СБЕР | 185

Человек и технологии: как меняется мышление

Александр Каплан

д.б.н., профессор, руководитель лаборатории нейрофизиологии биофака МГУ им. М. В. Ломоносова

От справочников и поисковиков – к...

Чем ИИ становится для человека



Адаптивной аналитике

Данные собираются и объясняются под конкретную задачу



Когнитивному обеспечению

ИИ берёт на себя часть памяти, внимания и рассуждений

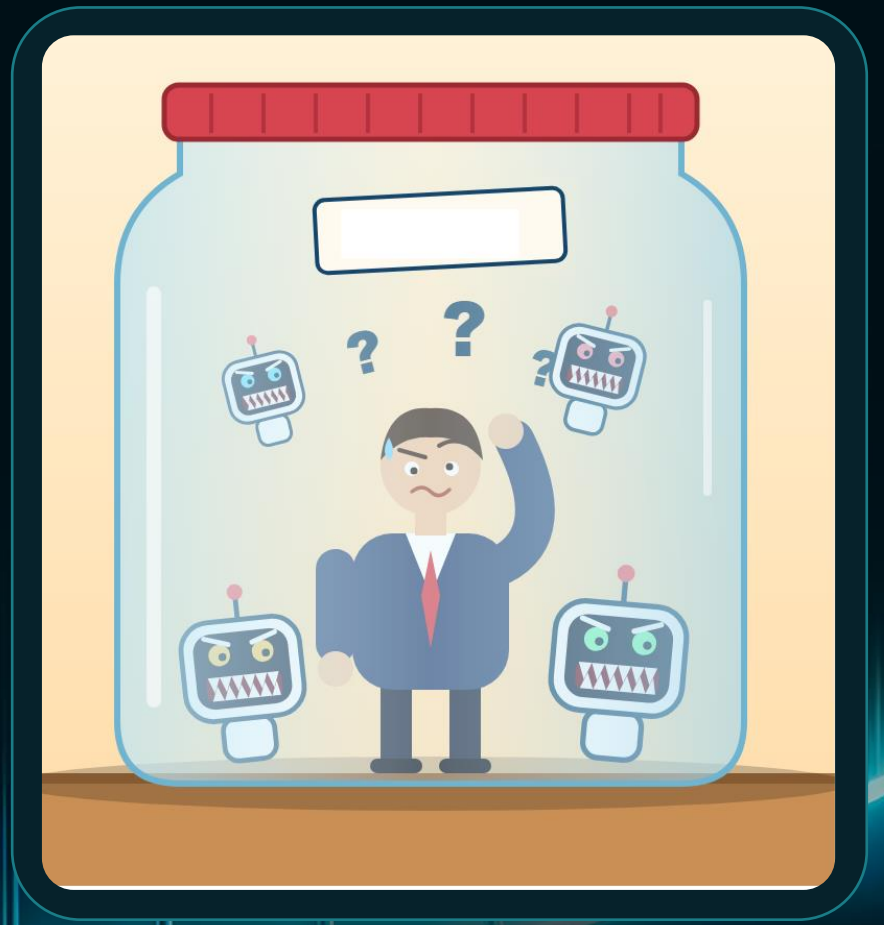


Сенсорному погружению

Интерфейсы, которые видят, слышат и откликаются на состояние человека

Ресурсы мозга – главный дефицит

Какие когнитивные и эмоциональные ресурсы сотрудников и клиентов становятся критичными, когда агенты берут на себя продвижение услуг и отношения с клиентом?



Адаптация к ИИ-агентам

Четыре уровня адаптации

Техническая

Освоить интерфейсы, научиться ставить задачи агенту и проверять результат

Когнитивная

От «делаю сам» – к «ставлю задачу, контролирую и принимаю решение»

Эмоциональная

Принять, что часть работы делает ИИ, и справиться с тревогой «меня заменят»

Организационная

Новые роли, метрики, регламенты проверки ИИ-результатов и обучение

Конфликты рождают не «злой ИИ»

А рассогласование ожиданий

Конфликт Доверие

Слепое доверие ведёт к ошибкам, полное недоверие тормозит внедрение

Конфликт Роли

Кто отвечает за результат, если текст написал ИИ? Где граница ответственности?

Конфликт Метрики

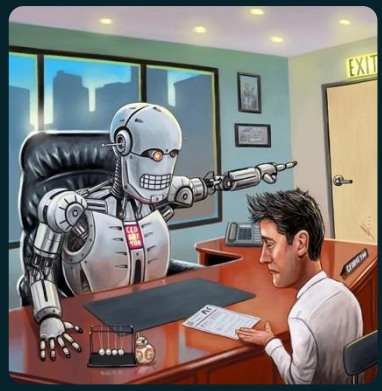
KPI на скорость жертвуют качеством, KPI на качество тормозят внедрение. А ещё CSI и CLTV клиента

Конфликт Этика и право

Персональные данные без согласия, нарушение авторских прав и этических норм

Конфликт Психология

Страх потерять работу, роль «оператора ИИ», выгорание от выбора «думать самому или проверять ИИ»



Работа смещается к надзору

Нагрузка не исчезает – она переходит к проверке и ответственности

Без агента: выполнение	С агентом: надзор
Искать и собирать информацию	Проверять, что нашёл агент
Самому решать задачу	Встраивать ответ агента в контекст клиента
Выполнять операцию	Управлять процессом и отвечать за результат

Для разработчика: интерфейс агента – это ещё и рабочее место проверяющего

Microsoft Research и CMU, 2025: 319 специалистов, 936 примеров

Фронт-офис перестраивается

Вокруг агентов – по данным опроса McKinsey

25–30%

времени менеджеры тратят на диалог с клиентом

53%

называют главным барьером нехватку качественных лидов

15–35%

текучесть менеджеров по работе с клиентами

10–12 ч

в неделю может вернуть банкиру агентная автоматизация

3–15%

рост выручки на менеджера и –20–40% к стоимости обслуживания

Ценность – не в сэкономленных минутах, а в том, на что человек тратит освобождённое внимание

McKinsey, 2 дек. 2025: опрос 406 банкиров и руководителей, США и Канада

ИИ ускоряет, а не разгружает

Фактически ИИ – ускоритель рабочих процессов



Гонка скоростей

Сэкономленное время уходит не на отдых, а на рост ожиданий

Новая нагрузка

Сформулировать промпт, поправить результат, объяснить ИИ, что не так

Выше планка

Чем проще черновик, тем строже требования к финалу

Новые навыки

Промптинг, проверка, управление контекстом – нужны время и силы

ИИ не экономит труд, а перераспределяет его: меньше механики – больше контроля и решений

Шесть ресурсов человека

Становятся критичными при работе с агентами



01

Внимание и рабочая память

Надзор за потоками агентов, окнами и уведомлениями



02

Калибровка доверия

Понимать, когда верить агенту, а когда проверять



03

Ресурс решений

Серии согласований превращаются в механические «ок»



04

Эмоциональный ресурс

Эмпатия, выдержка в трудных разговорах, ответственность



05

Экспертиза и память

Независимое суждение и опыт – особенно у новичков



06

Доверие клиента

Готовность воспринимать предложения и принимать решения

Авторская систематизация

Узкое горлышко – рабочая память

Мозг и когнитивные функции

Вход

Экран, голос клиента, уведомления агента

Рабочая память

3–5 осмысленных фрагментов одновременно

Гиппокамп

Связывает события и закрепляет их – во многом во сне

Долговременная

Опыт, навыки, знание клиента и продуктов

Классические «7 ± 2» пересмотрены: сегодня ёмкость рабочей памяти оценивают в 3–5 смысловых фрагментов

Не перегружать экран

Группировать показатели в 3–5 смысловых блоков вместо длинного ряда цифр

Не вытеснять учёбу

Когда ждёшь подсказку, хуже запоминаешь саму информацию (Sparrow, 2011)

Агент как внешняя память

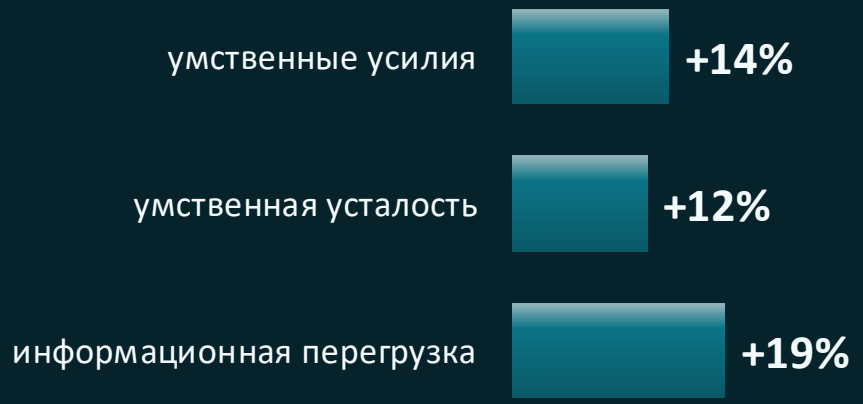
Хранить договорённости и контекст клиента, чтобы никому не пересказывать заново

Cowan, 2010; Diekelmann и Born, 2010; Sparrow, Liu, Wegner, Science, 2011

Надзор за агентами изнуряет

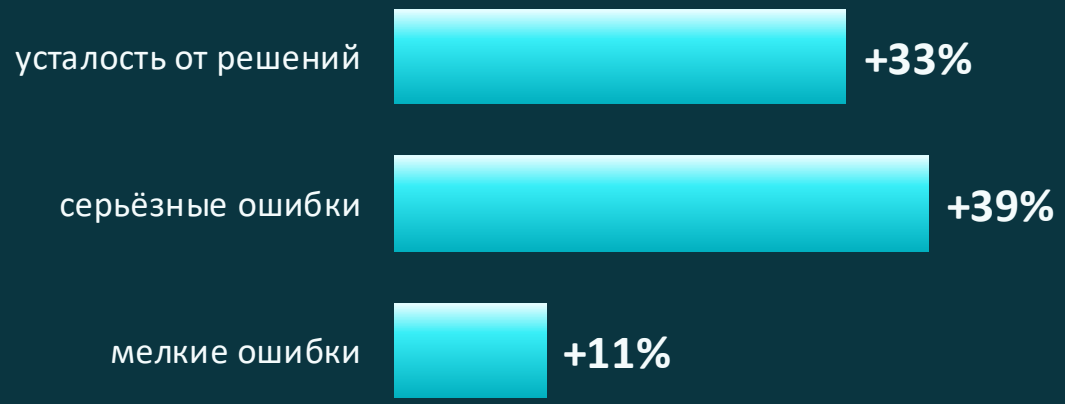
Высокий надзор против низкого

на сколько выше показатель



«AI brain fry» против остальных

на сколько выше показатель



25% → 34%

выросло намерение уволиться; 14% сообщили о симптомах: «туман», медленные решения, головная боль

BCG / Harvard Business Review, 2026: 1 488 штатных работников США, самоотчёты

Пик – на трёх ИИ-инструментах

Продуктивность по числу ИИ-инструментов

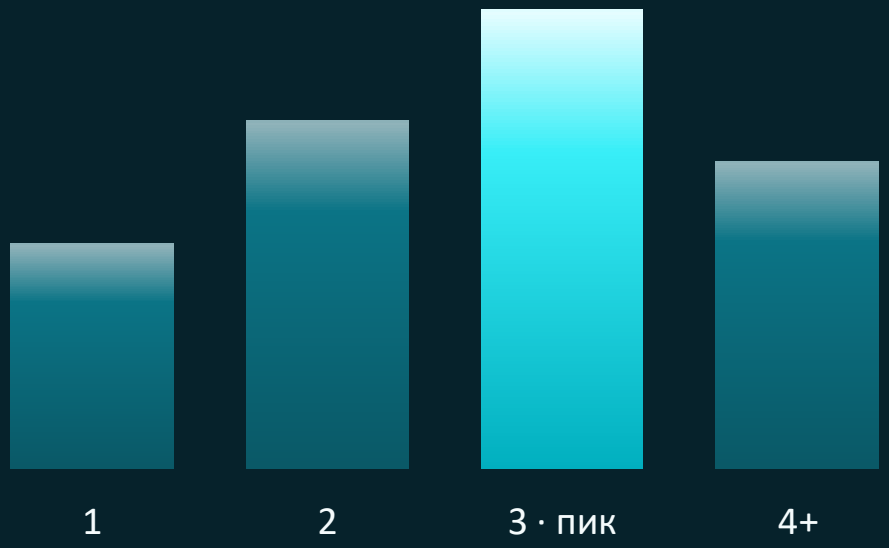


Схема: направление эффекта, значения не в масштабе

Лимит агентов на человека – параметр продукта

BCG предлагает нормы надзора – как нормы управляемости для людей

Не мерить KPI интенсивностью ИИ

Стимул «запускать больше агентов» только усиливает перегрузку

Автоматизировать рутину, а не контроль

Замена повторяющихся задач – выгорание ниже на 15%; культура баланса – усталость ниже на 28%

BCG / Harvard Business Review, 2026; N = 1 488; Euronews, 10 марта 2026

Кто что делает

Агенту – масштаб и рутина, человеку – смысл и ответственность

Оставить агентам

Рутина: черновики, базовый анализ, поиск, сводки

Масштаб: тысячи писем, варианты, A/B-тексты, прототипы

Быстрые наброски: идеи, структуры, сценарии – чтобы выбрать направление

Оставить человеку

Цели и стратегия – что важнее и почему

Этика и ответственность – решения о людях

Критическая проверка – человек как финальный фильтр

Креатив высокого уровня – новые концепции

Коммуникация и эмпатия – нюансы и договорённости

СБЕР | 185

Спасибо за внимание!

Александр Каплан 29 октября 2026, Москва