

УДК 316:354:351/354

DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-3-1-2



Исследовательская статья

Скороход О. А. 
Литаш-Сорокина Е. А. 
Научный руководитель:
Василенко Л. А. 

**Инновационный потенциал и риски
человекоцентрированного взаимодействия
молодых сотрудников с ИИ-ассистентами**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
проспект Вернадского, дом 82, строение 1, 119571, Москва, Россия
smorodinka_@mail.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
проспект Вернадского, дом 82, строение 1, 119571, Москва, Россия
elena@lita.sh

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
проспект Вернадского, дом 82, строение 1, 119571, Москва, Россия
vasilenkola@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются возможности и перспективы применения искусственного интеллекта в профессиональной деятельности через парадигму человекоцентрированности. ИИ-ассистенты, построенные в подходе ориентации на человека могут выступить инновационным потенциалом молодых сотрудников в условиях цифровой трансформации. Проблема исследования состоит в том, что во взаимодействии «Человек-ИИ-ассистент» наблюдаются: недостаточная эмоциональная вовлеченность пользователей, риски цифровой зависимости у молодых сотрудников, недоверие к ИИ-решениям. Все это порождает необходимость адаптации к новым формам взаимодействия сотрудников с ИИ-ассистентами на основе коллаборации и коллегиального отношения. Целью статьи является изучение инновационного потенциала и рисков взаимодействия молодых сотрудников с ИИ-ассистентами на основе ценностей человекоцентрированности. В результате исследования авторы выявили достаточно высокое соответствие современных ИИ-ассистентов критериям человекоцентрированности (персонализации, безопасности, удобству интерфейса и др.), но при этом обнаружили ограничения в области реализации эмоционального интеллекта, а также риск возникновения профессиональной деформации у молодых специалистов. Авторы приходят к выводу: успешное взаимодействие с ИИ-ассистентами возможно при условии развития у них эмоциональных и коммуникативных возможностей, повышения прозрачности подготовки результатов, внедрении программ адаптации молодых специалистов

к работе с ИИ, соблюдения синергического баланса между технологией и человекоцентрированными ценностями.

Ключевые слова: искусственный интеллект; ИИ; ИИ-ассистент; человекоцентрированное управление; молодые сотрудники; цифровая трансформация

Информация для цитирования: Скороход О. А., Литаш-Сорокина Е. А. Инновационный потенциал и риски человекоцентрированного взаимодействия молодых сотрудников с ИИ-ассистентами // Научный результат. Социология и управление. 2025. Т. 11, № 3. С. 203-217. DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-3-1-2.

Research article

Olga A. Skorokhod 

Elena A. Litash-Sorokina 

Academic Supervisor

Liudmila A. Vasilenko

Innovative potential and risks of human-centered interaction between young employees and AI Assistants

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
82 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia
smorodinka_@mail.ru

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
82 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia
elena@lita.sh

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
82 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia
vasilenkola@mail.ru

Abstract. This article explores the possibilities and prospects of applying artificial intelligence in professional activities through the paradigm of human-centeredness. AI assistants, built on the principles of human-centricity and efficiency, can serve as an innovative potential for young employees in the context of digital transformation. The research problem lies in the fact that the “Human-AI Assistant” interaction exhibits the following issues: insufficient emotional engagement of users, risks of digital dependency among young employees, and distrust in algorithmic AI solutions. All this creates the need to adapt to new forms of interaction between young employees and AI assistants based on collaboration and collegial relationships. The purpose of the article is to examine the innovative potential and risks of young employees' interaction with AI assistants, grounded in human-centered values. The study's findings indicate that modern AI assistants demonstrate a relatively high alignment with human-centered criteria (personalization, security, interface usability, etc.). However, limitations were identified in the development of emotional intelligence, as well as risks of professional deformation among young specialists. The authors conclude that successful interaction with AI assistants is possible under the following conditions: enhancing their emotional and communicative capabilities, increasing the transparency of AI algorithms, implementing adaptation programs for young professionals to work with AI, and maintaining a synergistic balance between technology and human-centered values.

Keywords: artificial intelligence; AI; AI assistants; human-centric management; digital workplace transformation; young professionals; organizational adaptation

Information for citation: Skorokhod, O. A., Litash-Sorokina, E. A. (2025), "Innovative potential and risks of human-centered interaction between young employees and AI Assistants", *Research Result. Sociology and management*, 11 (3), 203-217. DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-3-1-2.

Введение (Introduction). Все чаще в современном мире люди передоверяют решение рутинных вопросов технологиям, разработанным на базе искусственного интеллекта (далее – ИИ). Проникновение ИИ-ассистентов началось с 2010 года, когда ведущие компании представили общественности виртуальных помощников, таких как: Siri (Apple, 2010), Alexa (Amazon, 2014), Cortana (Microsoft, 2014), Алиса (Яндекс, 2017), Салют (Сбер, 2020) и др. Так, к началу 2018 в мире года насчитывалось более десятка тысяч чат-ботов специализированного характера. Стимулом популярности виртуальных ассистентов можно считать момент презентации основателем Apple Стивом Джобсом Siri в iPhone.

По данным на январь 2025 года, более 987 млн человек в мире взаимодействует с ИИ-ассистентами и чат-ботами, которые стали незаменимыми помощниками в повседневных задачах, прежде всего, в коммерческом секторе (торговля – 41%, клиентский сервис – 37%).

Согласно мировым прогнозам, к 2029 году ожидается, что рынок ИИ-ассистентов и чат-ботов займет значительное количество пользовательских ниш, увеличившись, по сравнению с 2024 годом, в три раза¹.

Ключевыми характеристиками ИИ-ассистентов выступают:

- персонификация (учет профиля клиента, адаптации стиля общения под его предпочтения, учет контекста);
- возможность решения сложных, нетиповых задач и запросов, анализ

обращений и предложение решений на основе накопленных знаний;

- возможность дообучения под новые задачи, а не только готовность к работе по заданным изначально алгоритмам;

- возможность запоминать ход разговора и продолжать диалог на его основе;

- возможность интеграции в любые приложения, в том числе, в CRM, ERP системы и корпоративные порталы.

Сегодня широко используются как ИИ-ассистенты, так и чат-боты. Термин «чат-бот» ввели Шауар и Этвел для обозначения программы, которая имитировала человеческую беседу (Caldarini и др., 2022).

Стремительное развитие ИИ-технологий стимулирует эволюцию виртуальных помощников, в результате чего, более сложные и «умные» ИИ-ассистенты все больше сменяют распространенные ранее чат-боты, однако, на сегодня, лишь частично устраняя их несовершенства. Слабо проработанные мультимодальные смешанные интерфейсы взаимодействия с пользователем, игнорирование возможности определения и учета смыслового контекста в процессе взаимодействия и решения задач и др., в условиях широкого охвата и распространения использования ИИ-ассистентов, стимулируемое массовыми ожиданиями прогресса возможностей ИИ, ставят перед научным сообществом задачу исследовать виртуальных помощников человека (ИИ-ассистентов, чат-ботов и т.п.) не только с утилитарной точки зрения потребления и разработки, но и в контексте оказываемого влияния их инновационной природы на человека и общество,

¹ Kumar N. 65 Chatbot Statistics for 2025 – New Data Released. URL: <https://www.demandsage.com/chatbot-statistics/> (Accessed 1 May 2025).

привлекая внимание к ориентации на человека в сферах государственного и корпоративного управления, отмечаемый аналитиками как один из главных трендов 2024-2025 годов (10 главных российских HR-трендов, 2025). Выполнять эту задачу предстоит молодым кадрам, что потребует изменения подходов формирования инновационного потенциала и способности выстраивать человекоцентрированные системы взаимодействия сотрудников с ИИ-ассистентами (виртуальными помощниками).

В связи с вышесказанным, целью статьи определено выявление возможностей и проблем ИИ-ассистентов в человекоцентрированном взаимодействии молодых сотрудников и ИИ-ассистентов. Под человекоцентрированностью авторы понимают подход, при котором центром системы и главным приоритетом выступает человек, его потребности, чувства, ценности, мотивы, приоритеты, интересы и права. ИИ-ассистент рассматривается как технология, которая уже сегодня частично способна заменить функции, ранее закрепленные за человеком. Анализируя поведение пользователей, он становится все более способен к решению сложных задач, встречаемых им впервые, благодаря работе с большими данными.

Методология и методы (Methodology and Methods). В исследовании теоретический анализ реализован через систематизацию научных концепций, посвященных человекоцентрированности, ИИ-зрелости, доверию к технологиям, дополненным критическим обзором международного и российского опыта по внедрению ИИ-ассистентов.

ИИ-зрелость организации в синергичном взаимодействии человека и виртуального помощника. Ключевым фактором успешности внедрения ИИ-технологий выступает ИИ-зрелость организации. Она предполагает создание среды, где сотрудники могут работать автономно, минимизируя запросы другим подразделениям, сохраняя эффективность в

решении совместных задач, получая информацию своевременную и из проверенных источников, а также экономя рабочее время путем оптимизации рабочих процессов.

Синергичность достигается за счет эмерджентного эффекта, когда совместная работа человека и ИИ-ассистента превосходит простую сумму возможностей, которую предоставлял бы каждый из участников в отдельности. Она достигается через взаимодополняемость компетенций (когда сотрудником обеспечивается устойчивость и принятие решений в том числе с точки зрения этики, контекстность понимания нюансов и эмоциональный интеллект, а ИИ-ассистентом привносится скорость обработки данных, подготовка рекомендации, автоматизация операций).

Коэволюция технологии и пользователей обеспечивается через адаптивность ИИ-ассистента к обучению с параллельным процессом развития цифровых навыков молодых сотрудников. Сбалансированность распределения ролей реализуется через способность ИИ к обработке значительного количества типовых запросов, которая способствует высвобождению рабочего времени сотрудников для решения сложных задач. ИИ-зрелость организации в синергичном взаимодействии между человеком и виртуальным помощником предлагается оценивать через изучение возможностей, потенциала и рисков.

Изучение возможностей включает анализ потенциала и эффективности новых функций ИИ-ассистентов: расширения сервиса ИИ (число новых функций, скорость обработки запросов и точности решений), оптимизации процессов (исследование снижения нагрузки на персонал и экономии рабочего времени за счет имплементации ИИ-ассистентов, а также автоматизации рутинных, аналитических и, частично, творческих задач).

Потенциал оценивается через систему показателей ИИ-зрелости организации,

включая: организационную готовность (уровень цифровизированных процессов, разработку ИИ-стратегии и инвестиций в ИИ-инфраструктуру), кадровый потенциал (готовность молодых сотрудников к работе с ИИ-ассистентами, уровень доверия к ним), технологическую базу (интеграция с корпоративными системами, например, с CRM; скорость внедрения инноваций).

Риски могут быть изучены путем рассмотрения частоты возникновения технологических сбоев, в том числе «галлюцинаций» ИИ на сложных запросах, степени прозрачности алгоритмов, зависимости работы от поставщиков решений, организационных проблем (сопротивление изменениям в среде сотрудников, в том числе молодых, недостаток компетенций для работы с ИИ и проблемы интеграции проектов, социально-этических рисков (формирования цифровой зависимости, конфиденциальность данных и юридические риски).

Таким образом, достижение уровня ИИ-зрелости становится возможным путем синергичности технологических возможностей в сбалансированности развития трех компонентов: реализации новых возможностей путем расширения функционала, накопление потенциала за счет роста ИИ-зрелости организации и минимизации всего спектра рисков через обучение, прозрачность и правовое регулирование.

Человекоцентрированность и доверие как факторы синергичности взаимодействия человека и виртуального помощника. Методология исследования базируется на комплексном и системном подходе (анализ ИИ-ассистентов как особых элементов в человекоцентрированной системе управления), теории диффузии инноваций Э. Роджерса (Rogers, 1971) и Г.Орра (Orr, 2003) для целей анализа этапов распространения технологий, концепции доверия П. Штомпки (Штомпка, 2012) применительно к процессам взаимодействия между человеком и ИИ, а

также принципах Agile и человекоцентрированности.

К. Роджерсом человекоцентрированность понималась как такая система взглядов, которая основывается на доверии к человеку (Rogers, 1961). По модели Э. Роджерса, развитие инноваций – процесс поэтапный: от новаторов (их не более 2,5%), которые готовы мириться с несовершенством новшеств, к ранним последователям (их 13,5%), которые оценивают практическую пользу. Преодолевая «пропасть Мура», технология становится востребованной ранним большинством (34%), а затем уходит в массовое использование. Распространение инновации происходит через доверие пользователей на основе удовлетворения ожиданий, соответствующих типу аудитории. Человеку «доверяющему» необходимы точки опоры, поэтому он ориентируется на личный опыт, нормы культуры и информацию о надежности объекта: чем больше у человека знаний об объекте доверия, тем легче ему принять решение (Штомпка, 2012: 167). Высокий уровень технологического доверия к продуктам генеративного ИИ в решении различного рода задач, созданных OpenAI¹, удивили даже самых опытных исследователей ИИ (Merz, 2025). Применение ИИ-ассистентов формирует качественно новые возможности человекоцентрированного взаимодействия. Так, в корпоративной культуре, ориентированной на сотрудника, приоритетными выступают их потребности, а благополучие прямо влияет на результативность работы компании (Штроо, 2016: 92). В государственном управлении такой подход реализуется через политику, направляемую на нужды и качество жизни граждан (Тихонов, 2021); (Ваславский, 2023: 74).

¹ OpenAI – исследовательская организация Илона Маска и Сэма Альтмана, занимающаяся разработкой и продвижением дружественного искусственного интеллекта. Прим. Авт.

Одной из методологий социологического измерения человекоцентрированности выступает Индекс человекоцентричности, разработанный Корпоративной Академией Росатома совместно с Высшей школой экономики (Субиндекс «Сотрудники» оценивает практику компании по отношению к персоналу, гарантии его безопасности, условия для развития. Субиндекс «Сообщество» измеряет качество социальной политики на территориях ее присутствия. Согласно результатам исследования 2022 года человекоцентрированности компаний РФ, стран СНГ, БРИКС (N=120, 2022 и N=320, 2023), средний индекс человекоцентрированности компаний составил 52 балла, а среднее значение субиндекса «Сотрудники» выше среднего значения субиндекса «Сообщество» (57 и 46 баллов, соответственно). Данные свидетельствуют об ориентированности исследуемых организаций в большей степени на внутренний контур, чем на внешний². К 2023 году субиндекс «Сообщество» заметно подрос – с 46 до 55 баллов, в то время как субиндекс «Сотрудники» незначительно снизился – с 57 до 55 баллов, ориентация на внешний и внутренний контур пришла в равновесие (10 главных российских HR-трендов, 2025).

На основе подходов К. Роджерса и Индекса человекоцентрированности авторами приняты следующие ключевые показатели ориентированного на человека взаимодействия сотрудника и ИИ-ассистента: 1) «эмпатия» (безусловность принятия и эмпатии); 2) «сопереживание» (поддержка через сопереживание процессов развития); 3) «самовыражение» (открытость самовыражения в общении); 4) «интерфейс» (интуитивно понятный интерфейс); 5) «персонализация» (взаимодействие на

основе персонализации и этики); 6) Безопасность (защита данных, сохранение конфиденциальности и 7) Прозрачность (прозрачность алгоритмов). В исследовании применены следующие показатели ИИ-ассистентов: 1) безусловное принятие и эмпатия; 2) поддержка развития пользователя; 4-3) самовыражение ассистента; 5-4) интуитивность интерфейса; 3-5) персонализированное взаимодействие; 6) этичность и безопасность и 7) прозрачность алгоритмов.

Авторы отмечают также необходимость учета следующих рисков: 1) цифровая зависимость пользователя, способная усилить пассивное потребление (переложить гражданские и социальные задачи на ИИ) (Зотов, Василенко, 2023); 2) непрозрачность в работе ИИ и так называемые «галлюцинации», недостоверность результатов и необходимость в постоянной верификации; 3) юридические риски (выражаются в возможных судебных последствиях из-за совершенных ошибок по результатам запросов к ИИ).

Комплексный анализ процессов встраивания ИИ в модель человекоцентрированных деловых процессов. В ходе исследования сбор информации о структуре аудитории, с выделением сегмента молодежной аудитории, и особенностях поведения, восприятия ее представителей сервисов виртуального ассистента, произведен в сочетании с анализом профилей сотрудников с помощью методов дизайн-мышления и Customer Development.

Методика дизайн-мышления основана на наблюдении с эмпатией за тем, как специалисты взаимодействуют с окружением. Используется итеративный и практический подход к созданию инновационных решений, рассматривается как один из наиболее эффективных способов решения сложных проблем, которые не имеют логического обоснования внедрения инновации в

² Козлов И. Глава HR «Росатома» – о новой концепции человекоцентричности. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/655751229a7947ba0efe5608> (дата обращения: 04.05.2025).

продукты и услуги. Из наиболее распространенных результатов дизайн-мышления выделяется построение клиентского опыта, благодаря расстановке приоритетов среди потребностей пользователей³. Customer Development, метод проверки гипотез о партнерах, потребителях и продукте, применялся с целью построения портрета рассматриваемой целевой аудитории и анализе ее поведения. Для сбора данных качественных методов использованы глубинные интервью (2020 г. – N=29; 2022 г. – N=30). Онлайн-опрос (анкетирование) (2023 г. – N= 395) был проведен с использованием сервиса Oprossio.

Оценка удовлетворенности сотрудников в целом и сервисов ИИ-ассистента в отдельности, как формы обратной связи, проведена с использованием индекса CSI (Customer Satisfaction Index – «индекс удовлетворённости клиентов») – количественный показатель, который измеряет уровень удовлетворённости людей и включает выявление мнений и потребностей, оценку эффективности рабочих процессов, выявления зон оптимизации⁴. Были определены значимые для молодых сотрудников параметры ИИ-ассистента и его сервисов, проведена оценка их весов важности (от 1 до 10). Сбор данных для расчета значения коэффициента был проведен путем онлайн-опроса (анкетирование) с использованием сервиса Oprossio (2023 г. – N= 461).

Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion). Согласно обнародованному проекту «Методических рекомендаций по оценке готовности использования искусственного

интеллекта органами местного самоуправления» АНО «Цифровая экономика» в 2024 году, ИИ-ассистенты в сфере государственного управления призваны обеспечить повышение уровня автоматической обработки входящих запросов до 60%, а повышение числа автоматически обрабатываемых обращений – до 90%. Безусловно, речь идет не только о количестве, но и о качестве персонализированной работы с населением, что подчеркивает важность человекоцентрированного вектора государственного управления.

Робот Макс усовершенствован по итогам апробации чат-бота 2019 года и представлен пользователям в 2024 году. В ходе проведенного исследования нами выявлен следующий состав функций, осуществляемых этим виртуальным помощником, которые отвечает требованиям показателей «персонализация», «интерфейс» и «безопасность», то есть:

- мультиведомственная и мультирегиональная интеграция с платформами и сервисами государственных услуг, государственными информационными системами, способность действовать как единый информационный центр по принципу «одного окна»;
- функция персонализации, обеспечивающая персонализированные уведомления, рекомендации, напоминания и ответы на запросы;
- удобный доступ граждан к услугам со всех устройств, ввод понятных по содержанию вопросов и вывод ответов, включая голосовой формат;
- функции планирования и персонализированного напоминания о приеме граждан в государственных учреждениях;
- функции подготовки отчетности, оперативной обработки данных и многоаспектной аналитики, выявления закономерностей и тенденций потенциальных потребностей граждан,

³ Tuttle G. (2025) What is design thinking and why is it important? URL: <https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/what-is-design-thinking> (Accessed 3 May 2025).

⁴ Показатель CSI: что означает и как правильно рассчитать. URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/csi> (дата обращения: 03.05.2025).

эффективного распределения государственных ресурсов.

Однако, пока нельзя говорить о реализованных у Робота Макса возможностях дообучения в процессе взаимодействия, также как о динамическом получении и использовании данных о контексте и ситуации пользователя. Более того, Робот Макс работает только с официальной базой «Госуслуг» и не имеет прямого доступа к тому, что называется персональными данными пользователя⁵. Это полностью отвечает принципам конфиденциальности (показатель «безопасность»). Отметим, что в основе ИИ-помощника находятся две отечественные генеративные нейросети, которые позволяют формулировать и выдавать точные и выверенные ответы. В результате, ассистентом оказывается персонализированная помощь, он умеет анализировать запрос в его контексте в единстве с ситуацией пользователя, чтобы предложить пошаговую инструкцию под конкретные нужды. Однако, при этом он ограничивается лишь рекомендациями в решении вопросов, но не решает стоящую перед человеком задачу. Вместе с тем, Робот Макс строго следует принципам выдачи только достоверной информации, никогда не придумывает ответы, отвечает уважительно, опирается только на проверенные данные (показатели «эмпатия», «персонализация», «безопасность»).

Разработчики создали для технологии облик, который способствуют формированию доверия пользователей – это стало возможным после проведения масштабного исследования, где текущий облик был выбран из 50 возможных вариантов (Кряжев, 2024). Такой подход к дизайну и персонализированность общения помогают чувствовать пользователям, что

их ценят и понимают (показатели «эмпатия» и «развитие»).

В целом, исследование ИИ-ассистентов на примере флагмана цифровой технологии в российском государственном управлении – Робота Макса, привело к выводам, что, хотя он частично и соответствует предложенным выше критериям человекоцентрированности, однако, все еще требует существенных доработок, чтобы стать полноценным ИИ-ассистентом гражданина. Не удалось также выявить соответствие по показателю «самовыражение», что свидетельствует о недостаточной проработке функции самовыражения и самоидентификации, которые отражались бы в ходе диалога с пользователем и делали его более интересными и личностно-ориентированным.

В рамках второго исследования, проведенного под руководством Е. А. Литаш-Сорокиной в 2020-2024 гг. (Литаш-Сорокина, 2023) на периметре зрелой цифровой организации (прошла путь крупнейшей цифровой трансформации, реализует проекты цифровой трансформации как бизнес-организаций, так и стратегических государственных задач; одним из приоритетов выступает внедрение ИИ в человекоцентрированную модель деловых процессов⁶), была изучена структура аудитории, особенности ее поведения и восприятия, с целью планирования и приоритизации создания сервисов виртуального ассистента для поддержки сотрудников, для гармоничной, отвечающей потребностям имплементации сервисов в рабочую среду сотрудника.

В исследовании были использованы эмпирические методы, такие как: дизайн-мышление и customer-development, направленные на изучение профилей сегментов аудитории и исследования ее потребностей. Изучение профилей сотрудника (2021 г.) выявило следующие

⁵ Кряжев А. «Госуслуги» запустили обновленного «Робота Макса» с генеративным ИИ. URL: <https://ria.ru/20241211/gosuslugi-1988701474.html> (дата обращения: 03.05.2025).

⁶ СберПро. URL: <https://sber.pro/digital/>.

сегменты: общение с клиентами;
сопровождение деятельности других;
разработка продуктов в различных

подразделениях; линейные,
функциональные лидеры подразделений
(Таблица).

Таблица

Описание характеристик Персон (профилей сотрудников) в сегментах

Table

Description of Person (employee profile) characteristics in segments

Линейные, функциональные лидеры подразделений (лидер) Ср. возраст: 35+ / Line, functional divisional leaders (leader) Average age: 35+	Разработка продуктов в различных подразделениях (бэк) Ср. возраст: 30 / Product development in various departments (back) Average age: 30
Сопровождение деятельности других (сервис) Ср. возраст: 32 / Support for other activities (service) Average age: 32	Общение с клиентами (фронт) Ср. возраст: 27 / Customer communication (front) Average age: 27

Наряду с общими ожиданиями автоматизации процессов, персонализации, снижении информационного шума, удобства оптимизации работы, решения проблем, взаимодействия с коллегами, быстрым доступом данным – первые результаты исследований (2021г.) показывали общее недовольство качеством работы, смешение недовольства с историческим опытом взаимодействия с другими чат-ботами и ассистентами. Сотрудниками отмечались такие недостатки как: частые ошибки в трактовке вопросов, неточность в ответах, ограничения по полезности (эффективная работа только на простых задачах, например, прокладывании маршрутов, установки напоминания и др.), а также недостаточности в интеграции с корпоративными системами. Ключевой была названа проблема отсутствия доверия к виртуальным помощникам. Сотрудники зачастую обращались к ИИ-ассистенту из любопытства, либо же крайней необходимости, нежели в целях получения полезного результата. Этот негативный аспект опыта подчеркивал необходимость наряду с модификацией технологии сформировать у пользователей доверие к ИИ-ассистентам (Merz, 2025).

Одновременно с этим, проводимые исследования выявили привычные простые и полезные для эффективной работы паттерны поведения сотрудников. Например, сотрудники по несколько раз в течение дня обращались к различным сервисам с целью: создания позитивной атмосферы в команде, переключения внимания для восстановления ресурса в ходе интенсивного дня, др.

Согласно выявленным приоритетам, вместе с реализацией функциональных сервисов, с 2021 года разрабатывались и внедрялись «поддерживающие» сервисы для сотрудников, с потенциалом частотного использования и/или вирусного распространения между сотрудниками цифровой организации для роста вовлечения в использование виртуального помощника. В результате чего, в ходе проводимой ежеквартальной оценки CSI на горизонте первого года работы развития ИИ-ассистента, была обнаружена положительная динамика (значения подтверждались вплоть до 2024 года, далее исследование не проводилось) уровня удовлетворенности пользователей сервисами – 98.5%, CSI ассистента в целом до 97% (рост от S 80%) (рисунок 1), с одновременным ростом его активной

аудитории – MAU (MonthlyActiveUsers) — количества уникальных пользователей ИИ-ассистента за месяц без учета

повторных сессий, в два раза в течение года.

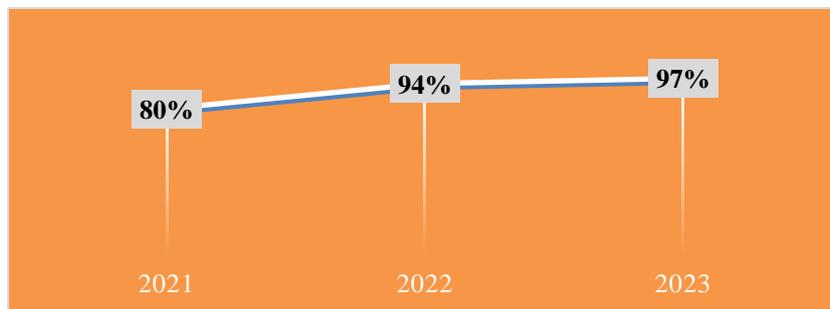


Рисунок 1. Динамика роста показателя удовлетворенности (CSI) сотрудников виртуальным ассистентом

Figure 1. Dynamics of the growth of the employee satisfaction index (CSI) of the virtual assistant

Наряду с топ-запросами из набора возможностей ассистента фиксировались запросы об обучении, «поздравление с праздниками» (отправка поздравительных

открыток) и «минута отдыха», предоставляющая различные возможности для снятия стресса и переключения внимания (рисунок 2).



Рисунок 2. Пример распределения ответов на вопрос «Какие навыки⁷ виртуального ассистента вы использовали?» по результатам опроса в 1Q 2023

Figure 2. Example of the distribution of answers to the question “What virtual assistant skills did you use?” based on the results of the survey in 1Q 2023

⁷ Навык виртуального ассистента – функциональный модуль или «умение» ИИ-помощника, который позволяет ему выполнять определенные задачи (например, управлять календарем, искать фильмы, осуществлять финансовые операции) в ответ на запрос пользователя. Эти навыки основаны на технологиях искусственного интеллекта, включая обработку естественного языка и распознавание намерений пользователя (интенгов), чтобы предоставлять релевантные и полезные ответы или действия.

Эти результаты позднее нашли отражение в результатах опроса сотрудников Agile-периметра (N=395), проведенного в конце 2023 года. У них выявлена направленность на решение рабочих задач и саморазвитие – свободное

время расходовалось на обучение или умственную деятельность, направленную на саморазвитие (Рисунок 3), а перерывы на короткий отдых – для восстановления продуктивности (Рисунок 4).

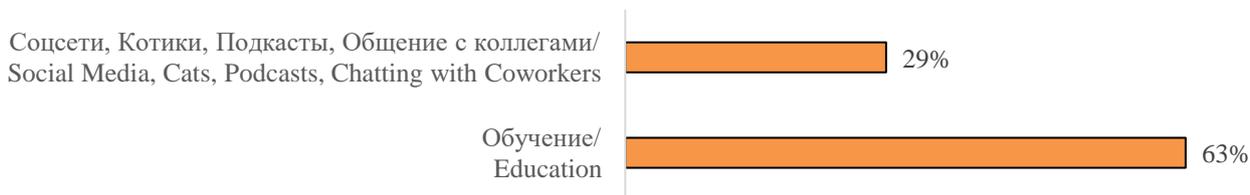


Рисунок 3. Распределение ответов на вопрос «Что вы делаете, когда появляется свободное время?»

Figure 3. Distribution of answers to the question “What do you do when you have free time?”

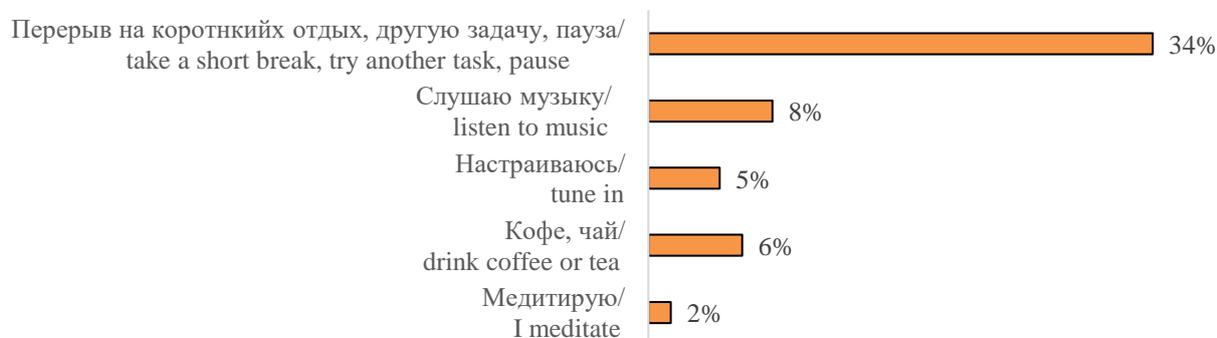


Рисунок 4. Распределение ответов на вопрос «Что вы делаете, когда не можете сосредоточиться?»

Figure 4. Distribution of answers to the question “What do you do when you can't concentrate?”

Как показывают исследования авторов, ключевым аспектом развития человекоцентрированности ИИ-ассистента (ориентации работы на решении задач сотрудника) является не только количественный рост автоматизации, но и качество персонализированного взаимодействия с пользователями.

Робот Макс частично соответствует предложенным критериям человекоцентрированности, однако, у него существуют зоны роста в полноценном решении стоящих перед пользователем задач, понимании контекста пользователя, а также в проработке способности к самовыражению и организации личностно-ориентированного диалога. В отсутствие реализации все перечисленное в отдельности и совместно может

ограничивать эмоциональную вовлеченность пользователей и конечную полезность, несмотря на общую техническую эффективность ассистента.

Изучение виртуальных ассистентов зрелой цифровой организации в начале разработки ИИ-ассистента (2020 году) обнаружило две ключевые проблемы: (1) низкий уровень доверия пользователей в виду ошибок интерпретации запросов и (2) ограниченная полезность ассистентов в решении сложных задач. Было отмечено также, что благодаря направленному развитию ассистента, с опорой на исследование аудитории и ее потребностей, уже через 3 года, фиксировался устойчивый рост использования и доверия (удовлетворенности).

Полученные данные показывают дихотомию в развитии ИИ-ассистентов: с одной стороны, в государственном секторе акцент делается на безопасность и точность, что в свою очередь ограничивает полезность в следствие реализации необходимых для этого ограничений по работе с данными, а также недостаточном внимании к возможностям эмоционального взаимодействия; с другой – в корпоративной среде зрелой цифровой организации персонализация сервисов подтверждается как ключевой фактор успеха, который, вместе с тем, все еще сочетается с недоверием сотрудников к технологии в следствие сформировавшихся стереотипов предыдущего опыта использования виртуальных помощников.

Таким образом, критическим фактором становится стремление к балансу между человекоцентрированностью и функциональностью: персонификации, эмоциональной составляющей, доверия и полезности. Как показали результаты, даже при наличии высокой технологической оснащенности, отсутствие доверия и эмоциональной вовлеченности может снижать эффективность внедрения ИИ-технологий.

Настоящее исследование подтверждает важную роль ИИ-ассистентов в повышении производительности и удовлетворении молодых сотрудников. Они становятся важными инструментами, помогающими справиться с растущим объемом задач и требований современной рабочей среды. Однако успех взаимодействия зависит от соблюдения принципов человекоцентрированности, что подразумевает учёт индивидуальных особенностей и потребностей каждого работника. Обобщим итоги проведенного исследования по трем ключевым показателям: возможности, потенциал и риски.

Возможности. Исследование показало, что применение ИИ-ассистентов сотрудниками зрелой цифровой

организации, демонстрируют высокий уровень результатов: растет уровень обработки запросов, доля решенных автоматически обращений, проводится оперативная аналитика запросов, растет индекс автоматизации рутинных операций. Способствует этому стремление молодых сотрудников (<45 лет, ВОЗ) к изучению нового и саморазвитию, поскольку фундаментом зрелой организационной культуры зрелой цифровой организации является постоянная готовность к изменениям.

Потенциал. Показатели сотрудников зрелой цифровой организации по потенциалу иллюстрируют быстроту освоения функций, активность в использовании расширенных возможностей и высокую частоту взаимодействий с ИИ-ассистентами. По показателю потенциала отмечается рост MAU (почти в два раза), рост удовлетворенности ИИ-ассистентами и динамика в CSI с 80 % до 97 %, быстрое формирование паттерна использования ИИ. Изучение потенциала ИИ на примере Робота Макса показало соответствие четырех из семи критериев человекоцентрированности, реализуется персонализация на основе не менее 12 параметров пользователей и осуществляется интеграция с государственными сервисами (показатели «персонализация», «интерфейс» и «безопасность»). При этом ограничения потенциала выступают в недостаточности проработки эмоционального интеллекта ИИ (показатель «эмпатия», «сопереживания»), прозрачности подготовки результатов («прозрачность»), одновременно с сохранением скепсиса к практической полезности ИИ-ассистентов (до 35%); присутствует также дефицит критического восприятия рекомендаций ИИ.

Риски. Сложности отмечаются в том, что, благодаря «эффекту новизны», многие сотрудники первоначально относятся к ИИ как к развлечению, вместе с тем, могут испытывать завышенные ожидания от его возможностей, поверхностно

взаимодействовать с ИИ, без погружения в глубину освоения его функций. «В совместном эволюционном развитии начинает оформляться тенденция вытеснения самого человека этими искусственными саморазвивающимися системами, в которых всё более проявляются человеческие качества. Человек при этом не всегда готов нести ответственность за последствия и качество воссозданного искусственного образа себя. (Василенко, Мещерякова, 2023). Критические ограничения по показателю рисков ИИ-ассистента выступают: технологические (частота ошибок в сложных запросах составила 3-5 %, ограниченность в полезности в нестандартных запросах и проблемы интеграции с другими системами), организационные (дефицит доверия персонала к ИИ, сопротивление изменениям и нехватка цифровых ИИ-компетенций), эмоциональные (недостаток самовыражения у ИИ-ассистентов).

В целом, синергичность возможна тогда, когда ИИ-ассистент из инструмента переходит качественно в статус «коллеги», усиливая, но не заменяя, человеческие способности. Ключевыми условиями здесь выступают ИИ-зрелость организации и готовность сотрудников к коллаборации с технологиями.

Заключение (Conclusions).

Исследование продемонстрировало значительный потенциал ИИ-ассистентов в содействии профессиональному росту и повышению производительности молодых сотрудников. Оно подтвердило, что внедрение технологий на основе искусственного интеллекта должно учитывать принципы человекоцентрированности, обеспечивая персонализацию, безопасность и удобное взаимодействие. Одним из ключевых выводов исследования является необходимость достижения синергетического эффекта между технологией и человеком. Чтобы добиться устойчивого положительного результата,

важно сочетать достоинства ИИ с уникальными качествами человеческих кадров, такими как креативность, интуиция и морально-нравственные ценности.

Выявлены ограничения текущих моделей ИИ-ассистентов, касающиеся эмоционального интеллекта и потенциальной угрозы цифровой зависимости. Поверхностность взаимодействия с ИИ, снижение уровня критичности мышления, когнитивных функций, эмоциональная отстраненность. Наиболее перспективным видится подход, основанный на синергичности взаимодействия, при котором за ИИ останутся рутинные операции и работа с базовыми запросами, а сотрудникам останется решение нестандартных творческих и стратегических задач. Подобный подход не только повысит эффективность взаимодействия технологий и человека, но и поддержит молодых сотрудников в профессиональном росте. При этом, без решения проблем прозрачности алгоритмов, эмоциональной вовлеченности и доверия потенциал ИИ-технологий также остается не до конца раскрытым.

Будущие исследования должны сосредоточиться на углубленном изучении синергетического эффекта взаимодействия человека и ИИ, оценивая степень влияния технологий на профессиональные компетенции и личное благополучие сотрудников. Важнейшими направлениями являются оптимизация процесса внедрения ИИ в организацию, минимизация негативных последствий и укрепление доверия к интеллектуальным ассистентам. Важным направлением будущих исследований станет детальное изучение долгосрочных эффектов использования ИИ-ассистентов на профессиональное развитие сотрудников и их личные качества. Требуются дополнительные усилия для оценки воздействия технологий на карьерный рост, самооценку и мотивацию сотрудников, что позволит

выработать эффективные стратегии их внедрения и сопровождения.

Организациям рекомендовано развивать компетентностный подход, включающий обучение сотрудников эффективному использованию ИИ-ассистентов. Необходимо создать атмосферу психологической безопасности, в которой сотрудники могли бы открыто обсуждать трудности, связанные с новыми технологиями. Важно регулярно мониторить влияние ИИ на рабочие процессы и своевременно вносить необходимые коррективы для поддержания оптимального баланса между технологическими преимуществами и человечностью рабочей среды.

Список литературы

10 главных российских HR-трендов-2025: сборник информационно-аналитических статей / М. В. Иванющенко, В. С. Каткало, Ю. Е. Петрова-Вербицкая, С. Р. Филонович, Ю. В. Фуколова, Е. В. Чернозатонская / под ред. В. С. Каткало, М. В. Иванющенко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 104 с.

Василенко Л. А., Мещерякова Н. Н. Гибридность цифрового общества: инновационная реальность или утопия? // *Философия науки и техники*. 2023. Т. 28. № 1. С. 48-65. DOI: 10.21146/2413-9084-2023-28-1-48-65. EDN: USPLIV.

Ваславский Я. И. Трансформация роли государства: от капитала – к человекоцентризму // *Теория и практика общественного развития*. 2023. № 4 (182). С. 73-77. DOI: 10.24158/tipor.2023.4.9. EDN: BHSJBC.

Зотов В. В., Василенко Л. А. Цифровая трансформация публичного управления: единство сервисно-цифровых и социально-сетевых аспектов // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2023. № 3. С. 26-47. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47. EDN: EFDDTJ.

Литаш-Сорокина Е. А. Факторы, определяющие качество жизни в цифровую эпоху // *Государственное управление и развитие России: глобальные тренды*

и национальные перспективы: Сборник статей международной конференц-сессии. Т. 3. Москва: Издательский дом «Научная библиотека», 2023. С. 511-516.

Тихонов А. В. Реформирование властно-управленческой вертикали в условиях реализации национальных проектов и активизации процессов спонтанного группообразования / Тихонов А. В., Богданов В. С., Гречаная А. А., Гусейнова К. Э., Мерзляков А. А., Почестнев А. А., Просняк Д. В., Савельев И. А., Смирнова А. С., Щербина В. В. Отв.ред. А. В. Тихонов, А. А. Мерзляков. Москва, 2021. 455 с. EDN: YNARHI.

Штомпка П. Доверие – основа общества. Москва: Логос, 2012. 445 с.

Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях // *Организационная психология*. 2016. Т. 6, № 3. С. 91-104.

Caldarini G., Yaf S. and McGarry K. A. Literature Survey of Recent Advances in Chatbots // *Information*. 2022. № 13. P. 41. DOI: 10.3390/info13010041.

Orr G. Diffusion of innovations, by Everett Rogers // Retrieved January. 2003. № 21. P. 2005.

Rogers C. On becoming a person. Boston: Houghton Mifflin Company, 1961. 420 p.

Rogers Everett M. Diffusion of innovations. Library of Congress Cataloging in Publication Data, Rev. ed. of: Communication of innovations. 2nd ed. 1971.

References

10 glavnykh rossiyskikh HR-trendov-2025 [10 Main Russian HR Trends-2025] (2024), Collection of Information and Analytical Articles, by M. V. Ivanyushchenkova, V. S. Katkalo, Yu. E. Petrova-Verbitskaya, S. R. Filonovich, Yu. V. Fukolova, E. V. Chernozatonskaya; edited by V. S. Katkalo, M. V. Ivanyushchenkova; National Research University Higher School of Economics, Publishing House of the Higher School of Economics, Moscow, Russia. (In Russian)

Vasilenko, L. A., Meshcheryakova, N. N. (2023), “Digital hybridity: innovative reality or utopia?”, *Filosofiya nauki i tehniki*, 28 (1), 48-65, DOI: 10.21146/2413-9084-2023-28-1-48-65, EDN: USPLIV. (In Russian).

Vaslavskiy, Ya. I. (2023), “Transformation of the state's role: from capital to human-

centricity”, *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, (4), 73-77, DOI: 10.24158/tipor.2023.4.9, EDN: BHSJBC. (In Russian).

Zotov, V. V. and Vasilenko, L. A. (2023), “Digital transformation of public administration: unity of service-digital and social-network aspects”, *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya*, (3), 26-47, DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47, EDN: EFDDTJ. (In Russian).

Litash-Sorokina, E. A. (2023), “Factors determining quality of life in digital era”, *Gosudarstvennoe upravlenie i razvitie Rossii: globalnye trendy i natsionalnye perspektivy: Sbornik statey mezhdunarodnoy konferents-sessii [Public Administration and Development of Russia: Global Trends and National Perspectives: Conference Proceedings]*, Izdatelskiy dom “Nauchnaya biblioteka”, Moscow, Russia, 3, 511-516. (In Russian).

Tikhonov, A. V. (2021), *Reformirovanie vlastno-upravlencheskoy vertikali v usloviyah realizatsii natsionalnykh projektov i aktivizatsii protsessov spontannogo gruppoobrazovaniya [Reforming the vertical of power and management in the context of the implementation of national projects and the activation of spontaneous group formation processes]*, by Tikhonov, A. V., Bogdanov, V. S., Grechanaya, A. A., Guseynova, K. E., Merzlyakov, A. A., Pochestnev, A. A., Prosyanyuk, D. V., Savelyev, I. A., Smirnova, A. S., Shcherbina, V. V., ed. By Tikhonov, A. V., Merzlyakov, A. A., Moscow, Russia, 455, EDN: YNARHI. (In Russian).

Sztompka, P. (2012), *Doverie – osnova obshchestva [Trust – The Foundation of Society]*, Logos, Moscow, Russia, 445. (In Russian).

Shtroo, V. A. (2016), “Human-centric approach and HR management practice in Russian organizations”, *Organizacionnaya psihologiya*, (3), 91-104. (In Russian).

Caldarini, G., Yaf, S. and McGarry, K. A. (2022), “A Literature Survey of Recent Advances in Chatbots”, *Information*, 13 (1), 41, DOI: 10.3390/info13010041.

Orr, G. (2003), *Diffusion of innovations*, by Everett Rogers, Retrieved January, 21, 2005.

Rogers C. (1961), *On becoming a person*, Houghton Mifflin Company, Boston, 420.

Rogers Everett, M. (1971), *Diffusion of*

innovations, Library of Congress Cataloging in Publication Data, Rev, ed. of: Communication of innovation.

Статья поступила в редакцию 18 мая 2025 г. Поступила после доработки 25 августа 2025 г. Принята к печати 10 сентября 2025 г. Received 18 May 2025. Revised 25 August 2025. Accepted 10 September 2025.

Конфликты интересов: у автора нет конфликта интересов для декларации.
Conflicts of Interest: the authors have no conflicts of interest to declare.

Скороход Ольга Александровна, аспирант, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия.

Olga A. Skorokhod, Postgraduate Student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.

Литаш-Сорокина Елена Александровна, аспирант, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия.

Elena A. Litash-Sorokina, Postgraduate Student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.

Василенко Людмила Александровна, доктор социологических наук, профессор, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия.

Liudmila A. Vasilenko, Doctor of Sociology, Professor, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.