшие 5–10 лет в штате крупного и среднего бизнеса останутся только ключевые сотрудники как носители знаний, а также управленцы команд. В целом, структура найма будет выглядеть как "штат + аутсорсинг и аутстаффинг + ИИ».

По мнению эксперта, мы подошли к тому моменту, когда «лучше недонанять, чем перенанять людей в штат». Пока аутстаффинг несколько более эффективен, чем ИИ. Но это пока. Не за горами время, когда во время пиковых нагрузок временно нанять через аутстаффинговую компанию цифровых сотрудников будет нормой. Тогда итоговая формула бизнеса будет выглядеть так: «Ноль затрат на людей, маркетинг и рост бизнеса».

«Сегодня стоимость цифрового сотрудника для компании сильно зависит от его типа и функционала. Для примера: в китайской технологической компании Baidu, занимающейся разработкой виртуальных сотрудников, стоимость варьируется от 2,8 тыс. до 14,3 тыс. долларов в год». Типовых цифровых сотрудников сегодня буквально можно купить в магазине: например, они продаются на Alibaba. Выбирай — не хочу!

Евгения Наумова, бывший CEO компании MTC Red, скептична: «Что может пойти не так? С чем не сможет справиться робот Мика в роли CEO? Она, например, на защите стратегии развития компании вряд ли сможет убедить стейкхолдеров, которые придерживаются разных взглядов на развитие бизнеса. Она не сможет дать задачу, связанную с развитием сотрудника, которая выходит за рамки его функций. Что касается EI и того, как скоро AI научится считывать эмоции и мысли человека, мне кажется, в ближайшие годы этого не случится. Мне как опытному управленцу будет интересно наблюдать за компаниями, где AI будет принимать управленческие решения, и при этом не стоит умалять человеческие способности. А так — тренд задан». Б.О