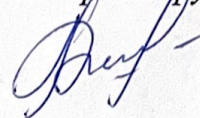


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ НАУЧНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР
ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ И МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ»

На правах рукописи



Шнайдер Вероника Федоровна

**Психологическая готовность руководителя к применению
искусственного интеллекта в управленческом контроле**

Специальность 5.3.3. «Психология труда,
инженерная психология, когнитивная эргономика»
(психологические науки)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Научный руководитель:
кандидат психологических наук
Войтикова Марина Андреевна

Москва, 2025 г.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
-----------------------	----------

Глава 1. Проблема управленческого контроля и ее изучение в психологии

1.1. Психологические исследования управленческого контроля в структуре профессиональной деятельности руководителя	17
1.2. Внешние и внутренние факторы эффективности и инновационности управленческого контроля	26
1.3. Эмпирическое исследование отношения к управленческому контролю современных российских руководителей.....	41
Выводы по главе 1	57

Глава 2. Структура и детерминанты психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле

2.1. Общий анализ исследований психологической готовности	60
2.2. Психологическая готовность к управленческой деятельности, инновациям и применению искусственного интеллекта	72
2.3. Теоретическая модель психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле	87
Выводы по главе 2	103

Глава 3. Эмпирическое исследование психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле

3.1. Организация и методы эмпирического исследования	105
--	-----

3.2. Влияние внешних и внутренних факторов и итоговая модель психологической готовности	115
3.3. Практические рекомендации по формированию психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле	128
Выводы по главе 3	145
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	148
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	151
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А. Анкета «Отношение руководителей к управленческому контролю»	181
Приложение Б. Анкета «Психологическая готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле» ...	186
Приложение В. Анкета «Социально-организационная поддержка применения искусственного интеллекта в управленческом контроле»	188
Приложение Г. Анкета «Компетентность руководителя»	189
Приложение Д. Методики психодиагностики	191
Приложение Е. Результаты статистического анализа	201

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Предметное поле исследования образуется на стыке ряда следующих фундаментальных психологических проблем: 1) управленческого контроля в структуре управленческой профессиональной деятельности; 2) психологической готовности субъекта труда к выполнению своей профессиональной деятельности; 3) использования в профессиональной деятельности искусственного интеллекта (ИИ).

Если первые две проблемы являются для психологии труда традиционными и изучались на протяжении длительного времени, то третья предстает относительно новой и стала интенсивно изучаться лишь в последние годы. Объективным признаком ее актуальности является огромное количество новых научных публикаций, появляющихся практически ежемесячно и посвященных тем или иным психологическим аспектам применения искусственного интеллекта в различных видах профессиональной деятельности. При этом работ, посвященных применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, имеется относительно немного и они, в основном, принадлежат зарубежным авторам. Вместе с тем, не вызывает сомнений факт расширяющегося применения искусственного интеллекта в управлении в нашей стране, представленного, например, в опыте развития государственного управления [28; 88; 131; 164] и таких крупных компаний, как Газпром, Почта России, Ростелеком, Сбер, Альфа Банк, Магнит, X5 Group («Пятерочка») и др. (например, [120]; см. также официальные сайты компаний).

Вместе с тем, в современных условиях не потеряли своей актуальности и первые две обозначенные проблемы – управленческого контроля и психологической готовности. Это связано с глубокими по содержанию и динамичными по осуществлению трансформациями, которые происходят в современном обществе в связи с воздействием множества разнородных факторов:

- экономических, связанных с продолжающимся переходом от во многом стихийной частно-рыночной формы экономических взаимодействий

конца XX века к организованной и социально-направленной форме рыночно-государственного уклада;

- технико-технологических, связанных с непрерывным совершенствованием средств производства и труда, появлением и внедрением новых прорывных технологий и технических устройств;

- информационных, тесно связанных с предыдущей (технико-технологической) группой факторов и состоящих в быстрых и интенсивных процессах цифровизации различных сторон жизни общества, включая профессиональную деятельность, в том числе, управленческую;

- организационно-технологических, связанных с появлением и быстрым распространением инновационных систем организации труда (например, проектных, дистанционных, фрилансерных, аутсорсинговых форм работы), включая новые методы и технологии управления, затрагивающие, в том числе, управленческий контроль.

В теоретическом плане это приводит к тому, что знания, накопленные в области психологии управления, быстро устаревают, многие классические психологические теории управления и управленческой деятельности с необходимостью требуют своей корректировки и модернизации. Отражением и проявлением этого является тот факт, что в последние годы регулярно появляются новые управленческие концепции. Это порождает необходимость психологического изучения и теоретического объяснения изменений, происходящих в управленческой деятельности, в том числе, в рамках осуществления управленческого контроля. Психологическая структура деятельности руководителя в современном мире качественно меняется, а как следствие – меняется и реализация функции контроля. Особую актуальность приобретают психологические аспекты управленческой деятельности, в том числе, в плане того, чтобы направлять осуществление контрольной функции к реализации успеха и повышению эффективности труда. Таким образом, теоретический аспект изучения управленческой деятельности и управленческого контроля не снижает своей актуальности.

В практическом плане отмеченные тенденции приводят к тому, что объективно востребованы новые технологии управления и управленческого контроля, в том числе, основанные на применении систем искусственного интеллекта. Вместе с тем, психологические основания (как теоретические, так и практические) внедрения подобных технологий разработаны недостаточно, в результате руководители и организации зачастую начинают применять такие инновационные возможности, используя традиционный, но уже устаревший метод «проб и ошибок», который вряд ли можно считать плодотворным: в рамках изменений, объективно происходящих в сфере труда в целом и в управленческой деятельности в частности, функция управленческого контроля адаптируется к новым условиям, трансформируется, что может влиять и на изменение ее обусловленности психологическими и иными индивидуальными особенностями управленцев.

Таким образом, имеются объективные противоречия:

- между широким развитием и внедрением новых цифровых технологий профессиональной деятельности, в том числе, управленческой – и недостаточным теоретическим осмыслением психологического содержания применения искусственного интеллекта в управленческом контроле;

- между острой потребностью в совершенствовании управленческой профессиональной деятельности, в том числе, представленной в ее рамках функции контроля – и недостаточной изученностью вопросов о содержании и детерминантах психологической готовности руководителей к использованию искусственного интеллекта в управленческом контроле.

Наличие данных противоречий обуславливает актуальность темы данного диссертационного исследования.

Степень разработанности темы исследования. В соответствии с выделенными выше фундаментальными основаниями темы исследования, накопленный в науке опыт изучения различных вопросов, относящихся к ней, можно систематизировать, выделив следующие основные направления.

1. Изучение управленческого контроля в структуре управленческой профессиональной деятельности. Проблема управленческого контроля традиционно является весьма важной, поскольку реализация функции контроля – необходимая составляющая управленческой профессиональной деятельности [67; 91 и др.]. Соответственно, изучению управленческого контроля уделялось внимание в психологии труда, организационной психологии, психологии управления (М.А. Войтикова, Е.А. Горбов, А.Л. Журавлев, В.Г. Зазыкин, А.В. Карпов, Г.П. Крючков, Г.Ю. Пантелеев и др.) [30; 42; 67; 68; 71; 91; 105; 106; 140; 185; 186], а также в менеджменте, социологии, экономике, юриспруденции и других отраслях науки [26; 100; 119; 125; 158]. В этих исследованиях были выделены различные виды контроля, изучались его сущностные и содержательные характеристики, условия его осуществления, методы оптимизации, психологические особенности, связанные с ним конфликты, системные аспекты организации контроля и др. К этому же направлению можно отнести также изучение самоконтроля руководителей (И.В. Гайдамашко, В.Г. Зазыкин, Г.С. Никифоров и др.) [36; 73; 136; 182].

2. Изучение психологической готовности субъекта труда к выполнению профессиональной деятельности проводили такие авторы, как Б.Г. Ананьев, М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, Е.А. Климов и др. [3; 4; 58; 93 и др.]. Значительное внимание уделялось также изучению психологической готовности к управленческой профессиональной деятельности (Т.Ю. Базаров, А.Л. Журавлев, А.В. Карпов и др.) [9; 67; 68; 91 и др.]. Широко исследовались внешние и внутренние факторы, влияющие на психологическую готовность; предложены различные теоретико-методологические подходы к изучению психологической готовности, варианты ее определений и структуры, в том числе, для различных видов профессиональной деятельности, включая управленческую деятельность.

3. Изучение психологических аспектов использования в профессиональной деятельности искусственного интеллекта в последние годы стало

одним из ведущих трендов. Подобные исследования проводили Б.Б. Величковский, Н.С. Калиниченко, Ю.В. Синягин, S. Chowdhury, J. Holmström, Y. Suseno и др. [2; 84; 166; 200; 211; 241 и др.]. Предложены различные модели принятия искусственного интеллекта и готовности к его использованию, выявлены многочисленные внешние и внутренние факторы, влияющие на такую готовность.

Таким образом, каждая из выделенных фундаментальных проблем по отдельности изучалась очень широко.

Вместе с тем, в отношении психологической готовности руководителя к применению в управленческом контроле искусственного интеллекта исследования проводились лишь косвенно и опосредованно (т.е., такая готовность не являлась непосредственным предметом исследования). Другими словами, непосредственные исследования такой готовности фактически отсутствуют как в отечественной, так и в зарубежной психологии.

С учетом выявленных противоречий, можно отметить, что диссертационное исследование выполнено в рамках решения **научной задачи** выявления структуры и содержания психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, а также внешних и внутренних факторов, влияющих на ее сформированность.

Объект исследования – управленческая профессиональная деятельность.

Предмет исследования – психологическая готовность руководителя как субъекта труда к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

Цель исследования – выявить содержание, структуру и детерминанты психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

Общая гипотеза исследования. Психологическая готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле детерминируется психологическими особенностями (когнитивно-

компетентностными, регулятивными, личностными и профессионально-личностными) субъекта труда, а также факторами пола, возраста и социально-организационной поддержки.

Частные гипотезы состояли в том, что психологическая готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле детерминируется:

- 1) факторами пола, возраста и социально-организационной поддержки;
- 2) таким когнитивно-компетентностным свойством руководителя, как цифровая компетентность;
- 3) такими регулятивными свойствами руководителя, как показатели фокуса регуляции;
- 4) таким личностным свойством руководителя, как резилентность;
- 5) такими профессионально-личностными свойствами руководителя, как стиль управления, профессиональная направленность, компетентность управленческого контроля и отношение к управленческому контролю.

Цель и гипотезы обусловили следующие **задачи исследования**:

1. Выполнить теоретико-методологический анализ психологических исследований управленческого контроля в структуре профессиональной деятельности руководителя.
2. Провести эмпирическое исследование отношения к управленческому контролю современных российских руководителей.
3. На основе анализа структуры и детерминант психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле разработать ее теоретическую модель.
4. Провести эмпирическое исследование психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, направленное на уточнение ее теоретической модели.

5. Разработать практические рекомендации по формированию психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

Теоретико-методологические основания исследования:

- психологические методологические подходы: системный (В.Г. Зазыкин, А.В. Карпов, Б.Ф. Ломов, В.Д. Шадриков и др.) [12; 71; 90; 118; 181], деятельностный и субъектно-деятельностный (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и др.) [112; 155]; психологическая теория отношений человека (В.А. Зобков, В.Н. Мясищев и др.) [76; 77; 134];

- концепции психологии труда, относящиеся к профессиональной деятельности (Э.Ф. Зеер, А.В. Карпов, Е.А. Климов, В.А. Толочек, В.Д. Шадриков) [75; 90; 93; 149; 174; 181], субъекту труда и профессионализму (Б.Г. Ананьев, А.Я. Анцупов, И.В. Гайдамашко, Е.П. Ильин, Е.А. Климов, М.Ф. Секач, В.А. Толочек и др.) [3; 4; 7; 36; 80; 87; 93; 95; 96; 160; 174], управленческой деятельности (Т.Ю. Базаров, А.Л. Журавлев, А.В. Карпов, Г.С. Никифоров и др.) [9; 67; 68; 90; 91; 148], психологической готовности (Г.С. Дунин, М.И. Дьяченко, М.Ю. Елагина, Л.А. Кандыбович и др.) [57; 58; 59 и др.], применения искусственного интеллекта и информационных технологий (Б.Б. Величковский, Н.С. Калинин, S. Chowdhury, Y. Suseno и др.) [84; 200; 241 и др.];

- теоретические психологические и иные исследования по проблемам управленческого контроля и контрольных взаимодействий (М.А. Войтикова, А.Л. Журавлев, А.В. Карпов, Ю.Д. Красовский и др.) [30; 68; 91; 102 и др.].

Методы исследования:

- общенаучные и психологические теоретические методы – теоретико-методологический анализ, систематизация, обобщение и др.;

- метод моделирования (теоретического и эмпирического);

- эмпирические методы, используемые в психологических исследованиях: анкетный опрос, беседа, интервьюирование, дискуссия, экспертное оценивание, инструментальная психологическая диагностика, в рамках ко-

торой использовались методики: «Склонность к определенному стилю руководства» (Е.П. Ильин), «Диагностика фокуса регуляции» (В.А. Гершкович и др.), «Интегративно-типологическая профессиональная направленность личности (ИНЛ-2)» (Н.Е. Рубцова и С.Л. Ленков), «Краткая шкала резилентности» (В.И. Маркова и др.);

- методы статистического анализа данных, реализованные в пакете программ SPSS.

Этапы диссертационного исследования. Исследование выполнено в период с 2019 по 2025 гг. и включило следующие этапы:

- 1) теоретико-методологический анализ проблемы (2019-2020 гг.);
- 2) проведение пилотных эмпирических исследований (2021-2022 гг.);
- 3) разработка теоретических положений диссертации (2023-2025 гг.);
- 4) проведение основного эмпирического исследования (2024-2025 гг.);
- 5) разработка и апробация практических рекомендаций по результатам исследования (2024-2025 гг.).

Эмпирическая база и выборка исследования:

Базами для проведения эмпирических исследований выступили ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», ООО «МГК «Световые Технологии», Mareven Professional Food, ООО «Ситимобил», АО «Данон Россия», ПАО «Сбербанк», АО «Люблинский молочный комбинат», «УДТ-Техника», First Advertising Agency и др.

В эмпирическом исследовании в целом (включая его пилотную часть, основную часть и апробацию практических рекомендаций) приняли участие 238 руководителей среднего и высшего звена, мужчин и женщин, различного возраста, имеющих различный стаж управленческой деятельности.

Достоверность и обоснованность выводов и результатов диссертационного исследования обеспечены теоретико-методологической проработкой, использованием апробированных, надежных и валидных методов исследования, достаточным объемом эмпирической выборки, применением статистических методов анализа данных.

Основные результаты исследования и их научная новизна:

- *уточнены* роль и содержание функции контроля в управленческой профессиональной деятельности, определения внешнего и внутреннего контроля, контроля в широком и узком смысле, эффективности и инновационности управленческого контроля;

- *выявлена* специфика отношения к управленческому контролю и контрольным взаимодействиям современных российских руководителей, включая имеющиеся межполовые и возрастные различия;

- *проанализированы* и систематизированы внешние и внутренние факторы эффективности и инновационности управленческого контроля;

- *систематизированы* виды психологической готовности, выделяемые по различным основаниям: виду активности, виду деятельности и др.;

- *уточнены* определения психологической готовности к деятельности, профессиональной деятельности, управленческой профессиональной деятельности; *предложено* рабочее определение психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле;

- *проанализированы* ключевые особенности психологической готовности к управленческой деятельности, инновациям и применению искусственного интеллекта;

- *выявлены и систематизированы* представленные в литературе внешние и внутренние факторы, влияющие на различные виды психологической готовности (к профессиональной деятельности, к управленческой деятельности, к инновациям, к применению искусственного интеллекта и др.);

- *обосновано* структурное строение психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, включающее три компонента – когнитивно-практический, аффективный и мотивационный;

- *разработана* и верифицирована структурно-функциональная модель психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле;

- *установлено*, что на психологическую готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле влияют факторы пола, возраста и социально-организационной поддержки;

- *эмпирически выявлено*, что психологическая готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле детерминирована психологическими особенностями руководителя как субъекта труда: когнитивно-компетентностными (цифровая компетентность), регулятивными (показатели фокуса регуляции), личностными (резилентность), профессионально-личностными (стиль управления, профессиональная направленность, компетентность в управленческом контроле, активно-творческое отношение к управленческому контролю);

- *определены* условия и средства целенаправленного формирования психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что его результаты вносят определенный вклад в теорию психологии труда и психологии управления за счет того, что:

- *разработана и верифицирована* структурно-функциональная модель психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле;

- *уточнены* определения: различных видов управленческого контроля, а также его эффективности, инновационности и социально-организационной поддержки; психологической готовности к деятельности, профессиональной деятельности, управленческой профессиональной деятельности; *предложено* рабочее определение психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле;

- *систематизированы*: внешние и внутренние факторы эффективности и инновационности управленческого контроля; виды психологической готовности, выделяемые по различным основаниям; внешние и внутренние факторы, влияющие на различные виды психологической готовности.

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

- определены психологические факторы, влияющие на психологическую готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, а также условия и средства их использования в качестве психологического ресурса профессионального развития управленцев и иных участников контрольных взаимодействий;

- разработаны и апробированы практические рекомендации по целенаправленному формированию психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, которые могут быть использованы в рамках психологического сопровождения управленческой профессиональной деятельности, в том числе, при разработке образовательных программ и психологических тренингов профессионального развития управленцев;

- результаты и выводы диссертации могут использоваться при профессиональной подготовке психологов труда, организационных психологов, психологов-консультантов, менеджеров, специалистов по внедрению и сопровождению систем искусственного интеллекта.

Личный вклад соискателя состоит в выполнении диссертационного исследования на всех его этапах, анализе и обобщении полученных результатов, выявлении психологических закономерностей, разработке практических рекомендаций и организации их апробации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Психологическая готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле имеет определенную структуру, включающую три взаимосвязанных ключевых компонента: когнитивно-практический, аффективный и мотивационный. При этом степень

выраженности данных компонентов в общем случае зависит от пола и возраста руководителя.

2. На степень сформированности психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле существенное влияние оказывает такой внешний фактор, как социально-организационная поддержка применения искусственного интеллекта в управленческом контроле.

3. Психологическая готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле детерминирована определенными психологическими особенностями руководителя как субъекта труда, относящимися к его когнитивно-компетентностным, регулятивным, личностным и профессионально-личностным свойствам.

4. Для целенаправленного формирования психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле целесообразно использовать практические рекомендации, разработанные по результатам исследования и учитывающие как выявленные закономерности детерминации данной готовности определенными внешними и внутренними факторами, так и выявленные в ходе исследования межполовые и возрастные различия в общем отношении руководителей к управленческому контролю и контрольным взаимодействиям.

Апробация и внедрение результатов исследования. Представленное диссертационное исследование обсуждалось на заседаниях кафедры гуманитарных и общественных наук ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет». Результаты исследования докладывались на методологических семинарах ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», на секции социальная инноватика 6 НТК студентов и аспирантов РТУ МИРЭА (Москва, 2021), на LXXXVI Международных научных чтениях (памяти В.А. Гассиева) (Москва, 2020), на III Международной научно-практической конференции «Перспективы развития современных социально-

экономических процессов» (Анапа, 2020), на пятой научно-технической конференции студентов и аспирантов РТУ МИРЭА (Москва, 2020).

Основные результаты и выводы диссертации представлены в семи публикациях в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и образования Российской Федерации.

Материалы и результаты диссертации внедрены в образовательный процесс ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет».

Соответствие паспорту специальности. Тема и содержание диссертации соответствуют паспорту научной специальности 5.3.3. «Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика»: п. 4. Психологические особенности управленческой деятельности и управления, п. 4.1. Диагностика и оптимизация профессионально важных качеств и стиля взаимодействия руководителя, п. 7.3. Методы анализа и проектирования психологических особенностей управленческой деятельности и управления.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и шести приложений. Основной текст диссертации включает 180 страниц машинописного текста и содержит 9 таблиц и 6 рисунков. Список литературы включает 257 источника, из которых 69 – на иностранных языках.

Глава 1. Проблема управленческого контроля и ее изучение в психологии

1.1. Психологические исследования управленческого контроля в структуре профессиональной деятельности руководителя

В рамках диссертационного исследования управленческий контроль рассматривается как составляющая структуры профессиональной деятельности руководителя. В силу этого вначале необходимо определить ключевые используемые понятия, а также методологические позиции исследования.

Понятие «контроль» обычно трактуется как проверка или наблюдение с целью проверки (например, [173, с. 488]).

Функция контроля присутствует в любой целенаправленной человеческой деятельности, в первую очередь (но не только), как проверка результатов достижения цели выполнения действия (П.К. Анохин, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, С.Л. Рубинштейн и др.) [112; 117; 155]. При изучении деятельности с *системных позиций* [12; 90; 118 и др.], на которые мы будем опираться, контроль представляет собой необходимый компонент ее психологической структуры (например, [117, с. 216]). При этом в таком относительно самостоятельном компоненте контроль уже выходит за рамки отдельных действий и даже оценки результатов деятельности в целом, так как фактически связан со всеми ее составляющими: контроль необходим при целеобразовании (например, чтобы цель деятельности была достижимой и реалистичной), при прогнозировании (для обеспечения точности, надежности и дальности прогнозов), при планировании (для обеспечения рациональности планов), при принятии решений (недопущение ошибочных и неэффективных решений), при реализации принятых решений (контроль процесса их реализации), при использовании ресурсов для достижения цели (анализ, учет, прогноз) [100].

Роль функции контроля в трудовой (профессиональной) деятельности не только сохраняется, но и значительно усиливается, хотя бы из-за появления множества новых, специфических характеристик и параметров деятельности, которые необходимо контролировать (таких как режим труда, нормы поведения на рабочем месте, субординация, правила коммуникации, регламенты трудовых процессов, назначенные критерии эффективности труда и др.). Подобное возрастание роли функции контроля в трудовой деятельности отмечают и обосновывают многие авторы [95; 102; 149; 174]. На это обстоятельство обращает внимание, например, А.К. Маркова, указывая, что следует отличать контроль как целенаправленную деятельность от контроля как концентрации внимания, так называемого осознанного контроля [122]. В аналогичном широком контексте Б.Г. Ананьев рассматривал «регулирующе-контрольную функцию человеческого труда»; при этом в рамках темы нашего исследования, связанной с искусственным интеллектом, интересно заметить, что еще много лет назад Б.Г. Ананьев прозорливо отмечал, что эта регулирующие-контрольная функция постепенно «автоматизируется с помощью кибернетических устройств, и, таким образом, вслед за автоматизацией физического труда приходит автоматизация труда умственного [3, с. 6].

Существуют также особые виды профессиональной деятельности, цель которых состоит именно в контроле каких-либо объектов, процессов, деятельности или состояния других субъектов: подобные профессии (например, контролер, нормировщик, аудитор, инспектор и др.) относятся по классификации профессий Е.А. Климова к гностическим [96]. К этой же разновидности контроля можно отнести «кружки качества», распространившиеся на предприятиях Японии, когда сами работники обеспечивают тотальный контроль качества продукции на всех этапах производства [148, с. 435].

В управленческой профессиональной деятельности функция контроля, сохраняя отмеченную выше общедеятельностную и общепрофессиональную роль, приобретает новые, дополнительные грани и выполняет особую роль: так как связана не только со всеми составляющими деятельности субъекта

управленческого труда, но и с деятельностью многих других субъектов, включенных в ситуацию управления, представленную в определенной организационной системе (предприятия, организации, ведомства и т.д.). В.В. Грачев и В.Г. Зазыкин отмечают, что по своему содержанию функция контроля в управлении считается особым видом деятельности, преследующим конкретные цели и включающем объект, субъект, нормы, правила и принципы, методы, объем и пр. [44].

Функция контроля является одной из ключевых в управленческой деятельности, наряду с планированием, организацией и мотивацией.

Все это позволяет констатировать, что в управленческой деятельности контроль поднимается на качественно новый системный уровень, превращаясь в необходимую специфическую составляющую подобной деятельности (ее подсистему, если рассматривать такую деятельность с системных позиций) – деятельность по осуществлению управленческого контроля, которую для достижения цели диссертации мы будем рассматривать как *управленческий контроль в широком смысле*. При этом такая деятельность принципиально отличается от упомянутых выше видов контролирующей профессиональной деятельности (таких как контролер) следующим:

- во-первых, она является для управленца не единственной и даже не основной, а органично включена в сложную общую систему труда управленца (который, как справедливо отметил Б.Г. Ананьев, является, «одним из наиболее сложных и важных видов труда» [3, с. 164]), объединяющую множество иных, не менее важных составляющих, которые при необходимости тоже можно рассматривать в качестве отдельных, относительно автономных деятельностей;

- во-вторых, в отличие от того же контролера, управленческий контроль с необходимостью предполагает не только выявление каких-либо несогласований, но и их оперативную коррекцию, подразумевающую, в свою очередь, принятие соответствующих управленческих решений, планирование, прогнозирование и т.д.

Таким образом, фактически управленческий контроль – это уже не только собственно контроль, но специфическая подсистема управленческой деятельности, включающая, помимо контроля, многие другие составляющие.

В психологии управленческий контроль рассматривается, в первую очередь, как процесс, направленный на обеспечение достижения целей организации или подразделения через регулирование деятельности, оценку результатов и корректировку поведения и деятельности сотрудников. Этот процесс включает в себя не только административные аспекты, но и психологические механизмы, такие как формирование доверия, мотивация сотрудников, обратная связь, влияние на поведение и эмоциональное состояние участников, создание благоприятного психологического климата [91].

В психологии и менеджменте предложены различные определения управленческого контроля. А.Л. Журавлев рассматривает управленческий контроль как процесс, направленный на обеспечение достижения целей организации путем регулирования деятельности ее членов, оценки результатов и внесения необходимых корректив [67; 68]. Р.Л. Кричевский понимает управленческий контроль как систему мер, направленных на обеспечение соответствия деятельности сотрудников поставленным задачам, включающую мотивационные, когнитивные и эмоциональные аспекты [104]. В.Р. Веснин определяет управленческий контроль как функцию управления, которая обеспечивает достижение целей организации путем сравнения фактических результатов с запланированными и принятия корректирующих мер [26].

По мнению Е.А. Кочерина, сущность контроля в управлении состоит в создании и эффективном использовании информационной системы обратных связей, обеспечивающих сравнение «должного с наличным»; таким образом, сравнение является главным психологическим механизмом контроля [100].

В психологии выделяют следующие ключевые аспекты управленческого контроля: мотивационный (контроль как инструмент стимулирования сотрудников), оценочный (сравнение результатов с целями), корректирующий (внесение изменений в процессы или поведение сотрудников), эмоциональ-

ный (влияние контроля на психологический климат в коллективе). Управленческий контроль является важным инвариантом управленческой деятельности [71; 106], отражает объективную необходимость детерминации субъектом управления процессов взаимодействия в организационных системах и выступает ключевым атрибутом управления; действенный управленческий контроль является признаком высокоэффективных организационных систем [91; 125; 127]. Функция управленческого контроля необходима как в деятельности руководителя, так и в деятельности организации в целом как основа выявления и элиминирования неопределенности и определения перспектив [71]. Во многих исследованиях показано, что осуществление функции контроля является необходимым компонентом управленческой деятельности, повышающим ее эффективность [42; 61; 67; 68; 71; 91; 125; 220].

Объем осуществляемого контроля (количество контролируемых объектов или параметров) и частота контроля зависят от многих факторов [102]. К ключевым требованиям к управленческому контролю относят его понятность (прозрачность), открытость (поскольку скрытый контроль вызывает недоверие, способствует росту конфликтов), наличие обратной связи, позитивность (необходимо не только выявлять недостатки, но и констатировать достижения, успехи), индивидуализированность (в зависимости от уровня профессионализма, ответственности и иных индивидуальных особенностей сотрудника) и конструктивность – контроль должен обеспечивать последующие действия, направленные на достижение запланированного результата [100].

Контрольная функция и контрольные взаимодействия требуют от руководителя управления в еще большей мере, чем любая другая совместная деятельность, принимая во внимание психологическую сложность, высокую ответственность и часто возникающие конфронтационные отношения [27].

Многие авторы отмечают системные аспекты управленческого контроля, подчеркивая, что контроль в организациях следует рассматривать как систему контрольных взаимодействий, причем система контроля, в свою очередь, может быть рассмотрена как подсистема в структуре профессио-

нальной деятельности руководителя [71; 100; 117; 125; 136]. При осуществлении контрольной функции психологические детерминанты контрольных взаимодействий связаны с удовлетворенностью трудовой деятельностью и профессиональными взаимодействиями, пониманием перспектив профессионального или иерархического продвижения, условиями выполнения деятельности (такими как самостоятельность, напряженность и др.) и пр. [91].

Управленческий контроль базируется на системе прямых и обратных связей работы всего персонала организации, включая менеджеров [71; 102]. Важная роль управленческого контроля признается во многих современных концепциях управления: например, в концепции стратегического управления человеческими ресурсами (Strategic Human Resources Management, SHRM), которая сфокусирована на том, как положительно повлиять на сотрудников с точки зрения их производительности и отношения к работе [189].

В качестве важной составляющей управленческого контроля часто рассматривается также самоконтроль руководителя (менеджера, управленца), рассматриваемый, в первую очередь, как психологический механизм надежности профессиональной деятельности (И.В. Гайдамашко, В.Г. Зазыкин, Г.С. Никифоров и др.) [36; 73; 136; 182].

В психологии труда, психологии управления, менеджменте выделены различные *виды управленческого контроля*. Например, по частоте и характеру контроля выделяют:

- выборочный контроль, при котором руководитель без предупреждения проверяет работу конкретного сотрудника;
- периодический контроль: руководитель проверяет работу сотрудников с определенной периодичностью, например, раз в неделю, и сотрудникам заранее известно о предстоящей проверке;
- поэтапный: руководитель проверяет результаты работы сотрудников на важных этапах реализации проекта;
- предварительный контроль, который применяется при выполнении объемных проектов: руководитель заранее согласовывает общий план работ,

а затем проверяет степень выполнения работы за определенный промежуток времени, оставшийся до «дедлайна»;

- итоговый контроль, при котором руководитель оценивает конечный результат работы сотрудника [97].

По другим основаниям управленческий контроль разделяют на личный (выполняемый непосредственно самим руководителем), делегированный (сотрудникам или подчиненным руководителям структурных подразделений), автоматический (выполняемый с помощью систем ИИ и других технических систем контроля); встречаются и многие другие классификации управленческого контроля (например, [91; 119; 125; 168]).

В соответствии с целью исследования, целесообразно выделить в общем массиве контролирующих взаимодействий внешний и внутренний контроль. Их различие будет определяться ролью по отношению к рассматриваемой профессиональной деятельности руководителя. *Внешний контроль* – это контроль со стороны вышестоящего руководства и специальных, уполномоченных на это контролирующих органов. В нашей стране имеется большое количество организаций, для которых подобная внешняя контрольная функция является основной: Счетная палата РФ, Прокуратура РФ, Главное контрольное управление Администрации Президента РФ, ведомственные контрольные органы в том числе Рособрнадзор, Роспотребнадзор, Ростехнадзор, Роструднадзор и другие. Внешние контрольные функции выполняют исполнительные органы субъектов РФ, органы муниципального управления. Психологические особенности внешнего контроля (контрольной деятельности) рассмотрены, например, в [105; 106; 140]. В качестве специфического вида подобного контроля нередко выделяют кадровый контроль [32].

В рамках организации внешний контроль по отношению к управленческой деятельности конкретного руководителя как субъекта труда могут осуществлять вышестоящие руководители, а также специально назначенные для этого службы и подразделения (например, служба безопасности предприятия). К подобным специальным структурным подразделениям относятся, в

частности, контрольные управления на ведомственном, региональном и федеральном уровнях, специально создаваемые контрольные структуры – комиссии, комитеты и др. [102].

Рассматриваемые нами руководители в таком контроле не реализуют свою контролирующую управленческую функцию, поскольку объектом контроля является их собственная деятельность и деятельность возглавляемых ими подразделений и сотрудников, а субъектом такого контроля являются другие, как бы посторонние субъекты (а не сам этот руководитель).

В отличие от этого, во внутреннем контроле такая функция реализуется в полной мере, поскольку под *внутренним контролем* мы будем понимать контроль со стороны данного руководителя по отношению к деятельности его сотрудников и подчиненных ему подразделений.

Психологические особенности осуществления контрольной функции во внутреннем контроле и факторы ее результативности представлены в публикациях [7; 9; 42; 44; 91; 100; 105; 145 и др.].

Таким образом, теме нашего исследования соответствует, в первую очередь, внутренний контроль. Вместе с тем, в практической деятельности руководителя внешний и внутренний контроль, зачастую, тесно переплетены: например, ожидаемый внешний контроль может активизировать контроль внутренний, или наоборот – недостаточный внутренний контроль, отражаясь на деятельности подразделения, может спровоцировать внеплановый внешний контроль, и т.д. С учетом этого, эмпирически изучая отношение современных руководителей к контрольным взаимодействиям, мы будем рассматривать и внешний, и внутренний контроль (см. п. 1.3).

Итак, проведенный анализ показал, что управленческий контроль широко исследовался в психологии, менеджменте и других отраслях науки. Выявлены сущность и содержание такого контроля, его виды и ключевые аспекты. Вместе с тем, в подобных исследованиях управленческий контроль, зачастую, рассматривается слишком обобщенно, охватывая его аспекты, выходящие за рамки нашего исследования.

В связи с этим сформулируем ряд следующих рабочих определений:

- *управленческий контроль в широком смысле* – это специфическая подсистема управленческой деятельности, системообразующим фактором которой является основанное на контроле обеспечение целесообразного функционирования и развития всей вверенной субъекту управления организационной системы; такой контроль могут осуществлять как индивидуальные субъекты управления (руководители), так и групповые (например, специальные контролирующие организации и ведомства); соответственно, по отношению к деятельности конкретного руководителя такой контроль может быть как внешним, так и внутренним;

- в отличие от этого, *управленческий контроль в узком смысле* (далее, для краткости, будем называть его просто «управленческий контроль») – это внутренний управленческий контроль, осуществляемый руководителем организации или ее структурного подразделения среди подчиненных ему сотрудников и в рамках выполняемых ими задач; это контроль за состоянием всех находящихся в пределах компетенции руководителя объектов, субъектов, процессов, условий и средств трудовой деятельности и ее результатов;

- *эффективность управленческого контроля* (при его понимании в указанном выше узком смысле) – это степень его влияния на общую эффективность профессиональной деятельности руководителя и вверенного ему подразделения (организации);

- *инновационность управленческого контроля* (при его понимании в указанном выше узком смысле) – это применение в нем новых, прогрессивных методов и технологий контроля и управления в целом, например, таких как системы искусственного интеллекта.

Введенные определения позволяют специфицировать предмет нашего исследования и будут использоваться в его дальнейшей части.

Таким образом, психологическая сущность управленческого контроля, рассматриваемого в диссертации, заключается в поддержании и целесообразном развитии системы психологических связей и отношений, обеспечи-

вающей эффективное выполнение профессиональной деятельности подразделения (организации). В составе такого контроля можно выделить контроль: задач (проектов, заданий, поручений и т.п.), психологического климата и состояния сотрудников, состояния средств труда и условий труда и др. Значительное внимание в научной литературе уделялось также разнородным условиям, факторам и детерминантам, влияющим на управленческий контроль.

1.2. Внешние и внутренние факторы эффективности и инновационности управленческого контроля

В соответствии с логикой нашего исследования, все факторы, влияющие на эффективность или инновационность управленческого контроля, целесообразно разделить на внешние и внутренние (психологические).

Внешние факторы эффективности и инновационности управленческого контроля

Многочисленные научные исследования (психологические, социологические и др.) показывают, что эффективность управленческого контроля, а также его методы и содержание, в том числе, характеризующие его инновационность, могут зависеть от множества различных внешних факторов, к которым относятся: уровень образования руководителя [194], опыт работы [254], наличие гражданства страны [194], экономические и политические условия [194], глобальные кризисы (такие как COVID-19) [227], наличие надежного и достоверного информационного и аналитического обеспечения [91; 105; 158] и др. При этом некоторые из подобных факторов могут взаимодействовать друг с другом, создавая сложную картину влияния на управленческий контроль и управленческую деятельность в целом [244 и др.].

Далее ограничимся рассмотрением внешних факторов, в наибольшей степени соответствующих цели и гипотезам исследования.

1. Уровень образования руководителя. Первоначально мы собирались рассматривать в рамках исследования влияние такого внешнего фактора как уровень образования руководителей. Основания для этого были выявлены следующие. Существуют исследования, в которых показано, что более высокий уровень образования руководителей часто связан с использованием современных методов управления, большей склонностью к инновациям, способностью внедрять трансформационные подходы [194], склонностью к стратегическим изменениям [250]. Однако в последние годы появились исследования, показывающие, что фактор образования может быть не очень значим и не всегда является ключевым для эффективности управления; более важными факторами оказываются практические навыки, опыт работы, адаптивность, способность применять знания в реальных условиях (например, [208; 226]). Эта тенденция особенно актуальна в современных условиях быстрых изменений и цифровой трансформации, где решающую роль играют гибкость и практический опыт руководителя.

Более того, иногда выявляют негативное влияние «излишнего» образования. Например, в метаанализе установлено, что наличие у генерального директора образования, характеризующегося ученой степенью или академической степенью бакалавра, снижает эффективность работы фирмы [226].

При этом первые же наши собственные пилотные эмпирические исследования показали, что в нашей стране подавляющее большинство руководителей интересующего нас уровня (топ-менеджеры и руководители среднего звена) имеют высшее образование. В итоге, по всем отмеченным причинам, на следующих этапах исследования фактор образования не рассматривался.

2. Пол. Исследования показывают, что пол может влиять на эффективность и инновационность управленческого контроля через стиль управления и восприятие контроля. В то же время, результаты, полученные различными исследователями, противоречивы. Например, А. Игли и Б. Джонсон (A.N. Eagly, B.T. Johnson) на основе метаанализа пришли к выводу, что пол влияет на предпочтения в стиле управления: женщины чаще используют де-

мократический стиль управления, а мужчины – авторитарный [206]. Дж. Розенер (J.B. Rosener) отмечает, что женщины чаще, чем мужчины, используют инклюзивный и коллаборативный подходы к управлению [236].

С другой стороны, Г. Пауэлл и Д. Баттерфилд (G.N. Powell, D.A. Butterfield) пришли к выводу, что стиль управления больше зависит от индивидуальных характеристик руководителя, чем от пола [233].

При этом в современных исследованиях нередко отмечается, что фактор пола постепенно утрачивает свое значение. Например, метаанализ С. Паустиан-Андердаль и др. (S.C. Paustian-Underdahl et al.), охвативший 99 независимых выборок из 95-ти исследований, подтвердил, что пол не является определяющим фактором восприятия управления: установлено, что при рассмотрении всех контекстов лидерства мужчины и женщины не различаются по воспринимаемой эффективности управления [230].

Отражением этой тенденции служит также появление концепции *андрогинного менеджера* (D.A. Butterfield, G.N. Powell, X. Jiang и др.), связанной с сочетанием в одном человеке традиционно мужских и женских качеств, которые считаются полезными в управлении [232; 233 и др.]. Этот термин происходит от слова «андрогин», которое означает сочетание мужских и женских черт в одной личности. Андрогинный менеджер – это руководитель, который успешно использует как стереотипно мужские качества (например, решительность, напористость, рациональность), так и женские (такие как эмпатия, гибкость, умение договариваться). Такой подход позволяет более эффективно управлять командой, учитывая разнообразие ситуаций и потребностей сотрудников. Основными чертами андрогинного менеджера являются: гибкость (способность адаптироваться к разным ситуациям и людям), эмпатия (умение понимать чувства и мотивацию других), решительность (готовность принимать решения и брать на себя ответственность), коммуникабельность (навык выстраивать доверительные отношения с коллегами), баланс между логикой и эмоциями (способность учитывать как рациональные, так и эмоциональные аспекты в управлении) [232; 233].

Идея андрогинного менеджера подчеркивает, что успешное руководство не зависит от гендерных стереотипов, а скорее от умения сочетать разные подходы и качества для достижения целей.

Несмотря на то, что традиционно эффективный менеджер оценивался по наличию у него/нее «мужских» черт, этот стереотип начал интенсивно разрушаться уже в 1980-е годы. Так, в исследовании Г. Пауэлл и Д. Баттерфилд (G.N. Powell, D.A. Butterfield) не было выявлено различий в эффективности управления между руководителями – мужчинами и женщинами, а в восприятии «хорошего менеджера» в целом по использованной выборке отмечена тенденция увеличения андрогинности при одновременном уменьшении мужественности; вместе с тем, для отдельных групп респондентов (мужчин, женщин, студентов бакалавриата и магистратуры по бизнесу) сохранилось традиционное восприятие «хорошего менеджера» как более мужественного и менее андрогинного [233].

Эта же тенденция сохраняется и в настоящее время. Например, Г. Пауэлл и др. (G.N. Powell et al.) провели исследование стабильности и изменений связи между гендерными и управленческими стереотипами, используя описания «хорошего менеджера» с помощью инструмента, который оценивал мужественность и женственность в течение каждого из последних пяти десятилетий (статья опубликована в 2021 году). На выборке из двух популяций ($N = 2347$) было установлено, что описания хороших менеджеров демонстрировали уменьшение акцента на мужественности и увеличение акцента на женственности с течением времени (при сохранении различий), достигая кульминации в андрогинном профиле или балансе мужских и женских черт для каждой популяции в самых последних собранных данных [232].

Можно отметить еще другую современную тенденцию, как бы дополняющую и усиливающую предыдущую в стремлении разрушить стереотипы о преимуществах мужского лидерства, господствовавшие на протяжении столетий. Эта тенденция связана с выявлением преимуществ женщин-руководителей в тех или иных аспектах управления, в том числе, управлен-

ческого контроля. Так, метаанализ, охвативший 50 лет (с 1970 по 2020 гг.) исследований по изучению гендерных различий в оценках лидерского поведения, показал, что женщины-руководители, по сравнению с мужчинами, демонстрируют более высокую воспринимаемую активность и эффективность управления и лидерского поведения [229].

Другим примером может служить исследование генеральных директоров, проведенное с 2016 по 2020 гг., в котором установлено, что женский пол директора способствует повышению эффективности фирмы [226].

Некоторые авторы связывают появление подобных исследований с развитием подходов, направленных на изменение взглядов на женщин в обществе и на руководящих должностях. Например, Р. Карк и К. Бюнгелер (R. Kark & C. Buengeler) систематизировали теоретические и эмпирические гендерные исследования лидерства, выделив четыре «волны» феминистской теории: феминизм гендерных реформ или «исправление женщин» (либеральный феминизм), феминизм гендерного сопротивления или «женское превосходство» (радикальный феминизм), феминизм гендерного восстания или «как определяется женщина(мужчина)» (постмодернистский феминизм) и цифровой феминизм или «революция хэштегов и кликтивизма» [217].

Таким образом, несмотря на неоднозначность и противоречивость рассмотренных результатов научных исследований, можно констатировать, что во многих из них было выявлено влияние пола на эффективность или инновационность управленческого контроля, поэтому фактор пола целесообразно будет рассмотреть при анализе психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

3. Возраст. В метаанализе, который выполнили Т. Томова Шакур и др. (Т.К. Tomova Shakur et al.), было показано, что возраст руководителей может быть связан с восприятием их стиля руководства другими: в частности, установлено, что возраст руководителей отрицательно связан с восприятием трансформационного и транзакционного лидерства и положительно – с восприятием пассивного лидерства; при этом данные связи могут быть опосре-

дованы социокультурными особенностями [244]. Можно предположить, что такое восприятие стиля руководства будет оказывать влияние на социально-организационную поддержку осуществляемого руководителем управленческого контроля, а также на отношение к таким инновациям в управлении, как внедрение ИИ. Однако эти предположения требуют проверки в отдельных исследованиях.

В метаанализе, который выполнили Д. Нгуен и др. (D.V. Nguyen et al.), было установлено, что увеличение возраста генерального директора способствует повышению эффективности фирмы [226].

По мнению К. Розинг и Ф. Юнгманн (K. Rosing, F. Jungmann), не существует простого и однозначного ответа на вопрос о том, как возраст влияет на эффективность управления: например, одни управленческие задачи, такие как принятие сложных решений, требуют быстрой обработки информации, способность к которой снижается с возрастом, однако другие, такие как консультирование и наставничество, в большей степени полагаются на опыт и накопленные знания, а также на социальные компетенции, которые постоянны с течением времени или даже увеличиваются с возрастом [237].

К аналогичным неоднозначным выводам о влиянии возраста приходят многие другие исследователи. Например, Ф. Вальтер и С. Шайбе (F. Walter, S. Scheibe) в своем обзоре литературы описывают исследования, которые обнаружили как отрицательные, так и положительные связи возраста с эффективностью, но приходят к выводу, что общая картина скорее показывает отрицательное влияние возраста руководителей на общую эффективность управления; однако при этом в отношении некоторых отдельных задач и направлений деятельности (например, таких как удовлетворенность сотрудников) возрастные лидеры в целом так же эффективны, как и молодые [248].

Х. Захер и др. (H. Zacher et al.) в своих исследованиях рассматривали влияние возраста на эффективность управления в зависимости от проявления у руководителей *генеративности* – стремления оставить после себя определенное культурное наследие, проявляющегося в поддержке будущих поколе-

ний, помощи и наставничестве молодых сотрудников. В результате было установлено, что возрастные руководители, мотивированные идеями генеративности, смогли поддерживать высокий уровень эффективности руководства, по крайней мере, не уступающий уровню молодых руководителей, в то время как возрастные руководители, обладающие низкой генеративностью, продемонстрировали более низкую эффективность управления как по сравнению с молодыми руководителями [256], так и по сравнению с возрастными руководителями, обладающими генеративностью [255].

Аналогично ситуации с эффективностью управленческого контроля, влияние на его инновационность фактора возраста также неоднозначно: с одной стороны, в некоторых работах установлено, что молодые руководители больше, чем возрастные, склонны к принятию инноваций и инновационных подходов в управлении, обладают более выраженной склонностью к стратегическим изменениям и способностью внедрять трансформационные подходы [194; 237; 250]. С другой стороны, имеются исследования, в которых показано, что возрастные руководители, при определенных условиях (за счет личностных особенностей, компенсаторных механизмов и др.), могут не уступать молодым по инновационности в управлении, в частности, по способности внедрять трансформационные подходы (например, [256]).

Интересно спроецировать представленные выше результаты исследований по влиянию возраста на тематику нашего исследования: получается, что с одной стороны более возрастные руководители должны быть меньше заинтересованы во внедрении в управленческий контроль инноваций, в том числе, систем ИИ, но, с другой стороны, внедрение подобных систем поможет переложить значительную часть задач по обработке управленческой информации на «плечи» искусственного интеллекта, что в полной мере соответствует потребностям возрастных руководителей. Таким образом, вопрос о влиянии возраста руководителей на психологическую готовность к применению ИИ в управленческом контроле остается неоднозначным и требует специального изучения.

4. Социально-организационная поддержка. В литературе по психологии труда, организационной психологии, менеджменту широко представлены исследования социальной поддержки в организациях, выполненные на основе двух взаимосвязанных социально-психологических теорий – теории организационной поддержки (Organizational support theory, OST) и теории воспринимаемой организационной поддержки (Perceived organizational support, POS). Целью данных теорий является объяснение того, как сотрудники различных организаций формируют обобщенное восприятие относительно того, в какой степени организация ценит их вклад и заботится об их благополучии. В этих рамках широко исследуется влияние организационной поддержки на производительность и благополучие сотрудников (например, [219]), историческую эволюцию теорий OST и POS [199], кросс-культурные различия в организационной поддержке [235] и др.

В отличие от этого, в соответствии с целью и задачами исследования, нас больше интересует поддержка, которую получает руководитель, во-первых, со стороны своих сотрудников, во-вторых, со стороны вышестоящего руководства, в-третьих, в отношении осуществляемого им управленческого контроля. Соответственно, в рамках исследования будем применять следующее рабочее определение: *социально-организационная поддержка управленческого контроля* (далее, для краткости, социально-организационная поддержка) – это поддержка, которую получает руководитель в отношении осуществляемого им управленческого контроля, с одной стороны, от своих сотрудников (в плане их положительного или, по крайней мере, толерантного отношения к контролю, настроенности на конструктивное сотрудничество, принятия предлагаемых управленческих инноваций и т.п.), а с другой – от вышестоящего руководства (в плане одобрения и поощрения используемых методов контроля, предлагаемых управленческих инноваций и т.п.).

Рассмотрим примеры подобных исследований. Так, А. Ньюман и др. (A. Newman et al.) на основе объемного метаанализа пришли к выводу, что поддержка руководителей со стороны сотрудников и начальства усиливает

их склонность к экспериментам и внедрению новых методов управления посредством создания в организации инновационного психологического климата [225]. С. Масиас-Веласкес и др. (S. Macías-Velasquez et al.) изучали влияние поддержки коллег и руководителей на средний и высший менеджмент в производственной отрасли. Рассмотрев ряд построенных ими моделей, авторы пришли к выводу, что такая поддержка смягчает последствия синдрома выгорания в его трех измерениях, что, в свою очередь, противодействует снижению эффективности управленческой деятельности; при этом поддержка коллег уменьшает эмоциональное истощение, в то время как поддержка руководителей снижает цинизм [222].

5. Социокультурные особенности. Во многих исследованиях показано, что социокультурный контекст может определять предпочтения в стиле управления, стиле и восприятии контроля [191; 213; 243; 244 и др.]. Например, в коллективистских культурах больше ценится групповое принятие решений, а в индивидуалистских – автономия [210].

В то же время, в исследованиях были выявлены некоторые инвариантные особенности управленческой деятельности и управленческого контроля (т.е., другими словами, влияния социокультурных особенностей выявлено не было). Например, Р. Хаус и др. (R. House et al.) в кросскультурном исследовании стратегий лидерства, охватившем 24 страны, выявили множество различий в управленческой деятельности, обусловленных социокультурными особенностями, но, в то же время, пришли к выводу, что авторитарный стиль управления воспринимается негативно во всех 24-х странах [212].

Таким образом, данные по влиянию социокультурных особенностей неоднозначны, что делает целесообразным в рамках нашего исследования эмпирическое выявление отношения к управленческому контролю и контрольным взаимодействиям со стороны современных российских руководителей. Результаты данного пилотного исследования будут приведены в п. 1.3.

Представленные выше результаты по влиянию внешних факторов систематизированы и обобщены в табл. 1.

Таблица 1 – Внешние факторы эффективности и/или инновационности управленческого контроля

№ п/п	Фактор	Медиаторы влияния	Исследования значимости фактора	
			Подтвер- ждения	Опровер- жения
1	Уровень образова- ния руководителя	Склонность к инновациям, стиль управления	[194; 226; 250]	[208; 226]
2	Пол руководителя	Стиль управления	[206; 236]	[233]
		Эффективность управления в целом	[226; 229]	[233]
		Воспринимаемая другими эффективность управления	[229; 232; 233]	[230; 232; 233]
3	Возраст руководителя	Эффективность управления в целом	[226; 237; 248; 256]	[237; 248; 256]
		Принятие инноваций в управлении в целом	[194; 237; 250]	[256]
		Восприятие другими стиля управления	[244]	-
4	Социально- организационная поддержка	Инновационный психологи- ческий климат	[225]	-
		Снижение выгорания	[222]	-
5	Социокультурные особенности	Предпочтения в стиле управления, стиле и воспри- ятии контроля	[191; 210; 212; 213; 243; 244]	[212]

Примечания: 1. Наличие одного и того же источника и в подтверждениях, и в опровержениях означает, что выводы данной работы неоднозначны: выявлены случаи или ситуации, как такие, когда влияние фактора есть, так и такие, когда его нет. 2. Отсутствие для некоторых факторов источников в колонке «Опровержения» (стоит прочерк «-») означает, что для данного фактора в рамках выполненного анализа не удалось обнаружить подобных исследований.

Таким образом, современные исследования показывают, что влияние таких внешних факторов, как пол, возраст, культурные особенности и другие, на эффективность и инновационность управленческого контроля в одних случаях наблюдается, а в других – не является значимым. Подобные расхождения и противоречия могут объясняться разными причинами: контекстуальными различиями (в разных отраслях экономики, сферах труда, конкретных

организациях подобные факторы могут проявляться по-разному), методологическими и методическими особенностями и ограничениями (используемой методологией, методами измерения, выборками и др.) и др. В любом случае влияние внешних факторов на управленческий контроль остается сложным и многогранным вопросом, требующим дальнейших исследований. В рамках диссертации, учитывая полученные выше результаты анализа, в качестве перспективных для последующих шагов исследования мы ограничимся рассмотрением трех внешних факторов, в числе которых:

- пол,
- возраст,
- уровень социально-организационной поддержки.

Кроме того, в качестве общей тенденции можно отметить, что при изучении управленческого контроля и управленческой деятельности в целом акцент все больше смещается на индивидуальные характеристики руководителей, такие как адаптивность, обучаемость, способность к инновациям, гибкость принятия управленческих решений и др., т.е., на внутренние (психологические) факторы, которые рассмотрены далее.

Внутренние (психологические) факторы эффективности и инновационности управленческого контроля

Анализ научной литературы (в первую очередь, психологической, а также исследований, выполненных в менеджменте, социологии, экономике и др.) показал, что эффективность и инновационность управленческого контроля зависят от множества разнородных внутренних (психологических) факторов, характеризующих руководителя как индивида, субъекта, личность и субъекта труда. Для удобства представления результатов анализа сгруппируем все подобные факторы, выделив среди них несколько ключевых групп, представленных в табл. 2, где в систематизированном и обобщенном виде отражены результаты обсуждаемого далее анализа.

Таблица 2 – Внутренние (психологические) факторы эффективности и инновационности управленческого контроля

Группа факторов	Фактор	Подтверждения влияния
1. Когнитивно-компетентностные факторы	1.1. Когнитивные свойства (рефлексивность, метакогнитивная осведомленность, критическое мышление, гибкость мышления и др.)	[90; 91]
	1.2. Когнитивно-профессиональные свойства (когнитивный стиль управления, гибкость принятия управленческих решений)	[90; 91]
	1.3. Профессионально-компетентностные свойства (информационная/цифровая грамотность, технологическая грамотность и т.п.)	[157; 196; 224; 242; 245]
2. Регулятивные факторы	2.1. Адаптивность	[208; 226; 232; 233]
	2.2. Стил саморегуляции	[6; 152]
	2.3. Стрессоустойчивость, нервно-психическая устойчивость, эмоциональная стабильность	[22; 69; 108; 205; 238]
	2.4. Самоконтроль, фокус регуляции	[36; 73; 136; 138; 182; 202; 246]
3. Личностные факторы	3.1. Эмоционально-волевые свойства (локус контроля, эмпатия, эмоциональный интеллект, решительность, готовность к риску, ответственность, резилентность, жизнестойкость и др.)	[24; 59; 89; 121; 162; 172; 188; 197; 232; 233; 252]
	3.2. Коммуникативные свойства (коммуникабельность, умение выстраивать доверительные отношения, социальные компетенции, способность к деловому общению и др.)	[19; 232; 233; 237]
	3.3. Потребностные и мотивационные свойства (склонность к инновациям, стремление к стратегическим изменениям, ориентация на результат)	[67; 68; 194; 225; 237; 250]
	3.4. Акцентуации характера	[60; 69; 144]

Группа факторов	Фактор	Подтверждения влияния
4. Профессионально-личностные факторы	4.1. Стиль управления	[67; 68; 126; 206; 233; 236; 244; 256]
	4.2. Генеративность	[255; 256]
	4.3. Профессиональные деформации (выгорание и др.)	[60; 144; 205; 222]
	4.4. Профессиональная направленность	[66; 99]
	4.5. Отношение к управленческому контролю и контрольным взаимодействиям (принятие важности контроля, доверие между участниками контрольных взаимодействий и др.)	[29; 31; 42; 86; 94; 102; 105; 140; 163; 183; 186]

Примечания: Повторение одного и того же источника при подтверждении влияния разных факторов означает, что в данной работе либо действительно было выявлено влияние всех этих факторов, либо приведены примеры других соответствующих исследований (например, в рамках выполненного метаанализа или обзора литературы).

Заметим, что в подавляющем большинстве подобных исследований функция контроля (или управленческий контроль) не рассматривается в качестве самостоятельного предмета исследования, а лишь явно или неявно подразумевается как необходимая составная часть целостной управленческой деятельности руководителя. Также отметим, что подобных исследований в последние годы проводится очень много, поэтому далее мы приводим по каждому аспекту лишь отдельные примеры, не оговаривая этого специально.

Итак, рассмотрим внутренние (психологические) факторы, которые влияют на эффективность и инновационность управленческого контроля.

Это, во-первых, когнитивные и компетентностные факторы, которые мы обобщенно отнесли к группе ***когнитивно-компетентностных факторов***. В составе подобных факторов на эффективность и инновационность управленческого контроля влияют:

- среди *когнитивных свойств* – рефлексивность, метакогнитивная осведомленность, критическое мышление, гибкость мышления и др. [90; 91];

- среди *когнитивно-профессиональных свойств* – когнитивный стиль управления, гибкость принятия управленческих решений [90; 91];

- среди *профессионально-компетентностных свойств* – информационная грамотность (например, [196]), цифровая грамотность [224; 242 и др.], технологическая грамотность (например, [245]), цифровые компетенции (например, [157]).

В современном мире, с учетом условий цифровизации, информационная и технологическая грамотность руководителей становится ключевым фактором эффективности контроля и управленческой деятельности в целом.

Среди *регулятивных факторов* на эффективность и инновационность управленческого контроля влияют: адаптивность [208; 226; 232; 233], стиль саморегуляции [6; 152 и др.], стрессоустойчивость [22; 108; 238], нервно-психическая устойчивость [69], эмоциональная стабильность [205]; самоконтроль [136; 138], фокус регуляции [202; 246].

Рассмотрим влияние *личностных факторов*. Здесь на эффективность и инновационность управленческого контроля влияют:

- среди *эмоционально-волевых свойств* – эмпатия [188], решительность [232; 233], локус контроля [89], эмоциональный интеллект [172], готовность к риску [59], ответственность [24], жизнестойкость [121; 162], резилентность [197; 252];

- среди *коммуникативных свойств* – коммуникабельность, умение выстраивать доверительные отношения, социальные компетенции, [232; 233; 237], способность к деловому общению [19] и др.;

- среди *потребностных и мотивационных свойств* – склонность к инновациям, стремление к стратегическим изменениям и др. [194; 225; 237; 250]; например, в работах А.Л. Журавлева показано, что на эффективность управленческой профессиональной деятельности, в том числе, в рамках реализации функции контроля существенное влияние оказывают такие мотивационные свойства руководителя как стремление к инновациям (желание внедрять новые технологии для повышения эффективности управления),

ориентация на результат (стремление к достижению стратегических целей, в том числе, с помощью новых технологий управления) и др. [67; 68].

Кроме того, отрицательное влияние могут оказывать некоторые акцентуации характера руководителя (такие как навязчивость, правовой цинизм, педантичная и паранойяльная акцентуации и др.) [60; 69; 144].

Среди *профессионально-личностных факторов* на эффективность и инновационность управленческого контроля влияют такие свойства как: предпочитаемый стиль управления [67; 68; 126; 206; 233; 236; 244; 256], генеративность (стремление оставить после себя организационное наследие) [255; 256], профессиональная направленность [66; 99]; отрицательно влияют профессиональные деформации (такие как профессиональное выгорание и др.) [60; 144; 205; 222]. Важное влияние оказывают также различные аспекты отношения руководителя к управленческому контролю и контрольным взаимодействиям, такие как принятие важности контроля, доверие между участниками контрольных взаимодействий, их психические состояния, конфликты и др. [29; 31; 42; 86; 94; 102; 105; 140; 163; 183; 186].

В частности, к условиям, необходимым для формирования позитивного доверительного отношения проверяемых к управленческому контролю (а также к осуществляющим его руководителям и контрольным взаимодействиям) можно отнести: принятие сотрудниками целей контроля как необходимых и полезных для организации; осознание того, что контроль не является проявлением недоверия; участие сотрудников в обсуждении контролируемых параметров и норм функционирования; понятность методов контроля и получаемых результатов; учет негативного отношения к неточной информации и ошибочным данным, полученным в результате измерений [9; 100].

Таким образом, рассмотренные результаты по влиянию внутренних факторов, обобщенные в табл. 2, показывают, что в психологических и иных исследованиях выявлено влияние множества подобных факторов. Для дальнейшего исследования в рамках диссертации (с перспективой на изучение психологической готовности руководителей к применению ИИ в управлен-

ческом контроле) были отобраны следующие укрупненные группы подобных факторов:

- 1) когнитивно-компетентностные, объединяющие когнитивные и компетентностные свойства;
- 2) регулятивные;
- 3) личностные;
- 4) профессионально-личностные.

1.3. Эмпирическое исследование отношения к управленческому контролю современных российских руководителей

Для изучения отношения к управленческому контролю современных российских руководителей было проведено пилотное эмпирическое исследование, основным методом которого стал метод анкетирования, который широко применяется, в частности, в психологии труда (см. [93; 149]).

Для применения метода анкетирования для психологического изучения отношения к управленческому контролю современных российских руководителей была разработана специальная анкета (см. Приложение А), включающая следующие разделы: отношение к контролю и контрольным взаимодействиям; психологические особенности субъектов контрольных взаимодействий; характеристики конфликтов в контрольных взаимодействиях; психологические трудности при осуществлении функции контроля в управленческой деятельности; особенности управления контрольными взаимодействиями при осуществлении контроля.

Вопросы анкеты по форме были закрытыми и открытыми, являлись задачами на выбор или ранжирование. Анкета разработана с учетом результатов анализа научной литературы, представленных в пп. 1.1 и 1.2, прошла апробацию и рецензирование, по результатам которых была уточнена и

скорректирована. Рецензентами являлись сотрудники кафедры гуманитарных и общественных наук МИРЭА.

По своим измерительным свойствам анкета содержала вопросы дихотомические (с выбором одного из двух вариантов), а также порядковые, где измерение проводилось по шкале Лайкерта (см. [135]), в которой количество градаций в одних вопросах составляло 5, а в других – 11 (см. Приложение А).

Полученные результаты частично опубликованы в работе [183], где была использована пилотная выборка объемом 110 человек.

В дальнейшем данная выборка была расширена и включила 137 респондентов, которые принадлежали к управляющей системе организаций и ведомств (топ-менеджеры и менеджеры среднего уровня иерархической структуры организации). При этом анкета предполагает выделение нескольких градаций по возрасту (младше 20 лет; 20-25; 25-35; 35-45; 45-60; старше 60 лет) (см. Приложение А), но в итоге по результатам анкетирования стратификация по возрасту была осуществлена с использованием двух укрупненных градаций: руководители в возрасте до 35 лет и старше 35 лет. Обоснованием такого деления может служить тот факт, что в кадроведческих исследованиях нередко отмечается, что в современных исследованиях работники до 35 лет считаются «молодыми», а после – зрелыми [119].

Таким образом, итоговая выборка данного пилотного исследования включила 137 чел.; из них:

- мужчины – 75 чел. (до 35 лет – 28; старше 35 лет – 47);
- женщины – 62 чел. (до 35 лет – 23; старше 35 лет – 39);
- всего респондентов в возрасте до 35 лет – 51, старше 35 лет – 86.

Мотивация респондентов обеспечивалась интересом к данной проблеме, а также потенциальной возможностью применения полученных результатов в своей управленческой деятельности. Многие из респондентов пилотной выборки участвовали также в следующем, основном этапе эмпирического исследования и вошли в его выборку, характеристики которой представлены в п. 3.1 (включая сведения об эмпирической базе исследования).

Сводные результаты анкетирования представлены в Приложении Е (табл. Е.1 и Е.4). Рассмотрим ключевые результаты пилотного исследования.

1. Дихотомические шкалы (пп. 1-7, 12, 14-18, 20-21, 23-24 Анкеты) – общие результаты представлены в табл. Е.1, проверка различий между группами по полу – в табл. Е.2, между группами по возрасту – в табл. Е.3.

Большинство респондентов (72%) считает необходимым внешний контроль организации (ответы «без него нельзя работать и управлять» и «в принципе он нужен»). Это говорит о том, что у руководителей есть понимание того, что, по крайней мере, часть процессов и процедур их труда требует контроля с внешней стороны для лучшего выполнения своих обязанностей. Такой контроль стимулирует к глобальной настройке процессов внутри организации, к повышению уровня соответствия рыночным требованиям. При этом большинство руководителей (65%) склоняется к тому, что внешний контроль лучше осуществлять периодически (а не постоянно), что свидетельствует о стремлении к определенной свободе своих управленческих действий, отрицании их излишней регламентации. При этом интересно, что большинство респондентов (63%) отдает предпочтение использованию внешнего контроля в случайном порядке (ответы «трудно прогнозируемым» и «и тем, и другим»). Эти результаты по внешнему контролю можно объяснить тем, что, хотя непрогнозируемый внешний контроль, непредсказуемость его времени, результатов и последствий увеличивают тревожность и напряженность проверяемых руководителей, но, с другой стороны, у них все же есть объективное понимание большей эффективности непрогнозируемого внешнего контроля, что также свидетельствует об объективном подходе к заполнению анкеты.

Для нашего исследования особенно важно, что подавляющее большинство респондентов (93%) считает необходимым внутренний контроль (ответы «без него нельзя работать и управлять» и «в принципе он нужен»). Этот результат согласуется с тем фактом, что управление без контроля считается самым неэффективным [61; 71].

При этом мнения относительно частоты внутреннего контроля разделились следующим образом: 41% - постоянно, 40% - периодически, 19% - сочетание того и другого. Эти различия, возможно, связаны с различными стилями управления, характерными для руководителей: к постоянному контролю склоняются сторонники авторитарного стиля, а к периодическому – демократического.

Разделились мнения и по поводу прогнозируемости внутреннего контроля: 44% респондентов считают, что он должен быть прогнозируемым, 10% - трудно прогнозируемым, 47% - и тем, и другим. Таким образом, большинство руководителей (56%) так или иначе признает целесообразность трудно прогнозируемого контроля, хотя доля тех, кто готов ограничиться прогнозируемым контролем, также высока.

Таким образом, респонденты считают, что к внутреннему контролю следует предъявлять более жесткие требования. Следовательно, внутренний контроль в большей мере требует внимания в управленческой деятельности. Можно сказать, что внутренний контроль для сотрудников более понятен и чуть менее тревожен, так как часто он проводится по определенному набору целей, поставленных перед сотрудниками своими руководителями и направлен на выявление причин несоответствия целей и факта деятельности, а, следовательно, призван помочь в их достижении. Безусловно, многое зависит от руководителя как субъекта управления, его профессионально-личностных качеств и его стиля управления.

Результаты анкетирования показали, что руководители не идеализируют отношения, которые складываются между проверяющими и проверяемыми в процессе контроля: хотя почти половина опрошенных (48%) определила такие отношения как конструктивные, доброжелательными их считает лишь 19%, а доверительными – 7%. В то же время значительная часть респондентов считает подобные отношения формальными (26%) и конфронтационными (14%). Таким образом, в целом руководители оценили подобные отношения взвешенно, отметив их и позитивные и негативные стороны.

Отмеченные негативные отношения могут стать причиной конфликтов при реализации управленческого контроля и отрицательно влиять на его результативность. В связи с этим особую актуальность приобретает учет в таком контроле психологических аспектов реализуемых взаимодействий.

Интересно, что большинство респондентов (66%) считает, что контрольную функцию лучше осуществляют женщины, а не мужчины. Возможно, причинами преимущества женщин, осуществляющих контроль, являются большая аккуратность, внимательность, проницательность (точнее распознают неискренность), устойчивость к манипулятивным воздействиям, эмпатия, умение создать доброжелательную атмосферу. Кроме того, они большое внимание уделяют «мелочам», деталям.

При оценке характера конфликтов при осуществлении функции контроля существенными признаны конфликты как деловые (60%), так и эмоциональные (40%). По продолжительности абсолютно доминируют кратковременные конфликты (97%).

Важно отметить тот факт, что конструктивными подобные конфликты назвали только 38%, в то время как разрушительными или лихорадящими – 62%. Таким образом, конфликты при выполнении управленческого контроля представляют собой серьезную угрозу для нормального функционирования и эффективности организации (или ее структурного подразделения).

При разрешении конфликтов руководители больше рассчитывают на себя: большинство респондентов предпочитает разрешать конфликты при контрольных взаимодействиях самими их участниками как в случае контроля внешнего (68%), так и внутреннего (64%). Данный факт может, с одной стороны, быть проявлением «взрослой» позиции при взаимодействии, способности и желания найти разрешение конфликтной ситуации без привлечения третьих лиц. В то же время это может быть желанием не распространять ситуацию конфликта на другие взаимодействия между участниками, тем самым купировать, локализовать конфликт, сохраняя свое психическое и психологическое здоровье в других вопросах.

Респонденты отметили целый ряд профессиональных деформаций, которые имеют место у субъектов контроля (см. табл. Е.1, пп. 20.1-20.10), среди которых доминируют комплекс непререкаемого авторитета (51%), стереотипизация мышления (45%) и формализм (39%). Эти виды деформаций существенно затрудняют осуществление контроля, ухудшают качество контрольных взаимодействий. В частности, комплекс непререкаемого авторитета способствует необъективности, самоуверенности, нежеланию признавать свои ошибки. Стереотипизация мышления и формализм в работе мешают глубоко вникнуть в проблему, правильно оценить имеющиеся трудности или ошибки.

Среди приоритетных способов организации контроля доминируют организация сотрудничества (60%), блокирование предвзятости и необъективности (58%) (которое, возможно, будет способствовать желанию применить в управленческом контроле искусственный интеллект) и управление возникшей конфликтной ситуацией (49%).

Среди умений и качеств, которыми должен обладать руководитель, осуществляющий управленческий контроль, по мнению респондентов с огромным отрывом от других доминируют профессионализм (91%) и объективность (71%). При этом последнее качество, как можно надеяться, также будет способствовать готовности руководителя к применению в управленческом контроле искусственного интеллекта.

Профессионализм – это свойство руководителя, которое определяет готовность обеспечивать устойчивое функционирование и развитие трудового коллектива как социально-экономической системы. С позиций контроля профессионализм можно охарактеризовать как искреннюю заинтересованность в человеке, в сотруднике, когда руководителю важно, чтобы подчиненный становился лучше. Такое отношение позволяет сохранить специалистов в команде, увеличить их вовлеченность и мотивацию.

Объективность показывает, что руководитель умеет развивать в себе склонность к самоанализу и умеет отстраняться от личных предпочтений в пользу профессиональных ценностей. То есть, при контроле он оценивает не

столько личность сотрудника, сколько его деятельность, и это импонирует сотрудникам; они считают это одним из важных качеств руководителя.

В показателях отношения к контролю, измеренных по дихотомическим шкалам, выявлен ряд межполовых и возрастных различий. Выявленные статистически значимые различия в обобщенном виде представлены: в табл. 3 между группами по полу, в табл. 4 между группами по возрасту.

Таблица 3 – Различия в отношении руководителей к управленческому контролю между группами по полу (для дихотомических шкал)

№ пункта анкеты	Содержание различия: Мужчины-руководители, по сравнению с женщинами, ...	p
1.2	Реже считают, что внешний контроль в принципе нужен (51% против 57%)	0,040
1.3 + 1.4	Чаше считают, что внешний контроль не нужен или иногда можно обойтись и без него (32% против 24%)	0,030
2.1	Чаше считают, что внешний контроль следует осуществлять постоянно (21% против 8%)	0,022
3.2	Чаше считают, что внешний контроль должен быть трудно прогнозируемым (25% против 21%)	0,021
3.3	Реже считают, что внешний контроль должен быть и прогнозируемым, и трудно прогнозируемым (27% против 44%)	0,024
5.3	Чаше считают, что внутренний контроль следует осуществлять в случайном порядке (27% против 10%)	0,012
7.1	Реже оценивают отношения между проверяющими и проверяемыми как доброжелательные (11% против 29%)	0,006
7.3	Намного чаще оценивают отношения между проверяющими и проверяемыми как формальные (55% против 24%)	0,000
7.7	Реже оценивают отношения между проверяющими и проверяемыми как конструктивные (40% против 58%)	0,035
20.3	Чаше считают, что у субъектов контроля имеет место профессиональная деформация, проявляемая в стереотипизации мышления (55% против 34%)	0,015
20.7	Реже считают, что у субъектов контроля имеет место профессиональная деформация, проявляемая в комплексе непрекращаемого авторитета (43% против 61%)	0,030

№ пункта анкеты	Содержание различия: Мужчины-руководители, по сравнению с женщинами, ...	p
21.2	Намного реже считают, что типичной для проверяемых сотрудников является психическая напряженность (35% против 63%)	0,001
21.3	Реже считают, что типичным для проверяемых сотрудников являются негативные ожидания (23% против 39%)	0,041
21.4	Реже считают, что типичным для проверяемых сотрудников является состояние неуверенности (15% против 31%)	0,024
21.5	Чаще считают, что у проверяемых сотрудников негативные состояния и эмоции отсутствуют (7% против 0%)	0,038
23.3	Реже считают, что при осуществлении контроля надо прежде всего отрегулировать отношения между участниками (20% против 39%)	0,016
23.6	Реже считают, что при контроле необходимо прежде всего оперативно разрешать возникающие противоречия (13% против 44%)	0,000
24.1	Чаще считают, что руководитель, осуществляющий контроль, должен обладать профессионализмом (97% против 82%)	0,003
24.6	Реже считают, что руководитель, осуществляющий контроль, должен обладать справедливостью (17% против 40%)	0,003
24.7	Реже считают, что руководитель, осуществляющий контроль, должен обладать психологическим тактом (35% против 38%)	0,014

Примечание: подробные результаты проверки различий представлены в табл. Е.2.

Таблица 4 – Различия в отношении руководителей к управленческому контролю между группами по возрасту (для дихотомических шкал)

№ пункта анкеты	Содержание различия: Молодые руководители, по сравнению со зрелыми, ...	p
1.1	Реже считают, что внешний контроль в принципе нужен (6% против 26%)	0,001
1.4	Чаще считают, что внешний контроль не нужен (2% против 0%)	0,023
3.1	Реже считают, что внешний контроль должен быть прогнозируемым (24% против 45%)	0,021
4.1	Реже считают, что без внутреннего контроля нельзя работать и управлять (41% против 72%)	0,000
4.2	Реже считают, что внутренний контроль нужен лишь в принципе (45% против 26%)	0,019

№ пункта анкеты	Содержание различия: Молодые руководители, по сравнению со зрелыми, ...	p
4.1 + 4.2	Реже считают, что внутренний контроль либо необходим, либо в принципе нужен (86% против 98%)	0,009
4.3	Чаще считают, что в некоторых случаях можно обойтись без внутреннего контроля (14% против 2%)	0,009
5.1	Реже считают, что внутренний контроль следует осуществлять постоянно (16% против 56%)	0,000
5.2	Чаще считают, что внутренний контроль следует осуществлять периодически (а не постоянно) (59% против 29%)	0,001
6.2	Реже считают, что внутренний контроль должен быть трудно прогнозируемым (2% против 14%)	0,021
7.1	Реже оценивают отношения между проверяющими и проверяемыми как доброжелательные (10% против 24%)	0,035
7.3	Чаще оценивают отношения между проверяющими и проверяемыми как формальные (69% против 24%)	0,000
7.4	Реже оценивают отношения между проверяющими и проверяемыми как недоверчивые (16% против 33%)	0,030
7.7	Реже оценивают отношения между проверяющими и проверяемыми как конструктивные (33% против 57%)	0,007
12	Реже считают, что контрольную функцию лучше осуществляют женщины (а не мужчины) (47% против 77%)	0,000
14	Реже считают, что при контроле чаще всего возникают деловые (а не эмоциональные) конфликты (47% против 67%)	0,019
17.1	Реже считают, что при внешнем контроле конфликты лучше всего разрешать самим участникам (41% против 84%)	0,000
17.3	Чаще считают, что при внешнем контроле конфликты лучше всего разрешать обращением к «третьей стороне» (18% против 6%)	0,027
18.1	Реже считают, что при внутреннем контроле конфликты лучше всего разрешать самим участникам (35% против 81%)	0,000
18.2	Чаще считают, что при внутреннем контроле конфликты лучше всего разрешать руководителю организации (45% против 13%)	0,000
18.3	Чаще считают, что при внутреннем контроле конфликты лучше разрешать обращением к «третьей стороне» (20% против 6%)	0,012
20.1	Реже считают, что у субъектов контроля имеет место профессиональная деформация, проявляемая в формализме (24% против 39%)	0,005

№ пункта анкеты	Содержание различия: Молодые руководители, по сравнению со зрелыми, ...	p
21.2	Реже считают, что типичной для проверяемых сотрудников является психическая напряженность (31% против 57%)	0,004
21.3	Реже считают, что типичным для проверяемых сотрудников являются негативные ожидания (20% против 36%)	0,042
21.4	Чаще считают, что типичным состоянием для проверяемых сотрудников является неуверенность (37% против 13%)	0,001
21.5	Чаще считают, что у проверяемых сотрудников негативные состояния отсутствуют (8% против 1%)	0,044
23.2	Чаще считают, что при осуществлении контроля необходимо прежде всего управлять конфликтной ситуацией (63% против 41%)	0,013
23.5	Чаще считают, что при осуществлении контроля необходимо прежде всего блокировать предвзятость (73% против 50%)	0,010
24.7	Реже считают, что руководитель, осуществляющий контроль, должен обладать психологическим тактом (16% против 34%)	0,030

Примечание: подробные результаты проверки различий представлены в табл. Е.3.

Выявленные различия дополнительно подтверждают целесообразность учета пола и возраста как внешних факторов, существенно влияющих на общее отношение руководителя к управленческому контролю, а через него, возможно, и на психологическую готовность к применению в управленческом контроле искусственного интеллекта.

2. Порядковые шкалы (пп. 8-11, 13, 19, 22 Анкеты) – общие результаты представлены в табл. Е.4, проверка различий между группами по полу – в табл. Е.5, между группами по возрасту – в табл. Е.6.

По мнению респондентов, специалисты, осуществляющие внешний контроль, отличаются, в первую очередь, профессионализмом (среднее значение $M=7,81$), объективностью ($M=6,81$) и добросовестностью ($M=6,79$). Высокие оценки по этим положительным особенностям говорят об их значимости для опрашиваемых субъектов управления. Так себя видят и те, кто выступали респондентами – субъекты контроля. Вместе с тем, полученная оценка предвзятости ($M=5,25$) свидетельствует о том, что некоторые опро-

шенные руководители сталкивались в процессе внешнего контроля с необъективным отношением к себе и к результатам своей деятельности, что демотивирует, вызывает отрицательные эмоции и делает контрольные взаимодействия негативно заряженными. Однако такие ситуации, по-видимому, не очень распространены, о чем свидетельствует оценка ниже среднего по используемой 5-балльной шкале для конфликтности специалистов, осуществляющих внешний контроль ($M=2,82$).

Среди характеристик специалистов и руководителей контролируемых организаций доминируют (использовалась 10-балльная шкала) профессионализм ($M=7,80$), ответственность ($M=7,30$), доброжелательность ($M=6,23$) и направленность на сотрудничество ($M=6,12$). Вместе с тем, обращает на себя внимание и не очень уж низкая оценка отрицательных качеств – необъективности и неискренности (см. табл. Е.4). Это может являться причиной конфликтов в процессе контрольных взаимодействий. Неискренность может говорить о том, что некоторые из контролируемых стараются избегать наказания и прячутся за формализмом процедур, другие пытаются установить неформальные отношения для получения высоких оценок их деятельности, что усложняет контрольные взаимодействия.

Оценка того, что специалисты и руководители, которых контролируют, становятся инициаторами конфликтов получилась выше среднего по используемой 5-балльной шкале ($M=3,45$). Столь относительно высокий уровень конфликтности может отрицательно сказываться на точности социальной перцепции. Таким образом, по мнению респондентов, контролируемые более конфликтны, чем контролирующие. Это может быть обусловлено их негативными состояниями, тревожными ожиданиями, действием отрицательных психологических установок и др., что подтвердили также собеседования с респондентами.

Повышенную конфликтность контрольных взаимодействий подтверждает также оценка частоты конфликтов при осуществлении функции контроля, которая получилась несколько выше средней по используемой 5-

балльной шкале ($M=3,09$). Вместе с тем, беседы, интервью и дискуссии с респондентами показали, что все же здесь доминируют ситуативные проявления конфликтов, которые не затрагивают важные жизненные ценности личности, а часто носят эмоционально-взрывной характер, что вызывает затруднения при управлении ими. Они во многом зависят от психологического состояния участников взаимодействий, от способности управлять этим состоянием и управлять собой.

Оценка наличия у субъектов контроля профессиональной деформации получилась выше средней по используемой 5-балльной шкале ($M=3,39$), что в целом согласуется с оценками выраженности разных видов деформаций, полученных выше по дихотомическим шкалам.

Оценка наличия априорно негативных отношений между участниками контрольных взаимодействий получилась несколько выше средней по используемой 5-балльной шкале ($M=3,09$). Такие отношения обусловлены сложностью контрольных взаимодействий, реально разными интересами их участников. В свою очередь, априорно негативное отношение формирует отрицательные психологические установки между участниками контрольных взаимодействий, что усложняет осуществление контрольной функции и приводит к конфликтам.

В показателях отношения к контролю, измеренных по порядковым шкалам, выявлен ряд межполовых и возрастных различий. Выявленные статистически значимые различия в обобщенном виде представлены: в табл. 5 между группами по полу, в табл. 6 между группами по возрасту.

Таблица 5 – Различия в отношении руководителей к управленческому контролю между группами по полу (для порядковых шкал)

№ пункта анкеты	Содержание различия: Мужчины-руководители, по сравнению с женщинами, ...	p
8.2	Ниже оценили профессионализм специалистов, осуществляющих внешний контроль ($M=6,40$ против $M=7,31$)	0,034

№ пункта анкеты	Содержание различия: Мужчины-руководители, по сравнению с женщинами, ...	p
8.4	Ниже оценили нацеленностью на улучшение работы контролируемой организации у специалистов, осуществляющих внешний контроль (M=5,52 против M=6,40)	0,010
9	Выше оценили конфликтность специалистов, осуществляющих внешний контроль (M=3,21 против M=2,34)	0,000
10.2	Ниже оценили доброжелательность специалистов и руководителей контролируемых организаций (M=6,00 против M=6,52)	0,043
10.3	Ниже оценили ответственность специалистов и руководителей контролируемых организаций (M=6,57 против M=8,18)	0,000
22	Ниже оценили априорно негативные отношения между участниками контрольных взаимодействий (M=3,09 против M=3,77)	0,000

Примечание: подробные результаты проверки различий представлены в табл. Е.5.

Таблица 6 – Различия в отношении руководителей к управленческому контролю между группами по возрасту (для порядковых шкал)

№ пункта анкеты	Содержание различия: Молодые руководители, по сравнению со зрелыми, ...	p
8.3	Выше оценили добросовестность специалистов, осуществляющих внешний контроль (M=7,45 против M=6,40)	0,013
10.1	Выше оценили профессионализм специалистов и руководителей контролируемых организаций (M=8,20 против M=7,57)	0,041
10.3	Выше оценили ответственность специалистов и руководителей контролируемых организаций (M=7,57 против M=7,14)	0,033
10.7	Выше оценили неискренность специалистов и руководителей контролируемых организаций (M=5,78 против M=4,55)	0,024
13	Ниже оценили частоту конфликтов при осуществлении функции контроля (M=2,84 против M=3,41)	0,000
22	Ниже оценили априорно негативные отношения между участниками контрольных взаимодействий (M=3,06 против M=3,60)	0,001

Примечание: подробные результаты проверки различий представлены в табл. Е.6.

Выявленные различия, как и в случае с рассмотренными выше дихотомическими шкалами, подтверждают целесообразность учета пола и возраста в качестве внешних факторов, влияющих на общее отношение руководителя к управленческому контролю и, возможно, на психологическую готовность к применению в управленческом контроле искусственного интеллекта.

Обобщая межполовые различия, выявленные по всем вопросам анкеты в целом (как по дихотомическим шкалам, так и по порядковым), можно отметить, что мужчины-руководители поддерживают более сложные формы как внешнего, так и внутреннего контроля (труднопрогнозируемость, случайный порядок), в целом более негативно оценивают отношения между участниками контрольных взаимодействий и наличие у субъектов контроля профессиональных деформаций, однако при этом более позитивно оценивают психические состояния проверяемых сотрудников и возможное наличие априорно негативных отношений между участниками взаимодействий. Мужчины-руководители внешне более устойчивы к трудностям и неопределенностям, они менее подвержены эмоциям, их рациональность помогает преодолевать барьеры в бизнесе. Они более критичны, прямолинейны, готовы к вызовам, склонны выявлять, наказывать, поощрять, настраивать более жестко и целенаправленно. Они больше настроены на результат, чем на эмоциональные состояния и психологические особенности сотрудников.

Вместе с тем, женщины-руководители, несмотря на их эмоциональность и впечатлительность, часто более гибкие в решении вопросов контроля и преодолении конфликтов, чаще более эмпатийны, лучше замечают напряжение, которое возникает при контрольных взаимодействиях, чаще опираются на позитивные отношения, находят компромисс и создают условия для взаимовыгодного сотрудничества. В целом же руководители – мужчины и женщины в силу своих особенностей по-разному относятся, в первую очередь, именно к осуществляемым контрольным взаимодействиям. При этом в их ответах на вопросы анкеты выявилось и много сходств, что показывает, что именно роль и опыт руководителя, субъекта контроля и управления во

многим формирует представления и паттерны поведения при осуществлении контрольной функции.

Молодые руководители, в сравнении с возрастными, в целом более критично оценили качества специалистов, осуществляющих внешний контроль, равно как и участников внутреннего контроля. В этом плане психологические установки на контрольные взаимодействия у молодых и зрелых руководителей существенно отличаются. Молодые респонденты, а это в основном были менеджеры среднего звена, чаще бывают не только проверяющими, но и проверяемыми, чаще сталкиваются с предвзятостью и необъективностью от субъектов управления. Вероятно, именно поэтому они могут более четко описать психическое состояние объектов контрольных взаимодействий и отдают наибольшую оценку неуверенности как состоянию. Зрелые же респонденты считают, возможно, за этим состоянием неуверенности, которое испытывают проверяемые, психологическую напряженность, неопределенность и негативные ожидания от взаимодействий.

В то же время, молодые руководители более позитивно относятся к частоте конфликтов при контрольных взаимодействиях и к возможным априорным негативным отношениям между их участниками. Вероятно, на эти расхождения повлияли недостаток опыта или различия поколений. Молодые воспринимают людей намного «легче», более открыты в общении, чем зрелые респонденты, отсюда и меньше конфликтности в их восприятии.

С другой стороны, возрастные руководители намного чаще предпочитают разрешать конфликты, возникающие при внутреннем контроле, самими их участниками. К такой позиции их, очевидно, привел более богатый профессиональный и жизненный опыт.

Вместе с тем, и молодые, и возрастные руководители признают необходимость как внешнего, так и внутреннего контроля, что свидетельствует об их сравнимой зрелости в профессиональном плане. Однако при этом молодые руководители, поскольку относятся к другому поколению, считают, что контроль должен быть более гибким и свободным.

Если говорить в целом о результатах пилотного исследования, то можно отметить следующее. С одной стороны, результаты анкетного опроса позволяют изучить только «верхний срез» проблемы отношения к управленческому контролю, ту ее часть, которую респонденты сами хотят показать. Соответственно, для углубленного изучения данной проблемы необходимы более глубокие исследования, использующие, в частности, методы стандартизированной психодиагностики.

Вместе с тем, полученные результаты показывают, что респонденты, которые являются руководителями, продемонстрировали, что обладают достаточно высокой способностью к самоанализу, в том числе, своих слабых сторон, и не опасаются это высказывать. Соответственно это достаточно хорошее условие для дальнейшего продолжения исследования в направлении изучения их психологической готовности к применению ИИ, а в более отдаленной перспективе – для организации психологической работы по целенаправленному формированию такой готовности.

Еще один вывод заключается в следующем. Отношения руководителя к управленческому контролю и контрольным взаимодействиям очень многообразны, включая множество своих разнородных проявлений. Учесть весь спектр подобных отношений в рамках одного исследования невозможно, тем более, с учетом того, что его главная цель состоит не в изучении собственно данных отношений, а в изучении психологической готовности руководителя к применению в управленческом контроле искусственного интеллекта. В силу этого, в ходе дальнейшего исследования мы ограничились только одной обобщенной характеристикой подобных отношений – активно-творческим отношением руководителя к управленческому контролю. Данная характеристика будет представлена нами в главе 3, при обсуждении организации основного этапа эмпирической части диссертационного исследования (см. п. 3.1).

Выводы по главе 1

1. Функция контроля присутствует в любой целенаправленной человеческой деятельности, в которой, с системных позиций, контроль представляет собой необходимый компонент ее психологической структуры. При этом в трудовой (профессиональной) деятельности роль функции контроля не только сохраняется, но и значительно усиливается.

2. В управленческой профессиональной деятельности функция контроля, сохраняя общедетельностную и общепрофессиональную роль, приобретает новые, дополнительные грани и выполняет особую роль: контроль поднимается на качественно новый системный уровень, превращаясь в особый вид деятельности, представляющий собой необходимую специфическую составляющую (подсистему) общей системы управленческой деятельности.

3. Управленческий контроль изучается в психологии и менеджменте на протяжении длительного времени. Предложены различные определения управленческого контроля, рассмотрены его сущность и ключевые аспекты, выделены его виды, среди которых, в соответствии с целью исследования, мы выделили внешний и внутренний контроль, сформулировав их рабочие определения:

- *внешний контроль* – это контроль со стороны вышестоящего руководства и специальных, уполномоченных на это контролирующих органов;

- *внутренний контроль* – это контроль со стороны руководителя по отношению к деятельности его сотрудников и подчиненных ему подразделений.

4. Для достижения цели исследования мы рассмотрели также понимание управленческого контроля в широком и узком смысле, сформулировав следующие рабочие определения:

- *управленческий контроль в широком смысле* – это специфическая подсистема управленческой деятельности, системообразующим фактором которой является основанное на контроле обеспечение целесообразного

функционирования и развития всей вверенной субъекту управления организационной системы; такой контроль могут осуществлять как индивидуальные, так и групповые субъекты управления, а по отношению к деятельности конкретного руководителя он может быть как внешним, так и внутренним;

- *управленческий контроль в узком смысле* – это внутренний управленческий контроль, осуществляемый руководителем организации или ее структурного подразделения среди подчиненных ему сотрудников и в рамках выполняемых ими задач; это контроль за состоянием всех находящихся в пределах компетенции руководителя объектов, субъектов, процессов, условий и средств трудовой деятельности и ее результатов.

5. Для спецификации предмета исследования уточнены также определения эффективности и инновационности управленческого контроля (понимаемого в узком смысле):

- *эффективность управленческого контроля* – это степень его влияния на общую эффективность профессиональной деятельности руководителя и вверенного ему подразделения (организации);

- *инновационность управленческого контроля* – это применение в нем новых, прогрессивных методов и технологий контроля и управления в целом, например, таких как системы искусственного интеллекта.

6. В психологических и иных исследованиях выделено множество внешних факторов, влияющих на эффективность и инновационность управленческого контроля. В результате анализа подобных факторов мы систематизировали их и выделили для дальнейшего использования в рамках диссертационного исследования следующие: пол, возраст, социально-организационная поддержка. Показано, что в научной литературе данные по влиянию всех этих факторов неоднозначные и противоречивые.

7. В психологических и иных исследованиях выделено множество внутренних (психологических) факторов, влияющих на эффективность и инновационность управленческого контроля. В результате анализа подобных факторов мы систематизировали их и выделили для дальнейшего использо-

вания в рамках диссертационного исследования следующие группы факторов: когнитивно-компетентностные, регулятивные, личностные, профессионально-личностные. Для каждой группы рассмотрены примеры представляющих ее факторов и исследования влияния данных факторов на эффективность и инновационность управленческого контроля.

8. Важную подгруппу группы профессионально-личностных факторов составляют отношения к управленческому контролю и контрольным взаимодействиям. С учетом отмеченного выше влияния на управленческий контроль такого внешнего фактора как социокультурные особенности, было организовано и проведено (с помощью специально разработанной анкеты) пилотное эмпирическое исследование отношения к управленческому контролю современных российских руководителей, выборку которого составили 137 руководителей среднего и высшего звена.

9. Результаты пилотного исследования показали, что руководители демонстрируют различное отношение ко многим аспектам внешнего и внутреннего управленческого контроля. Кроме того, у части руководителей были выявлены существенные проявления негативного отношения к контрольным взаимодействиям, состоящего в высокой оценке их конфликтности, негативных отношений между их участниками и др. Все это может оказаться существенным для последующего изучения факторов формирования психологической готовности руководителей к применению в управленческом контроле искусственного интеллекта.

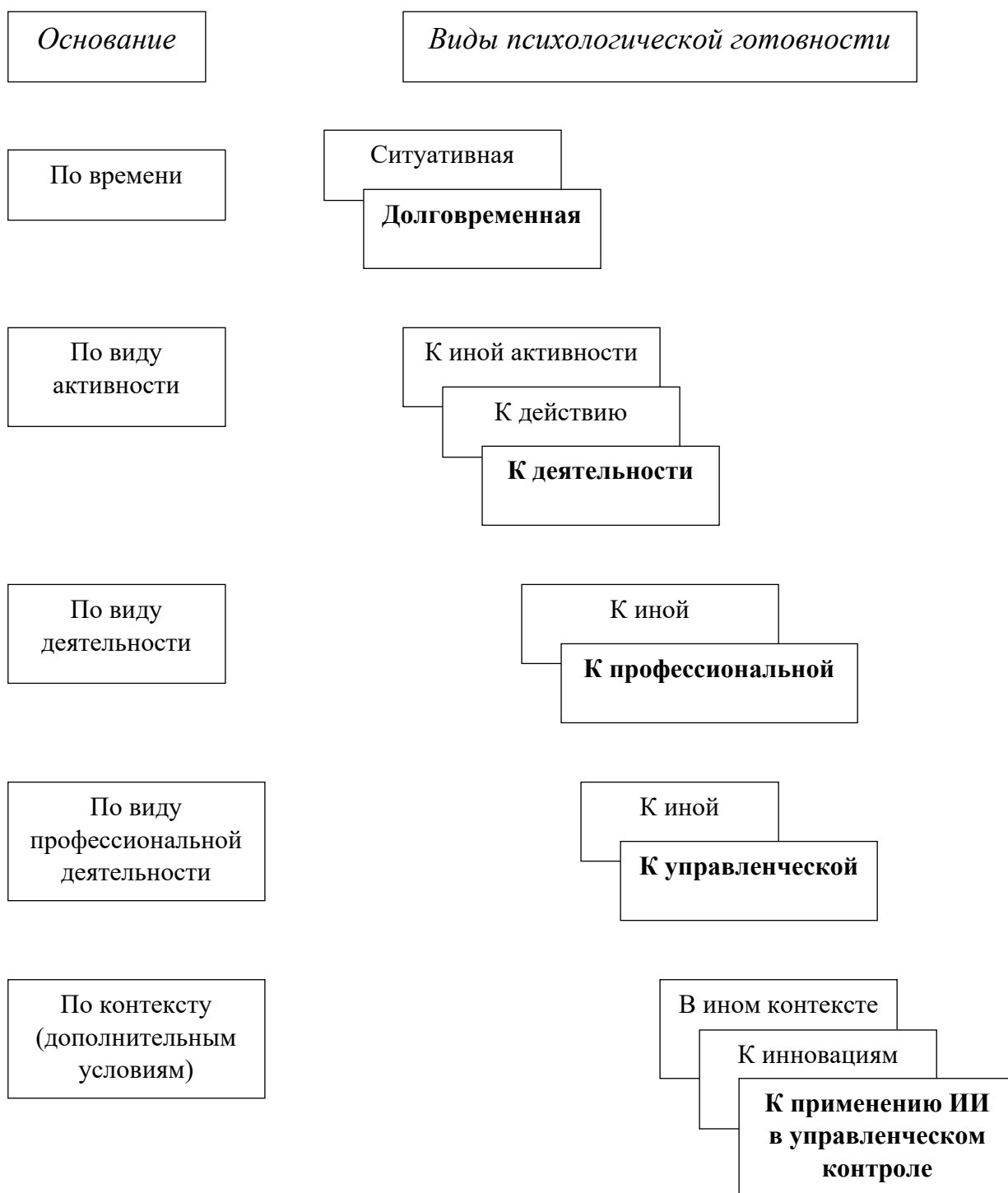
10. Выявлен ряд межполовых и возрастных различий в отношениях руководителей к управленческому контролю, касающихся оценок необходимости и характера контроля, негативных факторов контрольных взаимодействий, требований к руководителю, предпочтительных способов разрешения конфликтов и др. В силу этого факторы возраста и пола целесообразно включить в дизайн последующих этапов исследования.

Глава 2. Структура и детерминанты психологической готовности руководителя к применению систем искусственного интеллекта в управленческом контроле

2.1. Общий анализ исследований психологической готовности

Начиная анализ исследований психологической готовности к управленческой деятельности, целесообразно, в первую очередь, рассмотреть общее понятие психологической готовности, а также систематизировать ее разновидности и теоретические подходы к ее изучению. Понятие психологической готовности фактически стало изучаться еще в середине XX в., но особенно интенсивно разрабатывается в последние десятилетия. При этом разработку единого подхода к пониманию психологической готовности сильно усложняет наличие множества ее видов, а также контекстов проявления данного психологического феномена. Другими словами, понятие психологической готовности, хотя и очень широко используется в психологии и смежных науках, до настоящего времени остается дискуссионным, поскольку может иметь различное содержание в зависимости от того, какой вид психологической готовности рассматривается и в каком контексте. Рассмотрим такие виды и контексты, определяя, какие из них соответствуют изучаемой в рамках диссертации психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле (далее, для краткости, ПГР). Общее соотношение между ПГР и представленными в научной литературе видами (в том числе, определяемыми контекстом) психологической готовности показано на рис. 1.

Многие авторы различают виды психологической готовности, используя фактор времени и выделяя психологическую готовность: общую и ситуативную [57, с. 89; 176]; временную (ситуативную) и долговременную (устойчивую) [57, с. 89]; ситуативную и долговременную [58].



Примечание: виды психологической готовности, соответствующие цели и предмету исследования, выделены полужирным шрифтом

Рисунок 1 – Виды психологической готовности
в их соотношении с психологической готовностью руководителя
к применению ИИ в управленческом контроле

Обобщая подобные подходы, выделим по времени два ключевых вида психологической готовности: кратковременную и долговременную:

- *ситуативная* (которую в литературе называют также временной, мобилизационной, бдительностью и др.); такая готовность связана, в первую очередь, с текущим психическим и функциональным состоянием человека [21; 57; 58]; например, в контексте службы пограничников ситуативная психологическая готовность рассматривается как психическое состояние, способствующее преодолению конкретных трудностей оперативно-служебной деятельности [176, с. 366];

- *долговременная* (которую в литературе называют также общей, устойчивой, подготовленностью и др.) отражает устойчивые характеристики человека, т.е. его свойства (личностные и иные) [21; 53; 58].

Очевидно, что интересующая нас ПГР относится, в первую очередь, к долговременной готовности, поскольку связана с постоянным, регулярным выполнением руководителем своей обычной, нормативной трудовой деятельности. Вместе с тем, мы согласны с положением о том, что долговременная и ситуативная готовности к деятельности представляют собой функциональное целое и органично перетекают друг в друга [21; 58], и это обстоятельство будет учтено нами при формулировании определения ПГР.

По следующему основанию – виду активности (см. рис. 1) – во-первых, выделяют психологическую готовность *к действию* (или к определенным действиям) [15; 155; 176], которая понимается, например, как «особое состояние человека, сопровождающееся адекватной формой психической напряжённости и выражающееся в готовности человека к действиям в ожидании того или иного события» [43]. Согласно «Большому психологическому словарю», готовность к действию (англ. *readiness to action*) – это состояние мобилизации всех психофизиологических систем человека, обеспечивающих эффективное выполнение определенных действий [15, с. 112]. Обратим внимание на то, что в этом определении, последующее пояснение которого выполнено в рамках инженерной психологии и деятельности оператора, не ис-

пользуется слово «психологическая». Заметим, что аналогичный подход использовал С.Л. Рубинштейн в своих «Основах общей психологии», где он неоднократно говорит о готовности к действию, а также о готовности к деятельности и к обучению, не используя термин «психологическая готовность», но понимая упомянутые виды готовности именно в психологическом смысле (включая некоторые нейропсихологические и психофизиологические основания психических процессов) [155].

Другой вид психологической готовности, выделяемый по виду активности, это психологическая готовность к деятельности. В рамках изучения данного вида психологическая готовность рассматривается либо по отношению к деятельности в целом (например, [96; 181]), но чаще – по отношению к конкретным типам и видам деятельности (что будет рассмотрено нами ниже). В любом случае, именно данный вид соответствует интересующей нас ПГР, поэтому ниже мы рассмотрим некоторые его ключевые особенности.

Заметим, что по виду активности выделяют также психологическую готовность ко многим другим видам активности, проявляемой человеком в различных жизненных ситуациях и/или в связи с различными событиями (на рис. 1 все подобные виды обобщенно обозначены как «к иной активности»), рассматривая, например, психологическую готовность: к школе (школьному обучению) [15, с. 430-431; 25; 155], семейной жизни [169] и мн. др. В каждом из подобных случаев предлагается, как правило, свое, специфическое определение психологической готовности и свое понимание ее структуры. Например, Д.Б. Саломау и Н.А. Низовских выделили в структуре психологической готовности к управлению (как общей способности и активности человека, проявляемой в профессиональной и личной жизни) 15 компонентов: воздействие и оказание влияния; ориентация на достижение; командная работа и сотрудничество; аналитическое мышление; инициатива и др. [159].

Однако такие виды психологической готовности не соответствуют интересующей нас ПГР, поэтому подробнее рассматривать их не будем.

Итак, рассмотрим некоторые ключевые особенности психологической готовности к деятельности, которые позволяет выявить анализ литературы.

Согласно Б.Г. Ананьеву, психологическая готовность к деятельности характеризует психологическое соответствие субъекта требованиям соответствующей деятельности (цит. по: [57, с. 89]).

В литературе предложены различные систематизации теоретическо-методологических подходов к изучению и пониманию психологической готовности к деятельности. Например, выделяют подходы:

- функциональный [21, с. 115; 57, с. 87-88; 176];
- личностный [21, с. 115; 57, с. 87-88; 176, с. 364];
- личностно-деятельностный [21, с. 115; 63];
- комплексный [57, с. 87-88];
- системный [21, с. 115; 59];
- интегративно-развивающий [53, с. 51] и др.

Сравнивая наш подход с содержанием этих подходов, заметим, что его сложно отнести к какому-либо одному из них. Наш подход имеет, скорее, комплексный и интегральный характер и в тех или иных аспектах согласуется со многими из упомянутых подходов, что обусловлено учетом при рассмотрении ПГР таких аспектов психологической готовности как: системные (Б.Ф. Ломов, В.Д. Шадриков и др.), функциональные (П.К. Анохин, В.Д. Шадриков и др.), деятельностные (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и др.), субъектные (Б.Г. Ананьев, Е.А. Климов, С.Л. Рубинштейн и др.), личностные (М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович и др.).

Еще один важный момент состоит в следующих расхождениях. Одни авторы определяют психологическую готовность к деятельности как психическое (или функциональное) состояние (Е.П. Ильин, Т.Б. Крюкова, Н.Д. Левитов и др.) [80; 81; 122; 176; 178], другие – как свойство (характеристика, результат развития, проявление и т.п.) личности или субъекта деятельности (М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, Я.Л. Коломинский, В.А. Сластенин и др.) [58; 74; 151], третьи – как совокупность знаний, умений и навыков (а

также, у некоторых авторов, личностных качеств) (О.Б. Дмитриева, В.Ф. Жукова и др.) [52]; при раскрытии понимания психологической готовности часто используются также понятия «установка» (Д.Н. Узнадзе и др.) [57; 176; 178], «отношение» (В.Н. Мясищев и др.) [178], «взаимодействие» (Б.Д. Парыгин и др.) [23; 53, с. 51]. Причина таких расхождений заключается, на наш взгляд, в сложности, многомерности и многогранности феномена психологической готовности. Не случайно Н.Д. Левитов рассматривал психологическую готовность как «промежуточное положение между психическими процессами и свойствами личности» (цит. по: [51, с. 108]).

В рамках исследования будем понимать *психологическую готовность к деятельности* как комплексную психологическую характеристику, включающую определенные свойства субъекта деятельности (в том числе, личностные, а также наличие определенных знаний и умений), обеспечивающие эффективное (успешное) выполнение данной деятельности, в том числе, за счет формирования соответствующих благоприятных психических состояний (например, уверенности, оптимизма и др.), в частности, функциональных (например, функциональной сформированности навыков, необходимых для выполнения действий, мобилизации необходимых психофизиологических и нейропсихологических ресурсов; оптимального рабочего состояния и др.).

Отметим, что аналогичную позицию занимает, например, Г.С. Дунин, подчеркивая следующее: «В своих исследованиях мы исходим из понимания сущности готовности как единства психического состояния и комплекса профессионально важных свойств личности» [57, с. 91].

Как уже отмечалось, при изучении психологической готовности мы используем системный подход, который предполагает выявление ее структуры. Многие авторы приходят к выводу, что психологическая готовность имеет многокомпонентную структуру, однако подходы к ее конкретному определению существенно различаются, в частности, по количеству и составу компонентов психологической готовности к деятельности или к профессиональной деятельности, где выделяют следующие число и состав компонентов:

- три компонента: 1) (Е.А. Захарова и Ю.М. Ежова) – мотивационный, операционный и оценочный [74, с. 15]; 2) (Л.С. Гавриленко, Т.Е. Егорова, М.В. Погодаева и др.) – мотивационно-ценностный, операциональный и рефлексивный (цит. по: [147, с. 60]); 3) (И.А. Кучерявенко, А.М. Столяренко) – мотивационно-ценностный, эмоциональный и когнитивный (цит. по: [63]); 4) (Е.Н. Францева) – когнитивный, аффективный и конативный [177, с. 9]; 5) (Л.В. Зубова и А.Н. Гирина) – поведенческие характеристики личности (интерес к деятельности, потребность в достижении результата), познавательные характеристики личности (понимание функциональных обязанностей и др.) и эмоционально-оценочные характеристики (уверенность в успехе, самоконтроль и др.) [79, с. 135];

- четыре компонента: 1) (И.М. Пучкова и В.В. Петрик) – саморегуляционный, мотивационный, оценочный и эмоциональный [151]; 2) (Е.В. Бурова) – интерактивный, когнитивный, конативный и эмоциональный [23, с. 297]; 3) (К.А. Филиппова) – мотивационный, эмоционально-волевой, познавательный, операциональный [176, с. 366-367]; 4) (Ю.В. Жанкина) – мотивационный, когнитивный, активационный и эмоционально-волевой [63]; 5) (Е.Э. Коваленко) – мотивационно-ценностный, когнитивный, операционно-деятельностный и технологический (цит. по: [147, с. 58]); 6) (В.В. Сысоев и др.) – мотивационный, когнитивный, эмоциональный и волевой [170];

- пять компонентов: 1) (М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбович; Г.С. Дунин) – мотивационный, ориентационный, операционный, волевой, оценочный [57; 58]; 2) (А.А. Деркач) – мотивационный, интеллектуальный, волевой, эмоциональный, психомоторный (цит. по: [147]); 3) (Н.А. Буравлева и др.) – целеполагание, планирование, рефлексия, удовлетворенность жизнью, ценности «Открытость изменениям» и «Сохранение» [21]; 4) (И.А. Калинина) – учебно-компетентностный, предметно-функциональный, синергетический, ценностно-мотивационный, личностный (цит. по: [147]); 5) (Е.В. Шипилова) – ценностно-мотивационный, когнитивно-гностический, эмоционально-волевой, функционально-деятельностный и креативный (цит. по: [159]);

- семь компонентов: (А.Д. Родионова и Н.П. Мальцев) – эмоционально-волевой, мотивационный, процессуальный, антиципационный, креативный, информационный и коммуникативный (цит. по: [147, с. 58]).

Ряд авторов выделяет следующие компоненты психологической готовности к профессиональной деятельности: мотивационный – положительное отношение к профессии, интерес к ней и др.; ориентационный – знания и представления об особенностях и условиях профессиональной деятельности, ее требованиях к личности; оперативный (или операционный) – владение способами и приемами профессиональной деятельности, необходимыми знаниями, умениями и навыками, процессами анализа, синтеза, сравнения, обобщения и др.; волевой – самоконтроль, умение управлять действиями, из которых складывается выполнение трудовых обязанностей; оценочный – самооценка своей профессиональной подготовки, оценка процесса решения профессиональных задач оптимальным трудовым образцам [57, с. 93-94].

Таким образом, количество и состав компонентов психологической готовности к деятельности или к профессиональной деятельности, выделяемых разными авторами, существенно различаются. Вместе с тем, для достижения цели исследования в структуре психологической готовности к деятельности (включая профессиональную деятельность) достаточно выделить следующие три укрупненных компонента:

- когнитивно-практический компонент: представленность в структуре психологической готовности тех или иных свойств, которые мы отнесли к данному компоненту, подтверждают исследования [21; 74; 79; 176; 177 и др.];

- аффективный компонент: целесообразность его выделения подтверждают исследования [74; 79; 151; 176; 177 и др.];

- мотивационный компонент: целесообразность его выделения подтверждают исследования [21; 57; 58; 74; 79; 151; 176; 177 и др.].

По следующему основанию – виду деятельности – интересующая нас ПГР однозначно относится к психологической готовности к *профессиональной* (или, по Б.Г. Ананьеву, к профессионально-трудовой [3, с. 168]) деятель-

ности. Помимо этого, в литературе рассматривалась психологическая готовность к иным видам деятельности (например, студентов вузов – к учебно-профессиональной деятельности [21], старших дошкольников – к учебной деятельности [17], детей – к игровой деятельности [49], студентов – к волонтерской деятельности [130] и др.) – на рис. 1 все подобные виды обобщенно обозначены как «к иной» (деятельности) и далее их рассматривать не будем.

Психологическая готовность к профессиональной деятельности изучалась очень широко. При этом в одних работах она рассматривается в целом, безотносительно к конкретному виду деятельности (например, [96; 184]), а в других – применительно к конкретному виду деятельности (примеры таких исследований будут приведены ниже).

Многие ученые предложили определения психологической готовности в рамках психологии труда. Например, психологическую готовность к профессиональной деятельности разные авторы понимают как:

- совокупность знаний, умений и навыков, которые позволят выпускнику (вуза) выполнять свою профессиональную деятельность на уровне современных требований науки и техники (О.Б. Дмитриева) [52];

- устойчивую характеристику субъекта учебно-профессиональной деятельности, способствующую успешному овладению деятельностью и имеющую четырехкомпонентную структуру, включающую саморегуляционный, мотивационный, оценочный и эмоциональный компоненты (И.М. Пучкова и В.В. Петрик) [151, с. 247];

- сложное динамическое образование, в структуре которого выделяются мотивационный, ориентационный, операциональный, волевой и оценочный функционально взаимосвязанные компоненты (Г.С. Дунин) [57, с. 90].

И.А. Цуканов и Л.В. Шабанов, рассматривая психологическую готовность к экстремальной профессиональной деятельности, определяют ее как «устойчивое, функциональное психическое состояние осознанной решимости действовать, которое достигается с помощью воздействия на человека необходимым набором профессионально-психологических средств регуля-

ции деятельности и поведения субъекта (в том числе непосредственными, опосредованными, а также смешанными и аппаратными)» [178].

М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович понимают готовность к (профессиональной) деятельности как «целенаправленное выражение личности, которое объединяет ее убеждения, взгляды, отношения, мотивы, чувства, волевые и интеллектуальные качества, знания, навыки, умения, установки, настроенность на определенное поведение» [58, с. 3].

При этом мы согласны с мнением Е.А. Захаровой и др. о том, что содержание и структура психологической готовности зависят от требований, которые профессиональная деятельность предъявляет к психическим процессам и состояниям, опыту, свойствам и установкам личности (цит. по: [147, с. 57]). Другими словами, психологическая готовность к конкретной профессиональной деятельности обязательно должна учитывать ее специфику.

Кроме того, целесообразно различать общую и психологическую готовность к профессиональной деятельности. На это обстоятельство указывают многие авторы (см., например, [57]).

Заметим также, что психологическая готовность к профессиональной деятельности является одной из подсистем общей психологической готовности к деятельности, если рассматривать ее как психологическую систему. Тогда, опираясь на представленные выше результаты анализа и, в частности, на уже сформулированное определение (общей) психологической готовности к деятельности, сформулируем следующее рабочее определение: в рамках исследования будем понимать *психологическую готовность к профессиональной деятельности* как специфический вид (и, одновременно, психологическую подсистему) (общей) психологической готовности к деятельности, специфицирующий ее содержание в контексте профессиональной деятельности и свойств выполняющего ее субъекта труда. Данное определение можно «развернуть» и представить в следующем виде: *психологическая готовность к профессиональной деятельности* – это комплексная психологическая характеристика, включающая определенные свойства субъекта труда (в том

числе, личностные, а также наличие определенных знаний и умений), обеспечивающие эффективное выполнение профессиональной деятельности, в том числе, за счет формирования соответствующих благоприятных психических состояний (например, уверенности, оптимизма и др.), в частности, функциональных (например, сформированности навыков, необходимых для выполнения действий, мобилизации необходимых психофизиологических и нейропсихологических ресурсов; оптимального рабочего состояния и др.).

Среди внешних факторов, влияющих на психологическую готовность к профессиональной деятельности, выделяют, например, такие факторы, как:

- организационно-педагогические, характеризующие реальные условия, в которые попадает студент в процессе обучения в вузе [51, с. 110];
- специфика профессиональных задач, их трудность, новизна, экстремальный характер; условия (обстановка) профессиональной деятельности; пример поведения окружающих; особенности стимулирования действий и результатов деятельности и т.д. [57, с. 91].

По следующему основанию – виду профессиональной деятельности – интересующая нас ПГР относится к психологической готовности к *управленческой профессиональной деятельности*; помимо этого, психологическая готовность широко изучалась по отношению к иным видам профессиональной деятельности (например, к профессиональной деятельности: в чрезвычайных ситуациях [57], педагогической [48; 51; 177], медицинской [74; 147], сотрудников вневедомственной охраны [63], специалистов IT-сферы [107] и др.) – на рис. 1 все подобные виды обобщенно обозначены как «к иной» (профессиональной деятельности).

Аналогично тому, как мы это сделали выше для соотношения (общей) психологической готовности и психологической готовности к деятельности, заметим, что психологическую готовность к управленческой профессиональной деятельности целесообразно определить, опираясь на представленные выше результаты анализа и, в частности, на уже сформулированные определения (общей) психологической готовности к деятельности и к профессио-

нальной деятельности. Тогда получим следующее краткое рабочее определение: в рамках исследования будем понимать *психологическую готовность к управленческой профессиональной деятельности* как специфический вид (и, одновременно, психологическую подсистему) (общей) психологической готовности к профессиональной деятельности, специфицирующий ее содержание в контексте управленческой профессиональной деятельности и свойств выполняющего ее руководителя (управленца) как субъекта труда. В развернутом виде это определение будет выглядеть так: *психологическая готовность к управленческой профессиональной деятельности* – это комплексная психологическая характеристика, включающая определенные свойства руководителя как субъекта труда (в том числе, личностные, а также наличие определенных знаний и умений), обеспечивающие эффективное выполнение управленческой профессиональной деятельности, в том числе, за счет формирования соответствующих благоприятных психических состояний (например, уверенности, оптимизма и др.), в частности, функциональных (например, сформированности навыков, необходимых для выполнения действий, мобилизации необходимых психофизиологических и нейропсихологических ресурсов; оптимального рабочего состояния и др.).

Наконец, можно выделить виды изучаемой психологической готовности по еще одному основанию – по контексту, под которым мы здесь понимаем некоторые специфические, дополнительные условия осуществления деятельности (в том числе, профессиональной) – нас интересует, в соответствии с целью исследования, контекст управленческого контроля и применения в нем искусственного интеллекта (см. рис. 1). Однако помимо этого целесообразно обратить внимание на еще один контекст – контекст внедрения и применения инноваций, который соответствует использованию ИИ. Исследования психологической готовности, выполненные в данном контексте, будут проанализированы в следующем параграфе. Здесь же отметим лишь, что изучение психологической готовности проводилось также во многих иных контекстах, например, деятельности в условиях: экстремальных [178] –

например, в чрезвычайных ситуациях [57], в условиях охраны границы, боевой деятельности [176] и др.; неопределенности [147]; и др.

Таким образом, мы сформулировали ряд определений психологической готовности (к деятельности, к профессиональной деятельности, к управленческой профессиональной деятельности), систематизировали подходы к ее изучению, уточнили ее структуру, которую целесообразно использовать для достижения цели диссертации. Вместе с тем, в соответствии с темой и целью диссертации особого внимания заслуживают исследования психологической готовности, связанные с управленческой профессиональной деятельностью и реализуемым в ее рамках управленческим контролем, а также с инновациями, в том числе и в первую очередь – с использованием искусственного интеллекта. Все эти вопросы будут рассмотрены в следующем параграфе.

2.2. Психологическая готовность к управленческой деятельности, инновациям и применению искусственного интеллекта

В данном параграфе мы будем последовательно выделять необходимые предпосылки для последующего построения теоретической модели ПГР, которая будет рассмотрена в п. 2.3.

В рамках диссертации нас интересуют исследования психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле (выше мы договорились кратко обозначать ее как ПГР), т.е., исследования, во-первых, управленческой профессиональной деятельности, во-вторых, на пересечении сразу двух контекстов: 1) выполнения в ее рамках функции управленческого контроля, 2) применения ИИ.

Однако анализ научной литературы показал, что подобные исследования на текущий момент времени фактически не проводились ни в отечественной, ни в зарубежной психологии. По крайней мере, нам не удалось об-

наружить ни одной подобной работы в научных базах данных, а также в доступных поисковых системах Интернет.

В силу этого мы стали постепенно расширять критерии поиска, что привело нас к необходимости рассмотреть исследования психологической готовности к управленческой профессиональной деятельности.

Как было показано в п. 1.1, управленческая профессиональная деятельность в целом изучалась в психологии и смежных науках очень широко; при этом значительное внимание уделялось и управленческому контролю. Начиная со второй половины XX в., в рамках подобных исследований стало развиваться изучение психологической готовности, а к настоящему времени подобное изучение проводится очень интенсивно. Отметим некоторые его ключевые результаты, важные для достижения цели нашего исследования.

В.В. Сысоев и др. в рамках предложенной ими индивидуальной управленческой концепции руководителя рассматривают, в частности, психологическую готовность [170]. Авторы приходят к выводу, что психологическая готовность к управленческой деятельности по своему содержанию во многом аналогична оперативному образу такой деятельности, включая психологические составляющие в мотивационной, когнитивной, эмоциональной и волевой сферах. В то же время, различие между образом и готовностью определяется их направленностью: психологическая готовность актуализирует всю психику руководителя, нацеливая ее на правильное ситуативное реагирование в целом, в то время как оперативный образ нацелен на распознавание информации об особенностях определенной управленческой ситуации и принятие по ней определенного решения [170].

Некоторые авторы изучали психологическую готовность к управленческой профессиональной деятельности (или к ее определенным аспектам – например, к работе с людьми) студентов вузов: будущих менеджеров [23; 53; 129], менеджеров по персоналу [8], спортивных менеджеров [161]; будущих руководителей в строительстве [83]; будущих руководителей в сфере кооперации [13]; и др.

Например, Е.В. Донгаузер и Э.П. Шевченко под готовностью будущих менеджеров к управленческой деятельности понимают «характерологическую особенность личности, представляющую собой степень усвоения социального опыта, определяющего общение как реляционную систему в образовательном процессе, формирующую личность студента и способность использовать этот опыт в управленческой деятельности» [53, с. 51].

Е.В. Бузова выделила следующие компоненты психологической готовности студентов-менеджеров к управленческой деятельности: интеллектуальный (самостоятельность мышления, интернальный локус контроля, адекватная самооценка, развитая рефлексия и др.), эмоциональный (самоуважение и чувство собственного достоинства, эмоциональная стабильность и др.) и поведенческий (волевые процессы, высокий самоконтроль и в то же время естественная спонтанность реакций, инициативность и др.) [23, с. 299].

Д.А. Кальной рассматривал социальный интеллект в качестве условия развития психологической готовности к управленческой деятельности, с помощью формирующего эксперимента установив, что повышение уровня развитости социального интеллекта приводит к статистически значимому повышению выраженности как личностного, так и операционального компонентов психологической готовности к управленческой деятельности [85] (заметим также, что автор выделяет в составе психологической готовности к управленческой деятельности только эти два компонента).

Изучались также отдельные аспекты психологической готовности руководителя к профессиональной деятельности, такие как: готовность к принятию управленческих решений [47; 103]; готовность к риску [165; 171]; готовность к принятию решений в условиях риска [46]; готовность к управлению в условиях кризиса [111]; мотивационные основания психологической готовности [175]; мотивационный компонент психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению профессорско-преподавательским составом [139]; и др.

Например, Н.Е. Симонович и др., изучая психологическую готовность к рискам руководства аграрной компании, приходят к выводу, что руководителям аграрных компаний необходимо перестраивать свое сознание и видение на новые формы и методы управления, учиться психологическим приемам определения вероятности наступления ожидаемых событий и принимать меры к предотвращению негативных последствий [165].

Подводя итоги рассмотрения особенностей психологической готовности к управленческой деятельности, можно отметить, что она обусловлена:

- готовностью к принятию непростых и ответственных управленческих решений в условиях риска, неопределенности;
- готовностью к широкому внедрению инноваций, в том числе, в непосредственной сфере управления, включая управленческий контроль;
- профессионализмом руководителя, обусловленным не только его профессиональной компетентностью, но и адекватной профессиональной направленностью, включающей склонности к работе с людьми и с информацией, наличие лидерских качеств.

При этом целенаправленное формирование психологической готовности к управленческой деятельности предполагает систематическое и творческое использование различных средств, форм и методов обучения, выбираемых с учетом требований деятельности к личности и профессиональным качествам руководителя [53, с. 52].

Отметим также, что, несмотря на довольно широкую представленность в литературе исследований психологической готовности к управленческой профессиональной деятельности и ее отдельным аспектам, нам не удалось обнаружить ни одной работы, целью которой было бы исследование упомянутой готовности в аспекте управленческого контроля. Именно поэтому нам понадобилось отдельно проанализировать психологические исследования управленческого контроля, а также специально организовать пилотное эмпирическое исследование отношения к управленческому контролю современ-

ных российских руководителей (результаты, полученные в рамках решения данных задач, были представлены в главе 1).

Следующим шагом стал анализ работ, посвященных изучению психологической готовности к управленческой деятельности в условиях инноваций, где инновационное поведение представляет собой поведение, которое осуществляется путем выхода за пределы сложившихся установок и поведенческих стереотипов [37, с. 69].

Например, М.Ю. Елагина с позиций системного подхода изучала психологическую готовность руководителей образовательных учреждений к риску в условиях инновационной деятельности [59]. Близкую тематику изучала С.Н. Гончар, рассматривая психологическую готовность менеджеров образования к инновационной деятельности [41].

В.И. Пищик изучала межпоколенческие различия в психологической готовности менеджеров к изменениям в организации; при этом данную готовность автор понимает как совокупность четырех психологических составляющих, в числе которых высокий инновационный потенциал (готовность к изменениям, желание учиться, видение перспектив), выраженная мотивация достижения, ценности сотрудничества и стабильная форма взаимодействия (стиль общения) [142, с. 44].

С. Мэн, рассматривая структуру готовности менеджера по туризму к инновационной деятельности, выделяет в ней компоненты: когнитивный, психологический, интеллектуальный и конативный [133, с. 92]. Психологический компонент соответствует, очевидно, психологической готовности к данной управленческой деятельности и включает: направленность личности, ее ценностных ориентаций на предмет деятельности; организаторские способности, способности руководить и контролировать; склонность к творчеству, интерес к нововведениям; инициативность и др. [133, с. 92-93].

Н.И. Дунаева пришла к выводу, что психологическая готовность к инновационной деятельности менеджеров малого и среднего бизнеса связана со сложным комплексом факторов, условий и компетенций [56].

И.О. Загашев рассмотрел психологическую готовность к инновациям менеджеров качества как условие эффективности управления качеством [70].

Отметим также некоторые работы, выходящие за рамки изучения управленческой деятельности, но при этом посвященные психологическим аспектам внедрения инноваций. Феномен готовности к инновационной деятельности рассматривали в своих исследованиях М.И. Дьяченко, И.А. Зимняя, Л.А. Кандыбович, А.К. Маркова, А.В. Хуторской [41, с. 116]. Психологическую готовность к профессиональной деятельности в условиях инноваций рассматривали: для воспитателей ДОУ [62], для субъектов педагогической профессиональной деятельности [48; 177], для специалистов социальной сферы [5] и др.

С.Н. Гончар, на основе анализа психолого-педагогической литературы, предлагает определить психологическую готовность к инновационной деятельности как сложный целостный процесс, который характеризуется уверенностью личности в своих силах, способностью мобилизовать свои личностно-профессиональные ресурсы, активностью в достижении поставленных целей и задач, а также позитивным настроением [41, с. 117].

По мнению В.Е. Ключко, психологическая готовность к инновационной деятельности отражает динамические характеристики многомерного жизненного мира человека, такие как инициативность, доверие к себе, открытость к изменениям и др. (цит. по: [37, с. 70]).

Е.А. Андреева в кандидатской диссертации по психологии труда предлагает рассматривать психологическую готовность будущих специалистов социальной сферы к инновационной деятельности как особое психическое новообразование личности, выражающееся через совокупность профессионально важных качеств, умений и навыков, обеспечивающих успешность инновационной деятельности в многообразии профессиональных ситуаций, через оптимальное выполнение профессиональных функций [5, с. 10-11].

Отметим также некоторые работы, связанные с организационными изменениями. Например, В.А. Штроо рассмотрел отношение сотрудников к ор-

ганизационным изменениям, включающее диапазон от сопротивления до готовности [187]. По мнению автора, в силу системной природы организации, преобразования в любой из областей ее деятельности отражаются на всех остальных компонентах; поэтому руководители организации должны уметь управлять процессом перемен [187, с. 142]. Недостаточная же подготовленность нововведений приводит к тому, что от 70 до 85% из них заканчиваются безрезультатно или неудачно [187, с. 143].

Важно отметить также, что разрабатывается измерительный инструментарий для диагностики психологической готовности к изменениям: примером может служить методика «Готовность к организационным изменениям» (Е.А. Наумцева и В.А. Штроо) [187], которая является русскоязычной адаптацией широко применяемого опросника «Readiness for Organizational Change, ROC» (D.T. Holt et al.). Другим примером является «Опросник психологической готовности к инновационной деятельности», который разработали В.Е. Ключко и О.М. Краснорядцева (цит. по: [37, с. 71]).

Э.В. Галажинский и др. провели кросс-культурное исследование психологической готовности студентов к инновационному поведению [37]. Сравнив ресурсные характеристики инновационного поведения студенческой молодежи России и Кыргызстана, авторы пришли к выводу, что существуют кросс-культурные различия в выраженности данной психологической готовности как в целом, так и по ее отдельным компонентам [37, с. 77].

В качестве составляющих структуры психологической готовности к профессиональной деятельности в условиях инноваций предложено:

- три компонента, например: (В.Е. Ключко и О.М. Краснорядцева) – инициативность, предпочтение деятельности, требующей инновативности, и готовность к переменам (цит. по: [37, с. 71]);

- четыре компонента, например: 1) (В.И. Пищик) – высокий инновационный потенциал, выраженная мотивация достижения, ценности сотрудничества и стабильная форма взаимодействия [142]; 2) (А.А. Armenakis & W.B. Fredenberger) – доверие работников агенту изменений, убежденность в

необходимости изменения, разделяемое чувство безотлагательности перемен (например, осведомленность о финансовом состоянии предприятия) и эффективность (степень, в которой сотрудники чувствуют, что они способны изменить компанию) (цит. по: [187, с. 158-159]); 3) (В.А. Штроо и др.) – уместность изменений, поддержка руководства, реализуемость изменений, личное отношение [187, с. 159-160];

- пять компонентов: (Е.А. Андреева) – мотивационный, когнитивный, операциональный, эмоционально-волевой и коммуникативный (включающий использование информационно-коммуникационных технологий) [5, с. 11].

Таким образом, можно констатировать, что единый подход к пониманию структуры психологической готовности к профессиональной деятельности в условиях инноваций пока не сложился.

Среди внешних факторов, влияющих на психологическую готовность к инновациям, в том числе, связанных с применением новых технологий управления, часто выделяют организационную культуру (например, [193]).

Следующий важный аспект состоит в следующем. Изучение управленческой деятельности проводится в психологии на протяжении длительного времени, за которое получило множество фундаментальных оснований. Одним из них являются теории лидерства, которые, как отметили К. Rosing и F. Jungmann, создаются и изучаются в организационной психологии и науке управления уже более 200 лет [237]. При этом понятие «лидер» является более широким, чем понятие «руководитель»: большинство исследователей сходятся во мнении, что лидерство касается процесса социального влияния между людьми, который направлен на достижение общих целей [254].

Одной из самых влиятельных теорий лидерства последних десятилетий является концепция *трансформационного лидерства*, согласно которой определенные (трансформационные) типы поведения лидеров, такие как предоставление видения и выполнение роли образца для подражания, могут мотивировать последователей выходить за рамки того, что они должны делать в соответствии с трудовым договором, и в результате могут привести к

более высокой производительности и внедрению изменений в организации [237]. Очевидно, что внедрение в управленческий контроль такой важной инновации как искусственный интеллект требует от руководителя, в первую очередь, именно трансформационного лидерства, чтобы добиться от своих подчиненных сознательного принятия данной инновации, без которой ее внедрение вряд ли приведет к фактическому повышению эффективности управленческого контроля и работы подразделения (организации) в целом.

Анализ литературы показал, что психологическая готовность к применению ИИ в управленческой деятельности в явном виде рассматривалась относительно редко. Чаще изучались более общие вопросы, связанные с внедрением ИИ в работу разнородных организаций, предприятий, фирм и т.д.

Внедрение ИИ в последние годы стало одной из ключевых инноваций в бизнесе, промышленности и других областях труда [14; 20; 45; 50; 54; 78; 113; 114; 115; 132; 143; 179]. ИИ стремительно меняет сферу труда, структуру трудовой занятости и содержание многих профессий, требуя от работников освоения новых навыков [20; 40; 109; 115]. Внедрение ИИ, которое начинали, как правило, крупные компании, постепенно охватывает всю экономику; при этом применение ИИ и других цифровых технологий приобретает все большее значение в процессах управления малыми и средними предприятиями [20]. В нашей стране развитие и внедрение ИИ признано одной из приоритетных государственных задач (см., например: [78; 88; 132; 141; 154]).

При этом уровень систем ИИ уже настолько повысился, что законодатели, например, обсуждают проблему наделения искусственного интеллекта и, в частности, «умных» роботов статусом субъекта трудового права [114].

Значительное место занимает изучение предпосылок и последствий внедрения ИИ (в том числе, и в аспекте управленческого контроля) в различные системы управления: государственного [28; 50; 88; 131; 141; 154; 164], контрольно-надзорного [1; 28], корпоративного [11; 16; 33; 65; 78; 110], бизнес-процессами [20; 54; 124], предприятием (организацией) [18; 38; 54; 64; 92; 98; 101; 116; 180], персоналом [10; 14; 98; 109; 115; 120; 137; 179] и др.

В частности, ИИ широко используется в управлении бизнесом. Например, американские авторы Б. Мэпп и М. Уорд в своей книге привели 50 кейсов успешного применения систем ИИ в таких областях бизнеса как розничная и оптовая торговля, пищевая промышленность, медиа, телекоммуникации, развлечения, услуги, финансы, здравоохранение, транспорт, сельское хозяйство, энергетика, космическая отрасль и др. [124].

П. Агарвал и др. (P. Agarwal et al.) подготовили обзор, посвященный внедрению ИИ в новую норму после COVID-19 и роли интеллектуальных технологий в трансформации бизнеса [190]. Е.А. Боргардт приходит к выводу, что внедрение ИИ приводит к трансформации систем управления, основанных на концепции *контроллинга* (управления, ориентированного на достижение целевых ориентиров посредством координации всех бизнес-процессов), изменяя в итоге и саму эту концепцию [16].

В.А. Бамбуров отмечает, что технологии ИИ способны значительно повысить эффективность выполнения функций контроля корпоративными директорами за счет обработки больших массивов данных о внутренней и внешней среде корпорации [11, с. 26-27]. Эту же мысль косвенно подтверждают результаты исследования, которое провели В. Колбьёрнсруд и др. (Kolbjørnsrud et al.) в 2016 г. и которое охватило 1770 менеджеров корпораций из 14 стран: было выяснено, что менеджеры корпораций всех уровней тратят более половины своего рабочего времени на такие рутинные процедуры, как координация выполнения работ и контроль (цит. по: [78, с. 179]).

Вместе с тем, внедрение ИИ приводит к тому, что в функции контроля главным становится не выявление нарушений и реагирование на них, а предупреждение их возникновения [18, с. 20]. В частности, через внедрение различных цифровых инструментов руководители организации могут настраивать методы мотивации в соответствии с индивидуальными предпочтениями и показателями производительности, а с помощью применения ИИ – оптимизировать процессы управления человеческими ресурсами [10], используя такие средства как анализ настроения сотрудников [14, с. 16].

По мнению Н.В. Брюхановой и А.С. Ефимовой, вследствие внедрения ИИ и других проявлений цифровизации, в системе управления компаний ведущим функциональным руководителем становится заместитель директора по цифровой трансформации и информационной безопасности [20, с. 20].

По мнению Е. Воронина, цифровая трансформация и внедрение систем ИИ изменяют роль менеджеров среднего звена в направлении перехода от функции контроля к роли наставника [33]. Другой аспект изменения функций менеджмента отметил В.И. Королев, по мнению которого внедрение ИИ приводит к тому, что отпадает необходимость в осуществлении отдельных функций менеджмента, связанных с администрированием, но при этом появляются новые функции, такие как работа с данными и обучение [98, с. 219].

В.Е. Лепский приходит к выводу, что внедрение ИИ позволяет говорить о появлении новой парадигмы управления, основанной на механизме взаимодействия субъектов (людей) и активных форм ИИ, рассматриваемых в качестве псевдосубъектов [113].

Рассматривались также многие другие аспекты внедрения ИИ, в том числе, в управленческую деятельность, например: возможности симбиоза человека и ИИ в принятии организационных решений [214]; стратегия использования возможностей ИИ посредством организационного обучения [215]; характеристики лидерства в эпоху цифровой трансформации [218]; роль и практики топ-менеджеров в цифровой трансформации фирм [251]; вопросы внедрения и применения ИИ на рабочем месте [253]; влияние давления цифровизации на психологическое благополучие менеджеров [257]; ценность применения генеративного ИИ и роль в его внедрении генерального директора фирмы [201]; и др.

Многие авторы выделяют недостатки и риски систем ИИ, в том числе, технологические, этические, правовые, риски нарушения занятости и др. [14; 40; 78; 98; 101; 115; 141; 153; 179]. Некоторые исследователи приходят к выводу, что внедрение ИИ делает актуальной проблему сохранения собственно человеческого управленческого контроля (например, [40; 214]). Вместе с тем,

можно согласиться с мнением А.В. Лапикова, отметившего, что на пути к цифровой трансформации управления «основным препятствием являются не технологии, а поиск нужных человеческих возможностей, навыков и талантов, чтобы раскрыть силу технологии» [109, с. 470].

Некоторые исследования по своему содержанию включают те или иные аспекты изучения психологической готовности к применению ИИ в управленческой деятельности. Например, Ю.В. Синягин рассматривал отношение руководителей к ИИ и цифровизации в целом [166]. Подчеркивая быстрые качественные трансформации в сфере цифровизации, автор отмечает, что нынешний iPhone более чем в 100 раз эффективнее первого суперкомпьютера, созданного в 1976 году [166, с. 7]. В результате проведенного эмпирического исследования установлено, что руководители (различного уровня) системы государственной службы:

- в целом поддерживают внедрение ИИ;
- вместе с тем, значительная часть руководителей (более 20%) не вполне знакома с проблемой и не воспринимают процессы внедрения ИИ как нечто, требующее их внимания;
- конструктивно-позитивное отношение к активному использованию систем ИИ в системе государственного управления имеет корреляционные связи с рядом личностно-профессиональных особенностей руководителей: положительные – с готовностью к обучению, саморазвитию и изменениям, мотивацией достижения; отрицательные – со стремлением к безопасности и жесткой консервативностью управленческой концепции [166, с. 14-15].

Л.Д. Александрова и И.С. Полушина изучали влияние цифровой трансформации коммуникативных технологий на управление бизнес-процессами [2]. Цифровая трансформация коммуникаций рассматривается как ведущий социокультурный тренд, оказывающий влияние на появление новых форм взаимодействия, включая новые эффективные инструменты управления и контроля – например ERP-системы (Enterprise Resource Planning – управление ресурсами предприятия) [2, с. 30]. Авторы приходят к вы-

воду, что применение новейших коммуникативных технологий может существенно повысить управленческую эффективность, хотя нередко связано с дополнительными затратами и несет дополнительные риски [2, с. 31].

Н.С. Калиниченко и Б.Б. Величковский рассмотрели общий феномен принятия информационных технологий (the technology acceptance) [84]. Авторы проанализировали различные методологические подходы к пониманию принятия ИТ, теоретические модели (например, ТАМ, UTAUT, TTF и др.) и инструментальные средства и пришли к выводу, что принятие ИТ целесообразно рассматривать как социально-психологический феномен, учитывающий такие факторы как сопротивление изменениям, организационная культура, субъективные нормы восприятия и др., а в перспективе обосновывают целесообразность перехода от классических моделей принятия ИТ к интегративным моделям личности в цифровом мире [84, с. 140].

Аналогичные вопросы, но в более узком ключе и намного раньше по времени (почти на 20 лет), рассматривали П. Легрис и др. (P. Legris et al.), представившие критический обзор некоторых моделей принятия технологий. Авторы приходят к выводу, что существующие модели являются полезными, но их необходимо интегрировать в более широкие модели, которые будут учитывать как личностные, так и социальные процессы инновационных изменений [221]. В этом плане интересно отметить, что рассмотренное выше исследование Н.С. Калиниченко и Б.Б. Величковского [84] вполне соответствует этой тенденции, подтверждая ее справедливость.

С учетом цели нашего исследования, особого внимания заслуживают работы, затрагивающие те или иные психологические аспекты применения ИИ в управленческом контроле. Так, например, Ю. Сусено и др. (Y. Suseno et al.) изучали готовность к внедрению ИИ среди менеджеров по персоналу и выявили связи между, с одной стороны, тремя элементами установок (когнитивными, аффективными и поведенческими), а с другой – убеждениями менеджеров об ИИ, их тревожностью по поводу ИИ и их готовностью к изменениям для внедрения ИИ [241].

С. Чоудхури и др. (S. Chowdhury et al.) рассмотрели раскрытие ценности ИИ в управлении человеческими ресурсами с помощью структуры возможностей ИИ [200]. Авторы отмечают, что ИИ все чаще применяется в управлении человеческими ресурсами, но организации, зачастую, не ощущают ожидаемых преимуществ от внедрения ИИ, несмотря на инвестирование времени, усилий и ресурсов. Чтобы извлечь выгоду из внедрения ИИ, организациям необходимо смотреть дальше технических ресурсов и уделять особое внимание развитию нетехнических ресурсов, таких как человеческие навыки и компетенции, лидерство, координация работы команды, стратегии управления и др. Для реализации этого авторы предложили менеджерам систематический способ объективной самооценки организационной готовности и разработки стратегий для принятия и внедрения практик и процессов с поддержкой ИИ в управление человеческими ресурсами [200].

Дж. Хольмстрём (J. Holmström) рассматривает структуру готовности к ИИ, выделив в ней четыре ключевых измерения: технологии, виды деятельности, границы и цели [211]. Автор приходит к выводу, что ИИ является ключевым фактором цифровой трансформации в современных организациях, благодаря его полезности и большим возможностям; в то же время, внедрение технологий ИИ создает некоторые из самых серьезных проблем, с которыми сталкиваются организации, в том числе из-за того, что многие руководители не имеют ни малейшего представления о том, как решать эти проблемы [211, р. 335]. Тем самым здесь фактически признается острая актуальность проблемы психологической готовности руководителей к применению ИИ, одна из граней которых рассматривается в нашем исследовании.

Рассмотрим подробнее следующий момент. Проблема психологической готовности традиционно тесно связана с проблемой доверия. Доверие широко изучалось в психологии, в том числе, как состояние, установка и психологическое отношение [82], а для рассматриваемой психологической готовности руководителя представляет важный аспект ее формирования.

Отсутствие доверия как психологический феномен очень усложняет формирование отношения, особенно, если во взаимодействии или коммуникации присутствуют угрозы или опасные ситуации [72], к которым можно отнести риски, связанные с применением ИИ в управленческом контроле.

К факторам, способствующим формированию доверия, относятся авторитет и репутация субъекта, его профессионализм, ответственность, порядочность, успешность и др.; определенные условия взаимодействия, такие как прозрачность и открытость информации о намерениях и мотивах; к факторам, разрушающим доверие, относят непрофессионализм, эгоизм, безответственность, высокомерие, агрессивность и др. [7; 82; 146].

Доверие к искусственному интеллекту (ИИ) включает два аспекта – когнитивный и эмоциональный, а их соотношение зависит от контекста взаимодействия человека с ИИ [34]. Когнитивный фактор (рациональное доверие) основан на логической оценке надежности, предсказуемости и эффективности ИИ. Он включает понимание того, как работает система ИИ, оценку ее точности, прозрачности и объяснимости. Эмоциональный фактор (иррациональное/интуитивное доверие) связан с психологическим комфортом, привычкой, антропоморфизацией (например, когда голосовой помощник кажется «дружелюбным»). Такое доверие может возникать даже без глубокого понимания технологии ИИ. Например, люди склонны больше доверять ИИ с «человеческими» чертами (голос интеллектуального помощника, мимика у роботов), даже если это не влияет на его объективную надежность [34, с. 47].

Итак, доверие к ИИ представляет собой комплексный феномен, в котором когнитивный компонент доминирует в профессиональных и критически важных сферах (таких как медицина, финансы, безопасность и др.; эмоциональный компонент сильнее проявляется в повседневных взаимодействиях с ИИ (чат-боты, персональные ассистенты).

Таким образом, анализ научной литературы показал, что психологическая готовность руководителей к применению ИИ (в том числе, в управленческом контроле) зависит от их доверия к ИИ и инновационным технологиям

в целом, уровня цифровой грамотности, способности адаптироваться к изменениям, понимания этических и социальных аспектов использования ИИ и многих других факторов. Внедрение ИИ в работу организации и систему управления ей требует не только технической, но и психологической подготовки, в том числе, руководителей, включая развитие у них эмоционального интеллекта, навыков работы с неопределённостью и др.

2.3. Теоретическая модель психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле

Приступая к разработке теоретической модели психологической готовности руководителя к использованию ИИ в управленческом контроле, анализируем похожие модели, имеющиеся в научной литературе.

Это, во-первых, *модели психологической готовности к использованию информационных технологий (ИТ)*. Подобная модель обычно представляет собой структуру, которая описывает ключевые компоненты, необходимые для успешного внедрения и использования ИТ в профессиональной или образовательной деятельности. Такая модель учитывает как когнитивные, так и эмоционально-мотивационные аспекты, а также внешние факторы, влияющие на готовность человека к работе с технологиями.

Примером модели психологической готовности к использованию ИТ может служить модель, которую представили А. Парасураман и Ч.Л. Колби (A. Parasuraman & C.L. Colby) в рамках разработки второй редакции опросника «Индекс технологической готовности» (Technology Readiness Index, TRI 2.0). Согласно данной модели, технологическая готовность (готовность к технологиям), которую авторы понимают как склонность людей принимать и использовать новые технологии для достижения целей на работе и в повсе-

дневной жизни, выражается через следующие четыре относительно независимых аспекта:

- **оптимизм** – позитивный взгляд на технологии, вера в то, что они предоставляют возможности для улучшения жизни, давая людям повышенный контроль, гибкость и эффективность;
- **инновационность** – склонность к экспериментированию с новыми технологиями;
- **дискомфорт** (обратная шкала) – ощущение неуверенности или беспомощности при использовании технологий;
- **неуверенность** (обратная шкала) – сомнения в надежности и безопасности технологий [228].

При этом, согласно данным польских исследователей Г. Полански и А. Вулпюк-Охоциньска (G. Polański & A. Wołpiuk-Ochocińska), которые применяли польскую адаптацию опросника TRI, процент людей, которые с опаской относятся к новым технологиям, значительно выше среди женщин, чем среди мужчин [231].

Другую модель разработали В. Венкатеш и др. (V. Venkatesh et al.) [247]. Проанализировав 8 конкурирующих моделей принятия ИТ (среди которых: теория обоснованных действий; модель принятия технологии; мотивационная модель; теория запланированного поведения; модель, объединяющая модель принятия технологии и теорию запланированного поведения; модель использования ПК; теория диффузии инноваций; социальная когнитивная теория), авторы разработали и эмпирически проверили единую модель, которая объединяет различные элементы всех этих восьми моделей. Данная унифицированная модель была названа «единой теорией принятия и использования технологий (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, UTAUT); она включает четыре ключевых фактора, влияющие на готовность к использованию технологий:

- **ожидаемая производительность** – вера в то, что технология улучшит результаты работы;

- *ожидаемые усилия* – восприятие легкости применения технологии;
- *социальное влияние* – мнение окружающих о технологии;
- *факторы, способствующие использованию* – наличие ресурсов и поддержки [247, р. 447].

Обобщая подобные модели, можно выделить следующие основные компоненты модели психологической готовности к использованию ИТ:

- когнитивный компонент: наличие знаний о возможностях и функциях ИТ, понимание принципов работы с ИТ, умение применять ИТ для решения профессиональных или учебных задач;
- мотивационный компонент: желание использовать ИТ для повышения эффективности деятельности; готовность к обучению и освоению новых технологий; уверенность в своих силах и способностях работать с ИТ;
- эмоциональный компонент: отсутствие страха или сопротивления перед использованием новых технологий (см. [249]); положительное отношение к ИТ как к инструменту, облегчающему работу; устойчивость к стрессу, связанному с техническими сбоями или сложностями при применении ИТ;
- практический компонент: навыки работы с конкретными ИТ, программными и аппаратными средствами; опыт применения ИТ в реальных условиях; способность адаптироваться к изменениям в ИТ;
- социально-организационный компонент: поддержка со стороны коллег, руководства или преподавателей; наличие необходимых ресурсов (техника, доступ к интернету, обучение); организационная культура, способствующая внедрению ИТ.

В литературе представлен также ряд моделей готовности руководителей и организаций к использованию систем ИИ в профессиональной деятельности, при этом существенную часть рассматриваемой готовности составляет, по сути, психологическая готовность (хотя сам этот термин, как правило, не используется). Например, Т.Х. Дэвенпорт и Р. Ронанки (Т.Н. Davenport & R. Ronanki) опросили 250 руководителей и изучили 152 бизнес-проекта, связанных с использованием ИИ; целью исследования была оценка готовности

организаций к внедрению ИИ [204]. В итоге была разработана четырехэтапная структура для интеграции технологий ИИ (A four-step framework for integrating AI technologies), которая может помочь компаниям достичь своих целей, будь то проекты, направленные на достижение целей или улучшение бизнес-процессов. Эта структура включает следующие этапы: 1) понимание технологий; 2) создание портфолио проектов; 3) пилотное внедрение, подразумевающее тестирование инструментов ИИ на ограниченных задачах; 4) масштабирование, предполагающее интеграцию ИИ в основные бизнес-процессы [204].

Другая аналогичная модель готовности организаций к использованию новых технологий рассматривает данную готовность через три ключевых аспекта: *технологический*, включающий характеристики технологий и их соответствие потребностям организации; *организационный*, включающий ресурсы, организационную культуру и готовность сотрудников; *внешний*, отражающий влияние рынка, конкуренции и регулирования [245].

С. Каплан и М. Хенлейн (S. Kaplan & M. Haenlein) изучали возможные последствия (внутренние и внешние) для организаций, к которым может привести внедрение технологий ИИ, проанализировав стадии эволюции искусственного интеллекта, а также ряд тематических исследований, касающихся применения ИИ в работе корпораций, университетов и государственных органов [216]. В результате они разработали модель «Три Си» (Three C: Confidence, Change и Control), включающую три организационных последствия внедрения ИИ – *Уверенность*, *Изменение* и *Контроль*, каждое из которых включает внутреннюю и внешнюю часть:

- внутренняя часть состоит в следующем: для *Уверенности* – в том, что менеджеры должны излучать уверенность в отношении своих сотрудников в быстро меняющейся рабочей среде, для *Изменения* – в том, что сотрудникам необходимо постоянно изменять и адаптировать свои функции и навыки посредством непрерывного обучения, для *Контроля* – в том, что «умные маши-

ны» необходимо контролировать, чтобы избежать автономных решений и неявных предубеждений;

- внешняя часть для *Уверенности* состоит в том, что потребители должны быть уверены в способностях и рекомендациях систем ИИ организации, для *Изменения* – в том, что конкурентов необходимо контролировать и превосходить за счет использования лучшего оборудования или данных, для *Контроля* – в том, что государствам следует контролировать экосистему менеджеров, сотрудников, машин, потребителей и конкурентов [216, р. 22].

Обобщая представленные результаты анализа, можно сделать вывод о том, что модель психологической готовности руководителя к использованию систем ИИ в профессиональной деятельности должна включать в себя совокупность когнитивных, эмоциональных, мотивационных и практических аспектов, которые позволяют эффективно внедрять и использовать технологии ИИ в управленческой практике. Подобная модель должна также учитывать как личностные характеристики руководителя, так и организационные условия, необходимые для успешной интеграции ИИ.

Далее, в рамках разработки искомой модели, уточним определение ее центрального понятия. С учетом системных методологических позиций нашего исследования и представленных выше результатов анализа, сформулируем рабочее определение психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле (которую мы выше договорились кратко обозначать как ПГР). Для этого заметим, что такая готовность является подсистемой более общей системы психологической готовности к управленческой профессиональной деятельности, которая, в свою очередь, является подсистемой еще более общей системы (общей) психологической готовности к профессиональной деятельности.

С учетом этого, можно считать, что ПГР – это специфический вид (и, одновременно, психологическая подсистема) (общей) психологической готовности к управленческой профессиональной деятельности, специфицирующий ее содержание в контексте применения ИИ в управленческом контроле

и необходимых для этого свойств руководителя (управленца) как субъекта труда. В развернутом виде это определение могло бы выглядеть так: ПГР – это комплексная психологическая характеристика, включающая определенные свойства руководителя как субъекта труда (в том числе, личностные, а также наличие определенных знаний и умений), обеспечивающие эффективное (успешное) выполнение управленческой профессиональной деятельности в рамках применения ИИ в управленческом контроле, в том числе, за счет формирования соответствующих благоприятных психических состояний (например, уверенности, оптимизма и др.), в частности, функциональных (например, сформированности навыков, необходимых для выполнения действий, мобилизации необходимых психофизиологических и нейропсихологических ресурсов; оптимального рабочего состояния и др.).

Вместе с тем, в силу того, что понятие психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле является для нашего диссертационного исследования центральным, целесообразно сформулировать его в виде самостоятельного, как бы отдельного определения, не опирающегося непосредственно на определения более широких систем психологической готовности (хотя связь с такими системами, безусловно, остается). Для этого воспользуемся пониманием структуры ПГР, которое можно вынести из результатов анализа подходов к определению структуры других разновидностей психологической готовности (общей, к деятельности, к профессиональной деятельности, к управленческой профессиональной деятельности), которые были представлены в п. 2.1. Тогда можно сформулировать следующее рабочее определение: в рамках диссертационного исследования будем понимать *психологическую готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле* как комплексную психологическую характеристику, включающую определенные свойства руководителя как субъекта труда, обеспечивающие эффективное (успешное) применение искусственного интеллекта в управленческом контроле, которые могут быть представлены в виде психологической системы, включающей

следующие три компонента: 1) когнитивно-практический; 2) аффективный; 3) мотивационный.

Итак, с учетом результатов анализа, полученных в главе 1, а также представленных выше в главе 2, психологическую готовность руководителей к применению ИИ в управленческом контроле целесообразно представить в виде системы, включающей следующие структурные компоненты:

Когнитивно-практический компонент в идеале должен включать множество качественно разнородных, но взаимосвязанных аспектов, связанных с необходимыми знаниями, умениями, практическими навыками, имеющимся опытом (при его наличии). Все эти аспекты можно сгруппировать, разделив на когнитивные, практические и социально-этические (однако, в силу их тесной взаимосвязи и взаимообусловленности, целесообразно рассматривать их в качестве единого компонента):

- когнитивные – такие как: общее понимание принципов работы систем ИИ и их возможностей при осуществлении управленческого контроля; знания о том, как ИИ может улучшить процессы контроля и принятия решений, анализ данных и управление ресурсами; осознание ограничений и рисков, связанных с использованием ИИ в управленческом контроле;

- практические – такие как: навыки работы с системами ИИ, применяемыми в управленческом контроле; опыт применения ИИ для решения задач контроля или управленческих задач в целом (например, планирования, прогнозирования, анализа данных, оптимизации процессов и др.); способность интегрировать управленческий контроль на основе ИИ в существующие процессы управленческого контроля и сложившуюся организационную культуру (при возможности и необходимости ее сохранения); практические аспекты в принципе связаны также с умением анализировать и интерпретировать данные, предоставленные системами ИИ, и с общими умениями и навыками по использованию инструментов ИИ для анализа и прогнозирования;

- социально-этические – такие как: понимание этических аспектов использования ИИ в управленческом контроле (например, таких как прозрач-

ность, справедливость, конфиденциальность данных); учет социальных последствий внедрения ИИ в управленческий контроль (в первую очередь, влияния на сотрудников); готовность к ответственному использованию ИИ в управленческом контроле.

Аффективный компонент характеризует эмоциональное отношение к применению ИИ (а также волевые процессы, регулирующие такое отношение) и включает: отсутствие страха или сопротивления перед внедрением и использованием ИИ в управленческом контроле; положительное отношение к технологиям ИИ как к помощнику, а не угрозе; устойчивость к потенциально возможным стрессам, связанным с техническими сложностями или ошибками при применении ИИ в управленческом контроле.

Мотивационный компонент характеризует соответствующие желания, мотивы, интересы, потребности, склонности и т.п. Он включает: желание внедрять в свою управленческую деятельность инновации (такие как ИИ) и повышать эффективность управленческого контроля и управления в целом с помощью ИИ; готовность к обучению и освоению новых технологий управления; мотивирующую уверенность в том, что ИИ может стать ценным инструментом для достижения целей управленческого контроля.

Следующим шагом построения искомой модели стало выявление внутренних и внешних факторов, способных оказывать влияние на исследуемую готовность. Для их выделения мы опирались на следующие основания:

- результаты анализа отношения к управленческому контролю современных российских руководителей, полученные в ходе пилотного эмпирического исследования и рассмотренные в п. 1.3;
- данные об аналогичных факторах, представленные в рассмотренных выше теоретических моделях, представляющих готовность к использованию информационных технологий или искусственного интеллекта;
- данные об аналогичных факторах, представленных в научной литературе и влияющих на эффективность и инновационность управленческого контроля; результаты анализа подобных факторов представлены в п. 1.2;

- данные об аналогичных факторах, представленных в научной литературе и влияющих на психологическую готовность к управленческой деятельности, инновациям и применению искусственного интеллекта; результаты анализа подобных факторов частично были представлены в п. 2.2.

В итоге был выделен ряд внешних и внутренних факторов, которые целесообразно включить в модель психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

Внешние факторы

Пол и возраст. Целесообразность включения в модель данных факторов обусловлена следующим. Как было показано выше, факторы пола и возраста могут влиять, во-первых, на эффективность и инновационность управленческого контроля (см. п. 1.2), во-вторых, на различные характеристики отношения руководителей к управленческому контролю (см. п. 1.3). Кроме того, как было показано в научных исследованиях, факторы возраста и пола влияют на психологическую готовность: руководителей и будущих руководителей (студентов) – к управленческой деятельности [46; 47]; руководителей и специалистов – к инновациям [142].

Например, В.И. Пищик, опираясь на теорию поколений, в эмпирическом исследовании менеджеров и высших руководителей организаций показала, что возраст управленцев, отображаемый в принадлежности к определенному поколению, влияет на специфику их психологической готовности к изменениям: согласно полученным данным сравнения двух поколений управленцев – «Переходного» (г.р. 1962–1980) и «Информационного» (г.р. 1981–1999) установлено, что представители обоих поколений в целом готовы к принятию изменений в организации, но каждое поколение будет делать это по-своему: представители «Переходного» поколения больше склонны к открытости и спонтанности и больше нуждаются во внимании и поддержке, в то время как представители «Информационного» поколения больше проявят

закрытость, сдержанность (в негативной ситуации – отчужденность, скрытность), способность пойти на риск, расчетливость [142].

Пол и возраст влияют, в частности, на такой специфический аспект психологической готовности руководителя к профессиональной деятельности (но в то же время обязательный, неотъемлемый) как принятие решений в условиях риска: установлено, что женщины-руководители в целом выбирают более осторожные стратегии, а мужчины склонны при принятии решения к более высокой степени риска; вместе с тем, у более опытных руководителей – и у женщин, и у мужчин – готовность к принятию решения в условиях риска оказалась ниже, чем у руководителей с меньшим стажем [46].

Кроме того, выявлено влияние пола и возраста на принятие управленческих решений в целом: у мужчин-руководителей чаще встречаются «импульсивные» решения и «решения с риском», в то время как у женщин-руководителей преобладают «уравновешенные» и «осторожные» решения. В свою очередь, влияние фактора возраста оказалось зависящим от пола: у мужчин-руководителей с увеличением возраста наблюдается тенденция к сокращению крайних решений (импульсивных и замедленных) и к относительному возрастанию решений «уравновешенных», в то время как у женщин такой тенденции выявлено не было [47, с. 103].

Особенно важно, что факторы возраста и пола могут влиять на психологическую готовность руководителей (а также сотрудников) к применению ИИ и информационных технологий [216; 228; 231; 247 и др.].

Таким образом, имеются веские теоретические и эмпирические основания для включения факторов пола и возраста в разрабатываемую теоретическую модель ПГР, а непосредственная эмпирическая проверка их значимости будет выполнена в главе 3.

Социально-организационная поддержка. Фактор социально-организационной поддержки отражает, насколько организация в целом и сотрудники, подчиненные руководителю, готовы к внедрению ИИ и как они поддерживают руководителя в этом процессе. Данный фактор объединяет

различные аспекты, связанные с поддержкой со стороны организации, организационной культурой, готовностью команды и ресурсами. Такая поддержка, как правило, соответствует наличию в организации продуманной стратегии внедрения новых технологий, включая ИИ. В такой организации, в частности, поощряется обучение и развитие навыков работы с новыми технологиями, включая наличие и организацию соответствующих обучающих программ, тренингов, семинаров.

Таким образом, социально-организационная поддержка применения ИИ в управленческом контроле включает поддержку:

- со стороны подчиненных сотрудников и подразделений, что подразумевает, в частности, открытость сотрудников к изменениям;
- со стороны руководства, что подразумевает готовность к инновациям, положительное отношение к технологиям управленческого контроля на основе ИИ;
- в плане возможности привлечения в необходимых случаях специалистов из других организаций («со стороны») – экспертов, консультантов, программистов, специалистов по технической поддержке и др.

С другой стороны, социально-организационная поддержка связана с отсутствием барьеров для внедрения ИИ в управленческий контроль, таких как: сопротивление среди сотрудников в связи с беспокойством по поводу возможных ошибок и негативных последствий при внедрении ИИ; опасений, что ИИ заменит некоторые трудовые функции и рабочие обязанности, что может негативно повлиять на занятость и карьерный рост сотрудников, и др.

На предыдущих этапах исследования и анализа литературы было выявлено влияние данного фактора на эффективность и инновационность управленческого контроля (см. п. 1.2 и табл. 1).

Внутренние факторы

Когнитивно-компетентностные факторы. На предыдущих этапах исследования было выявлено влияние подобных факторов:

- на эффективность и инновационность управленческого контроля – например, рефлексивности, гибкости мышления и др. (см. п. 1.2 и табл. 2);

- на психологическую готовность специалистов и будущих специалистов (студентов) к профессиональной деятельности и/или к инновациям в ней – например, оценки вероятности успеха, интеллектуальных возможностей, профессиональной подготовленности, личного опыта мобилизации сил на решение задач большой трудности [57, с. 92];

- на психологическую готовность руководителей и будущих руководителей (студентов) к управленческой деятельности и/или к инновациям в ней – например, компетентности в аспекте инновации, опыта осуществления инновационной деятельности [133];

- на психологическую готовность руководителей и сотрудников к применению в профессиональной деятельности ИИ и/или ИТ – например, когнитивных и поведенческих элементов аттитюдов [241]; знания технологий, понимания целей внедрения ИИ [211]; недостатка знаний о возможностях ИИ (отрицательное влияние) [204]; знание рисков, связанных с ИИ [198]; знаний о возможностях аугментации (увеличения, дополнения, англ. «augmentation»), состоящей в совместном выполнении задач (в том числе, управленческих) человеком и системой ИИ [234]; знание о возможностях «усиления интеллекта» за счет взаимодействия человека с системами ИИ, стратегическое мышление [214]; способности к обучению [215]; цифровой грамотности [224]; когнитивное доверие к ИИ [34].

Регулятивные факторы. На предыдущих этапах исследования и анализа литературы было выявлено влияние подобных факторов:

- на эффективность и инновационность управленческого контроля – например, фокуса регуляции, самоконтроля и др. (см. п. 1.2 и табл. 2);

- на психологическую готовность специалистов и будущих специалистов (студентов) к профессиональной деятельности и/или к инновациям в ней – например, умения контролировать и регулировать уровень своего состоя-

ния готовности, умения самонастраиваться, создавать оптимальные внутренние условия для предстоящей деятельности [57, с. 92];

- на психологическую готовность руководителей и будущих руководителей (студентов) к управленческой деятельности и/или к инновациям в ней – например, способности к самоуправлению [41; 152], стрессоустойчивости [108], саморегуляции [152].

Личностные факторы. На предыдущих этапах исследования и анализа литературы было выявлено влияние подобных факторов:

- на эффективность и инновационность управленческого контроля – например, эмпатии, резилентности и др. (см. п. 1.2 и табл. 2);

- на психологическую готовность специалистов и будущих специалистов (студентов) к профессиональной деятельности и/или к инновациям в ней – например, мотивации достижения, адекватности самооценки, эмоциональных и волевых возможностей, ответственности, уверенности в себе [57]; терминальных ценностей, ценностных ориентаций [74];

- на психологическую готовность руководителей и будущих руководителей (студентов) к управленческой деятельности и/или к инновациям в ней – например, мотивации, ценностных ориентаций [8]; ценностей самореализации и саморазвития [59]; показателей психологического благополучия [59; 108]; трудолюбия, нацеленности на результат [66]; акцентуаций характера [69]; социального интеллекта [85]; эмоционального интеллекта [150; 172; 203]; мотивационной структуры личности, мотивации достижения, направленности личности, конкурентоспособности [108]; базисных ценностей, временной перспективы, удовлетворенности жизнью [129]; инициативности, нравственных качеств [133]; мотивации состоятельности, познания, одобрения [175]; эмпатии [188]; жизнестойкости [59];

- на психологическую готовность руководителей и сотрудников к применению в профессиональной деятельности ИИ и/или ИТ – например, готовности к обучению, саморазвитию и изменениям, мотивации достижения, стремления к безопасности [166]; страха потери контроля (отрицательное

влияние) [204]; аффективных элементов аттитюдов [241], эмоционального доверия искусственному интеллекту [207]; склонности к риску [223], этических представлений о справедливости [195]; понимания рисков внедрения ИИ для занятости работников [192]; эмоциональное доверие к ИИ (неоднозначное влияние) [34].

Профессионально-личностные факторы. На предыдущих этапах исследования было выявлено влияние подобных факторов:

- на эффективность и инновационность управленческого контроля – например, профессиональной направленности, отношения к управленческому контролю (см. п. 1.2 и табл. 2);

- на психологическую готовность специалистов и будущих специалистов (студентов) к профессиональной деятельности и/или к инновациям в ней – например, профессиональной направленности [74];

- на психологическую готовность руководителей и будущих руководителей (студентов) к управленческой деятельности и/или к инновациям в ней – например, профессиональной направленности [8]; профессиональной мотивации [41]; мотивации трудовой деятельности [108]; мотивации интереса к деятельности [175];

- на психологическую готовность руководителей и сотрудников к применению в профессиональной деятельности ИИ и/или ИТ – например, жесткой консервативности управленческой концепции (отрицательное влияние) [166]; знания о возможностях ИИ в повышении качества управленческих решений [239].

Таким образом, проведенный анализ позволил выделить и систематизировать множество внешних и внутренних факторов, влияющих на психологическую готовность руководителей к применению ИИ в управленческом контроле. Некоторые из этих факторов в обобщенном виде вошли в разработанную в рамках исследования теоретическую модель рассматриваемой психологической готовности. Данная модель представлена на рис. 2.



Рисунок 2 – Теоретическая модель психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле

Таким образом, центральное звено предложенной модели составляет психологическая готовность руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, представленная в виде психологиче-

ской системы, включающей три компонента – когнитивно-практический, аффективный и мотивационный. На эту систему воздействуют разнородные факторы – с одной стороны, внешние, а с другой – внутренние. В состав внешних факторов мы включили пол, возраст и социально-организационную поддержку применения ИИ, которая, в данном контексте, подразумевает следующие проявления: поддержка со стороны своих сотрудников (команды) и высшего руководства; наличие в организации ресурсов (финансовых, технических, кадровых), необходимых для внедрения ИИ в управленческий контроль; организационная культура, способствующая инновациям и экспериментам, в том числе, внедрению ИИ в управленческий контроль.

В качестве внутренних (психологических) факторов, которые влияют на исследуемую готовность, будем рассматривать психологические особенности руководителя как субъекта труда, дифференцировав среди них следующие группы свойств: 1) когнитивно-компетентностные, 2) личностные, 3) регулятивные, 4) профессионально-личностные.

Изучаемая готовность руководителей, согласно модели, влияет на эффективность управленческого контроля, осуществляемого с применением систем ИИ, а через нее – на общую эффективность управленческой профессиональной деятельности.

Выводы по главе 2

1. В результате анализа исследований психологической готовности установлено, что понятие психологической готовности широко используется в психологии и смежных науках, однако до настоящего времени остается глубоко дискуссионным, поскольку может иметь различное содержание в зависимости от того, какой вид психологической готовности рассматривается и в каком контексте.

2. Систематизированы виды психологической готовности, выделяемые по различным основаниям: временному фактору, виду активности, виду деятельности, виду профессиональной деятельности, контексту ее изучения. Такая систематизация выполнена с учетом темы и цели исследования и позволила выявить роль и место изучаемой психологической готовности руководителей среди других видов психологической готовности.

3. Проанализированы особенности различных видов психологической готовности, их предложенные в литературе определения и структурные составляющие, основные теоретико-методологические подходы к их изучению. Показано, что теоретико-методологический подход, используемый в диссертации, имеет комплексный и интегральный характер, поскольку согласуется со многими другими подходами, учитывая при рассмотрении искомой психологической готовности ее системные, функциональные, деятельностные, субъектные и личностные аспекты.

4. Сформулированы краткие и развернутые рабочие определения психологической готовности: к деятельности, к профессиональной деятельности, к управленческой профессиональной деятельности, руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

5. Обосновано структурное строение психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, включающее три компонента – когнитивно-практический, аффективный и мотивационный.

6. В результате анализа научной литературы, посвященной изучению психологической готовности к управленческой деятельности, инновациям и применению искусственного интеллекта, выявлены ключевые особенности каждого из этих видов психологической готовности.

7. Выявлены и систематизированы представленные в научной литературе внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность и инновационность управленческого контроля, а также на различные виды психологической готовности, имеющие отношение к достижению цели исследований, в числе которых психологическая готовность: специалистов и будущих специалистов (студентов) к профессиональной деятельности и/или к инновациям в ней; руководителей и будущих руководителей (студентов) к управленческой деятельности и/или к инновациям в ней; руководителей и сотрудников к применению в профессиональной деятельности искусственного интеллекта и/или информационных технологий.

8. На основе проведенного анализа существующих моделей психологической готовности к использованию информационных технологий и систем искусственного интеллекта разработана теоретическая модель психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле. В рамках данной модели на рассматриваемую психологическую готовность влияют внешние факторы (пол, возраст и социально-организационная поддержка) и внутренние факторы (когнитивно-компетентностные, регулятивные, личностные и профессионально-личностные). В свою очередь, сама эта готовность влияет на эффективность управленческого контроля, осуществляемого с применением искусственного интеллекта, а через нее – на общую эффективность управленческой профессиональной деятельности руководителя как субъекта труда.

Глава 3. Эмпирическое исследование психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле

3.1. Организация и методы эмпирического исследования

Для верификации и уточнения теоретической модели психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, представленной в главе 2, было организовано и проведено эмпирическое исследование, включившее три этапа, которые, вместе с пилотным эмпирическим исследованием, представленным в главе 1, составляют эмпирическую часть диссертационного исследования.

Таким образом, в целом эмпирическая часть диссертации включает следующие *этапы*:

- первый этап – пилотное исследование, целью которого было выявление отношения к управленческому контролю современных российских руководителей; исследование было выполнено с помощью специальной анкеты, представленной в Приложении А, на выборке, включившей 137 руководителей; результаты данного этапа были рассмотрены в п. 1.3;

- второй этап – основное исследование, целью которого была верификация и уточнение теоретической модели психологической готовности руководителей к применению ИИ в управленческом контроле (см. п. 2.3);

- целью третьего, заключительного, этапа была проверка эффективности предложенных практических рекомендаций; организация и выборка данного этапа будут представлены в п. 3.4.

Базами для проведения первых двух этапов эмпирического исследования выступили ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», ООО «МГК «Световые Технологии», Mareven Professional Food, ООО «Ситимобил», АО «Данон Россия», ПАО «Сбербанк», АО «Люблинский мо-

лочный комбинат», «УДТ-Техника», First Advertising Agency и др. Базой третьего, заключительного этапа стало ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет».

Таким образом, в данном параграфе акцентируем внимание на основном этапе эмпирического исследования.

Цель исследования состояла в верификации и уточнении теоретической модели готовности, разработанной в рамках исследования и представленной в п. 2.3. Уточнение заключалось, во-первых, в операционализации искомой психологической готовности, во-вторых, в конкретизации внутренних факторов, представленных в данной модели. При этом необходимо отметить, что выбор факторов для модели был существенно ограничен реальными возможностями нашего исследования: другими словами, мы отбирали только такие факторы, влияние которых реально сможем исследовать. Например, важным практическим критерием для отбора потенциальных предикторов исследуемой готовности стало наличие относительно коротких опросников для их измерения: руководители исследуемых уровней (топ-менеджеры и руководители среднего звена), как правило, не соглашались проходить более объемное психодиагностическое тестирование.

Выборка исследования включила 160 респондентов (топ-менеджеров и менеджеров среднего звена), в том числе:

- 80 мужчин и 80 женщин;
- 80 руководителей в возрасте до 35 лет (в том числе, 40 мужчин и 40 женщин) и 80 руководителей в возрасте старше 35 лет (в том числе, 40 мужчин и 40 женщин).

Методы исследования. Ключевым методом данного этапа была психодиагностика. Применялись следующие, рассматриваемые ниже психодиагностические методики, имеющие обоснованную валидность и надежность. При этом для всех измерительных шкал их надежность дополнительно проверена на выборке исследования ($N = 160$) и приведена в табл. 7. Содержание всех методик представлено в Приложении Д.

1. Методика «Склонность к определенному стилю руководства». Автор методики – Е.П. Ильин (2001). Методика включает 18 вопросов и предназначена для определения доминирующего стиля руководства среди следующих трех: автократического, демократического и либерального [81, с. 400-403]. Выраженность этих стилей соответствует трем шкалам методики; их описания и содержательная интерпретация результатов применения методики приведены в Приложении Д (см. также: [167]). Заметим, что низкая надежность по шкале «Либеральный» (см. табл. 7), возможно, объясняется спецификой выборки нашего исследования, состоящей из руководителей высшего и среднего звена: наши респонденты очень редко выбирали ответы, относящиеся к стилю «Либеральный».

2. Опросник «Диагностика фокуса регуляции». Оригинальный англоязычный опросник по диагностике фокуса регуляции (Regulatory Focus Questionnaire, RFQ) разработали Э.Т. Хиггинс и др. (E.T. Higgins et al.) в 2001 году; русскоязычную адаптацию выполнили В.А. Гершкович и др. в 2019 г. [39]. Опросник включает 11 вопросов и предназначен для определения двух качественно различных проявлений фокуса регуляции – фокуса продвижения и фокуса профилактики. Выраженность этих фокусов соответствует двум шкалам опросника; их описания и содержательная интерпретация результатов применения опросника приведены в Приложении Д (см. также: [39]).

3. Опросник «Интегративно-типологическая профессиональная направленность личности (ИНЛ-2)». Авторы опросника – Н.Е. Рубцова и С.Л. Леньков (2023). Полный опросник включает 22 вопроса и предназначен для определения выраженности профессиональной направленности по семи шкалам: Управление, Исполнение, Стратегии, Оперативность, Объекты, Люди, Информация [156, с. 57-91, 147-151], из которых в исследовании использовались три последние шкалы. Их описания и содержательная интерпретация результатов применения опросника приведены в Приложении Д (см. также: [156]). Опросник стандартизован на различных выборках, из которых мы, с учетом специфики выборки исследования, использовали при интерпре-

тации результатов выборку квалифицированных взрослых в возрасте старше 24 лет (см.: [156, с. 78-79]).

4. *Опросник «Краткая шкала резилентности»*. Оригинальный англоязычный опросник «Краткая шкала резилентности» (Brief Resilience Scale, BRS) разработали Б.В. Смит и др. (B.W. Smith et al.) в 2008 г. [240]; русскоязычную адаптацию выполнили В.И. Маркова и др. в 2022 г. [123]. Опросник включает 6 вопросов и предназначен для определения резилентности как способности человека справляться с различными жизненными невзгодами и фрустрирующими препятствиями [123, с. 67]. Содержательная интерпретация результатов применения опросника приведена в Приложении Д (см. также: [123; 240]).

Помимо психодиагностики, на данном этапе применялся также метод анкетирования. В его рамках использовалось несколько специально разработанных анкет. Надежность их применения в качестве измерительных шкал проверена на выборке исследования ($N = 160$) и приведена в табл. 7.

1. *Анкета «Психологическая готовность руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле»*. Данная анкета (Приложение Б) специально разработана для определения выраженности психологической готовности руководителя к использованию ИИ в управленческом контроле. Анкета включает 15 вопросов и позволяет определить общую выраженность искомой готовности, а также выраженность ее структурных компонентов (когнитивно-практического, аффективного и мотивационного), выделенных на предыдущих этапах исследования (см. главу 2). Корреляционный анализ выявил сильные положительные корреляции между всеми компонентами психологической готовности, а также между каждым из них и общей выраженностью психологической готовности (см. табл. Е.11). Кроме того, обратим внимание на высокие значения коэффициента надежности Альфа Кронбаха для всех шкал анкеты (см. табл. 7), которые находятся в пределах от 0,870 до 0,953. Все это позволяет надеяться, что предложенная нами операционализация центрального конструкта исследования – психоло-

гической готовности руководителя к использованию ИИ в управленческом контроле – получилась достаточно удачной.

2. Анкета «Социально-организационная поддержка применения искусственного интеллекта в управленческом контроле». Данная анкета (Приложение В) специально разработана для определения выраженности социально-организационной поддержки использования ИИ в управленческом контроле. Анкета содержит 5 вопросов.

3. Анкета «Компетентность руководителя».

Данная специально разработанная анкета (Приложение Г) содержит 11 вопросов и объединяет определение выраженности трех показателей:

- цифровой компетентности руководителя,
- компетентности управленческого контроля,
- активно-творческого отношения к управленческому контролю.

Важную группу методов исследования представляют также статистические методы анализа и обработки данных, такие как дескриптивная статистика, критерии Хи-квадрат, Манна-Уитни и Вилкоксона, корреляционный анализ Пирсона и др.; в диссертации использовалась реализация данных методов в статистическом пакете SPSS (см. [135]).

Переменные исследования

План исследования предусматривал проверку значимости влияния ряда независимых переменных (внешних и внутренних факторов) на ряд зависимых переменных, соответствующих общей выраженности психологической готовности руководителей к применению ИИ в управленческом контроле, а также выраженности трех ее компонентов. Общий перечень переменных, с указанием надежности шкал, используемых для их измерения, приведен в табл. 7. Дескриптивная статистика приведена в Приложении Е (табл. Е.7).

Данные переменные в рамках нашего эмпирического исследования имеют следующий статус:

- к зависимым переменным относятся: общая выраженность психологической готовности руководителей к применению ИИ в управленческом контроле (ПГР), а также выраженность трех ее компонентов (КПК, АК, МК);

- к независимым переменным относятся рассматриваемые внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы включают пол (ПЛ), возраст (ВЗР) и социально-организационную поддержку использования ИИ в управленческом контроле (СОП).

Внутренние факторы представляют разнородные факторы, относящиеся к группам, выделенным в разработанной теоретической модели изучаемой психологической готовности (см. рис. 2 в п. 2.3).

Когнитивно-компетентностные свойства представляет фактор цифровой компетентности (ЦК). Как было показано в главе 2, цифровая компетентность руководителя рассматривается в качестве важного фактора, влияющего на эффективность управленческой деятельности и управленческого контроля. В нашем эмпирическом исследовании мы проверяем, влияет ли она на исследуемую психологическую готовность к применению ИИ.

Регулятивные свойства представляют шкалы фокуса регуляции – фокус продвижения (ФДВ) и фокус профилактики (ФПР). Согласно теории фокуса регуляции Э. Хиггинса, целенаправленное поведение человека регулируется двумя различными мотивационными системами (системами саморегуляции) – фокусом продвижения (promotion) и фокусом профилактики (prevention), каждая из которых подразумевает качественно различные средства достижения желаемых состояний [39]. Эти две системы соответствуют шкалам опросника «Диагностика фокуса регуляции» [39]. Подробнее их описание представлено в Приложении Д.

Заметим также, что фокус регуляции, введенный в теории фокуса регуляции Э. Хиггинса (1997), существенно отличается от локуса контроля, введенного в теории социального научения Дж. Роттера (1954). Похожими эти конструкты делает то, что они оба связаны с регуляцией поведения и воспри-

ятием человеком своей роли в происходящих событиях, поэтому занимают, в определенном смысле, некое промежуточное положение между регулятивными и личностными свойствами. Вместе с тем, локус контроля – все же в большей степени личностное свойство, он выражает отношение человека к тому, *что* (или *кто*) контролирует события (внутренние или внешние силы). В отличие от этого, фокус регуляции представляет в большей степени регулятивное свойство, давая ответ на вопрос *как* именно человек регулирует свое поведение через соотношение своей мотивации стремления к успеху и избегания неудач (см. [39; 202; 209; 246]). Поэтому здесь мы рассматриваем фокус регуляции как регулятивное свойство руководителя.

Личностные свойства представляет резилентность (РЗЛ) (от англ. resilience – устойчивость, способность к восстановлению) – личностная черта, понимаемая как способность человека успешно справляться с трудностями, адаптироваться к стрессовым ситуациям и восстанавливаться после неудач [123]. Она связана с эмоциональной устойчивостью, гибкостью мышления и умением находить ресурсы для преодоления сложностей [240].

Хотя резилентность может быть связана также с индивидуально-типологическими особенностями (например, с темпераментом), она все же рассматривается как личностная характеристика, которая может развиваться и изменяться в течение жизни под влиянием опыта, обучения и внешних условий [123; 197; 240; 252].

Профессионально-личностные свойства представляют, во-первых, стили управления – демократический (ДСУ), либеральный (ЛСУ) и авторитарный (АСУ), выделенные А.Л. Журавлевым, Е.П. Ильиным и др. [81].

Во-вторых, это шкалы профессиональной направленности – «Объекты» (ПНО), «Люди» (ПНЛ) и «Информация» (ПНИ), выделенные в работе Н.Е. Рубцовой и С.Л. Ленкова [156].

В-третьих, это фактор компетентности руководителя в управленческом контроле и регуляции контрольных взаимодействий, кратко обозначенный в табл. 7 как «Компетентность в управленческом контроле».

Таблица 7 – Список используемых переменных и надежность используемых измерительных шкал

№ п/п	Название	Обозначение	Альфа Кронбаха
1	Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле	ПГР	0,953
2	Когнитивно-практический компонент	КПК	0,895
3	Аффективный компонент	АК	0,921
4	Мотивационный компонент	МК	0,870
5	Пол	ПЛ	-
6	Возраст	ВЗР	-
7	Социально-организационная поддержка	СОП	0,733
8	Цифровая компетентность	ЦК	0,788
9	Фокус продвижения	ФДВ	0,664
10	Фокус профилактики	ФПР	0,729
11	Резилентность	РЗЛ	0,936
12	Демократический стиль управления	ДСУ	0,711
13	Либеральный стиль управления	ЛСУ	0,319
14	Автократический стиль управления	АСУ	0,766
15	Профессиональная направленность «Объекты»	ПНО	0,877
16	Профессиональная направленность «Люди»	ПНЛ	0,706
17	Профессиональная направленность «Информация»	ПНИ	0,686
18	Компетентность в управленческом контроле	КР	0,669
19	Отношение к управленческому контролю	ОУК	0,638

Примечания: Альфа Кронбаха – коэффициент надежности (см. [135]), рассчитанный на выборке исследования (N = 160). Используемые измерительные методики указаны в тексте.

Наконец, в-четвертых, к профессионально-личностным факторам относится активно-творческое отношение руководителя к управленческому контролю и контрольным взаимодействиям, кратко обозначенной в табл. 7 как «Отношение к управленческому контролю».

При выявлении и анализе данного фактора мы опирались на результаты пилотного исследования отношения руководителей к управленческому контролю (см. п. 1.3), результаты исследований внутренних (психологических) факторов эффективности и инновационности управленческого контроля (см.

п. 2.2 и табл. 2), а также на психологические исследования фундаментальной категории отношения, тесно связанной с деятельностью и поведением, сознанием, личностью, индивидуальными психологическими особенностями человека (В.А. Зобков, В.Н. Мясищев и др.) [76; 77; 134]. Отношение выражает факты связи человека (как субъекта) с объективной реальностью, действительностью; причем эти связи проявляются через поступки, действия, общение [134]. Отношения людей субъективны, а их направленность связана с обеспечением деятельности и взаимодействием с другими людьми [117].

Составными элементами развитого отношения являются целостность, сознательность, активность, избирательность, поэтому потребности, вкусы, склонности, оценки, принципы и убеждения представляют аспект отношений человека [76, с. 18]. Многомерная, многоуровневая и динамическая система субъективно-личностных отношений формируется в процессе жизни у каждого человека, включая, в частности, отношение к труду [117, с.328].

При этом отношение человека к деятельности – это совокупность внутренних условий, которые обуславливают его (человека) отношение к предметам, явлениям действительности [77, с.171].

Отмеченные характеристики отношений позволяют понять специфику отношений в системе контрольных взаимодействий, которые целесообразно рассматривать в качестве детерминанты психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле.

Говоря о психологических аспектах контрольных взаимодействий, в том числе возникающих противоречиях и конфликтах, целесообразно опираться на подход Е.А. Климова «конфликтующие реальности». Любой человек сталкивается с одним из видов конфликтующей реальности, а именно, социальным, духовно-нравственным и профессиональным в течение своей жизни и не один раз, а в реальном и динамичном мире это происходит постоянно. И когда человек соприкасается с этими противоречиями, не соответствиями, то появляются кризисные моменты, которые помогают или развиваться и расти дальше, или происходит деградация [94]. Эти конфликтующие

реальности могут не осознаваться человеком, но именно они часто являются причиной конфликтов при контрольных взаимодействиях. Усложняет отношения в контрольных взаимодействиях их заданность, вынужденность, которая, как при любых взаимодействиях вообще, провоцирует рост психической напряженности [128].

Конфликты, обусловленные конфликтогенностью среды вынужденных взаимодействий, отличаются разнообразием [7], а именно такие конфликты нередко возникают при осуществлении контроля. В основном это локальные, горизонтальные, деловые и эмоциональные, межличностные и межгрупповые конфликты, кратковременные и лихорадящие. Разрушительных, долговременных не так много. Доминируют конфликты интересов, отношений и обязанностей. Предмет конфликта в контрольных взаимодействиях может быть совершенно разным. Часто это противоречия субъективного характера: завышенная самооценка субъекта контроля или заниженная для объекта контрольных взаимодействий, встречаются личности, которые изначально «любят» конфликтовать и работают в таком стиле, да и просто психологическая несовместимость двух людей.

С учетом проведенного выше рассмотрения, из многочисленных многообразных показателей отношения руководителя к управленческому контролю мы попытались выделить один, характеризующий активно-творческое отношение, связанное, во-первых, с признанием полезности и необходимости такого контроля, а во-вторых – с настроенностью руководителя на творческий подход к такому контролю, предусматривающий возможности его совершенствования. Были сформулированы вопросы, валидные для такого понимания отношения к контролю, представленные в Приложении Г (вопросы анкеты №№ 7-11).

3.2. Влияние внешних и внутренних факторов и итоговая модель психологической готовности

Рассмотрим влияние на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле (или, кратко, ПГР) *внешних факторов*: пола, возраста и социально-организационной поддержки.

Корреляционный анализ показал, что показатели ПГР имеют следующие статистически значимые корреляционные связи с рассматриваемыми внешними факторами (см. табл. Е.12):

- пол имеет только слабую отрицательную связь с когнитивно-практическим компонентом ПГР;
- в отличие от предыдущего, возраст (группа по возрасту) имеет средние по величине отрицательные связи со всеми компонентами ПГР и выраженностью ПГР в целом;
- фактор социально-организационной поддержки также имеет значимые корреляционные связи со всеми компонентами ПГР и выраженностью ПГР в целом, но эти связи уже, во-первых, положительные, во-вторых, сильные по величине (значения коэффициента корреляции Пирсона превышают 0,7 или близки к этому пороговому значению).

Проверка различий в показателях искомой психологической готовности между группами по полу показала следующее.

Во-первых, фактор пола оказался сравнительно мало значимым – его влияние выявлено лишь на один показатель ПГР: у мужчин-руководителей, по сравнению с женщинами статистически достоверно ($p = 0,007$) выше когнитивно-практический компонент ПГР ($M=15,77$ против $Ж=13,90$); по другим же показателям ПГР мужчины и женщины – руководители не различаются (см. табл. Е.8).

Интересно, что влияние фактора пола выявлено также лишь на один внутренний (психологический) фактор: у мужчин-руководителей, по сравнению с женщинами статистически достоверно ($p = 0,011$) ниже выражено ак-

тивно-творческое отношение к управленческому контролю (ОУК) ($M=21,36$ против $Ж=22,36$), что, возможно, объясняется в целом более гибким подходом женщин-руководителей к такому контролю и реализации контрольных взаимодействий; по всем другим внутренним факторам различий не выявлено, включая стили управления, фокус регуляции, резилентность, профессиональную направленность, показатели компетентности (см. табл. Е.8). Такой результат стал для нас неожиданным, поскольку расходится с некоторыми распространенными представлениями: например, о том, что женщины в управлении более демократичны, а мужчины – более авторитарны. Вместе с тем, при более глубоком обдумывании этого результата можно заметить, что он согласуется с современной тенденцией разрушения гендерных стереотипов в организационном управлении, а также, например, с концепцией «андрогинного менеджера», которую мы рассматривали в главе 1. Другими словами, традиционные гендерные различия для современных руководителей утрачивают свою силу, что и показали полученные результаты.

В отличие от пола, фактор возраста оказался очень значимым, и не только для влияния на ПГР, но в других аспектах. В частности, молодые руководители (до 35 лет) имеют более высокий уровень социально-организационной поддержки, а также более высокие показатели:

- резилентности и профессиональной направленности по шкале «Объекты», что объясняется, на наш взгляд, с одной стороны, большей ресурсностью психофизиологических систем организма, а с другой – меньшими проявлениями профессиональных деформаций и профессионального выгорания;
- профессиональной направленности по шкале «Информация» и цифровой компетентности, что объясняется известным «цифровым разрывом» между поколениями.
- для цели нашего исследования особенно важно, что они имеют также существенно более высокие показатели по всем компонентам ПГР, включая ее общую выраженность (см. табл. Е.9).

Вместе с тем, возрастные руководители имеют, по сравнению с молодыми, более высокий показатель компетентности в управленческом контроле (см. табл. Е.9). Причиной этого является, очевидно, большой опыт управления, а также наличие определенной «жизненной мудрости», позволяющей лучше справляться со сложными ситуациями контрольных взаимодействий. Данный факт дает основания надеяться, что у возрастных руководителей можно повысить ПГР, опираясь на выявленный психологический ресурс компетентности в управленческом контроле (в том числе, психологической и конфликтологической).

Проверка влияния фактора социально-организационной поддержки показала, что руководители, получающие такую поддержку на высоком уровне, имеют существенно более высокие показатели ПГР как в целом, так и по всем ее компонентам, по сравнению с руководителями, которым поддержка оказывается на низком уровне (см. табл. Е.10).

Таким образом, из внешних факторов пол влияет только на когнитивно-практический компонент ПГР, а возраст и фактор социально-организационной поддержки – на все компоненты ПГР и выраженность искомой психологической готовности в целом.

Перейдем к анализу влияния *внутренних факторов*.

Корреляционный анализ показал, что показатели ПГР имеют следующие статистически значимые корреляционные связи с рассматриваемыми внутренними факторами (см. табл. Е.13):

- цифровая компетентность имеет положительные и средние по величине связи со всеми компонентами ПГР и выраженностью ПГР в целом; это вполне ожидаемо, поскольку рассматриваемая ПГР «по определению» связана с такой разновидностью цифровых технологий, как ИИ;

- из двух показателей фокуса регуляции значимые связи с ПГР имеет только фокус продвижения – положительные и средние по величине связи со всеми компонентами ПГР и выраженность ПГР в целом;

- резилентность имеет положительные и средние по величине связи со всеми компонентами ПГР и выраженностью ПГР в целом; причем по величине эти связи выше, чем, например, с профессиональной направленностью по шкале «Информация»; возможно, это объясняется потенциально высокой конфликтогенностью задач внедрения и применения ИИ в управленческом контроле, которая требует от руководителей высокой резилентности;

- со стилями управления значимых связей ПГР не выявлено, что стало довольно неожиданным: интуитивно мы предполагали, что такие связи выявит демократический стиль, но этого не произошло;

- из трех показателей профессиональной направленности значимые связи с ПГР имеет только направленность по шкале «Информация» – положительные и, скорее, небольшие по величине связи со всеми компонентами ПГР и выраженностью ПГР в целом; данный факт представляется ожидаемым, т.к. рассматриваемая ПГР тесно связана с информацией и информационными технологиями, одной из разновидностей которых является ИИ;

- компетентность в управленческом контроле имеет положительные и средние по величине связи со всеми компонентами ПГР и выраженностью ПГР в целом;

- отношение к управленческому контролю имеет ряд положительных связей: слабую – с когнитивно-практическим компонентом ПГР, средние – с аффективным компонентом и выраженностью ПГР в целом.

Проверка различий в показателях искомой психологической готовности между группами по уровням выраженности внутренних факторов показала следующие закономерности (см. табл. Е.14).

Когнитивно-компетентностные свойства представлял фактор цифровой компетентности (ЦК), положительное влияние которого выявлено на все компоненты ПГР и выраженность ПГР в целом.

Регулятивные свойства представлял фактор фокуса регуляции. Для фокуса продвижения выявлено существенное влияние: руководители, имеющие высокую выраженность фокуса продвижения, имеют существенно более

высокие показатели ПГР как в целом, так и по всем ее компонентам, по сравнению с руководителями, имеющими низкий уровень фокуса продвижения.

В отличие от этого, для фокуса профилактики значимое влияние выявлено только на один компонент ПГР: у руководителей, имеющих высокую выраженность фокуса профилактики, мотивационный компонент ПГР выше, по сравнению с руководителями, имеющими низкий уровень фокуса профилактики. Возможно, это объясняется стремлением таких руководителей минимизировать риски управленческого контроля (в первую очередь, для себя, для возможности своих ошибочных решений), используя в нем ИИ.

Личностные свойства представляла резилентность (РЗЛ), влияние которой выявлено на все компоненты ПГР и выраженность ПГР в целом. Столь высокая роль резилентности объясняется, на наш взгляд, потенциально высокой стрессогенностью и конфликтогенностью контрольных взаимодействий, а вопрос о том, насколько ее сможет снизить применение в управленческом контроле искусственного интеллекта, в современных исследованиях остается открытым (см. главу 2).

Профессионально-личностные свойства представлял, во-первых, предпочитаемый руководителем стиль управления. Изначально здесь не было выявлено значимых различий для степени выраженности каждого из рассматриваемых (в качестве измерительных шкал) трех стилей: демократического, либерального и авторитарного (см. табл. Е.14). То есть, более высокая выраженность, например, демократического стиля управления еще не дает руководителю никаких преимуществ в показателях ПГР (психологической готовности к применению ИИ в управленческом контроле).

Вместе с тем, в используемой методике «Склонность к определенному стилю руководства» (см. п. 3.1) рекомендуется по итогам ее применения выделять следующие стили: демократический, авторитарно-демократический и либерально-демократический (см. Приложение Д). При этом среди руководителей, принявших участие в нашем исследовании, предпочтение либерально-демократического стиля не выразил никто. С другой стороны, в результатах

представителей авторитарно-демократического стиля (эта группа получилась самой многочисленной) отчетливо выделялись руководители, у которых авторитарный стиль выражен сильнее, чем демократический. В силу этого мы решили выделить таких респондентов из состава данной группы в отдельную группу, стиль которой назвали «автократический». В итоге на нашей выборке ($N = 160$) представители указанных стилей получили следующую представленность:

- демократический стиль – 52 чел.;
- авторитарно-демократический стиль – 66 чел.;
- авторитарный стиль – 42 чел.

Попарное сравнение данных групп по выраженности показателей ПГР (см. табл. Е.15) выявило следующее:

- между группами с, соответственно, демократическим и авторитарно-демократическим стилями статистически значимых различий не выявлено, равно как и между группами с демократическим и авторитарным стилями;

- в отличие от предыдущего, между группами с авторитарно-демократическим и авторитарным стилями различия выявлены: у представителей авторитарного стиля ниже выраженность аффективного компонента ПГР, а также ПГР в целом;

- еще один интересный, на наш взгляд, результат был получен, когда мы попробовали объединить представителей демократического и авторитарного стилей в одну группу и противопоставить их представителям авторитарно-демократического стиля: выяснилось, что руководители с авторитарно-демократическим стилем управления имеют более высокую выраженность аффективного компонента ПГР, а также ПГР в целом (см. табл. Е.15); таким образом, здесь авторитарно-демократический стиль «перевешивает» чисто демократический или чисто авторитарный.

Таким образом, стиль управления оказался все же значимым фактором, влияющим на ПГР.

Из различных видов профессиональной направленности значимое влияние выявлено только для направленности по шкале «Информация»: руководители с большей выраженностью такой направленности имеют более высокие показатели ПГР, как в целом, так и по всем ее компонентам.

Еще одним проверяемым профессионально-личностным свойством была компетентность руководителя в управленческом контроле (КР), которая проявила достаточно широкое влияние: руководители с большей выраженностью такой компетентности имеют более высокие показатели ПГР в целом, а также по двум из трех ее компонентов – аффективному и мотивационному. Отсутствие влияния на когнитивно-практический компонент объясняется, на наш взгляд, тем, что этот компонент связан, во многом, со знаниями об ИИ и опытом работы с ним, в то время как рассматриваемая компетентность руководителя в управленческом контроле больше связана с отношениями, регуляцией взаимодействий, разрешением конфликтов и т.п., т.е., больше выражает именно психологическую и конфликтологическую (а не техническую) компетентность руководителя.

Еще одним профессионально-личностным свойством было активно-творческое отношение руководителя к управленческому контролю (ОУК), статистически значимое и положительное влияние которого выявлено только на аффективный компонент ПГР, а также на выраженность ПГР в целом. Тем не менее, значимость данного фактора в целом подтвердилась, что позволяет использовать его в качестве психологического ресурса при целенаправленном формировании психологической готовности к применению ИИ в управленческом контроле.

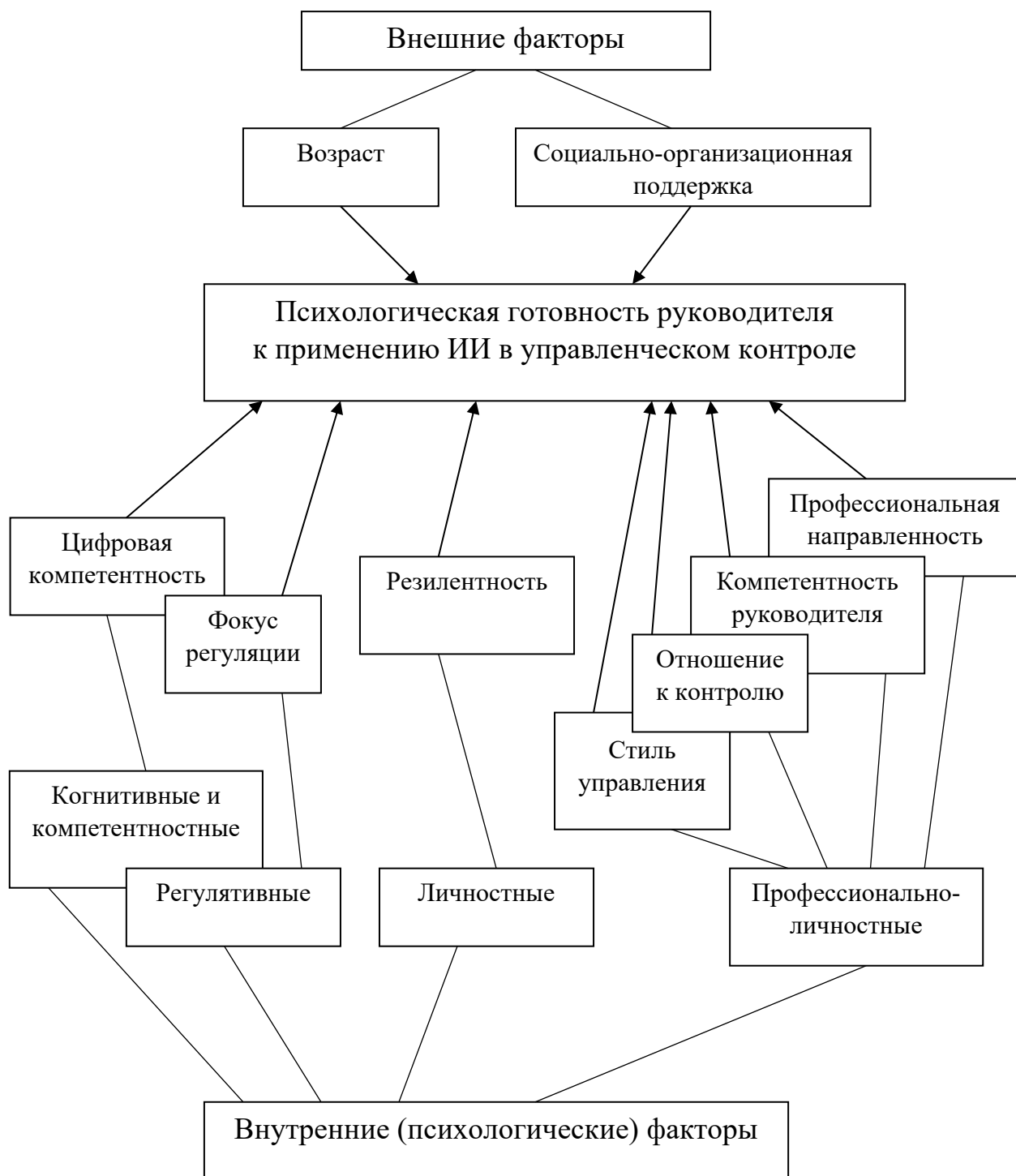
Полученные на данном этапе исследования результаты позволяют уточнить теоретическую модель психологической готовности руководителей к применению ИИ в управленческом контроле, которая была представлена в п. 2.3, наполнить ее конкретным содержанием, которое не только было эмпирически выявлено в нашем исследовании, но и имеет определенные теоретические обоснования, а также косвенные подтверждения в результатах других

исследований, близких по тем или иным аспектам тематики (см. п. 1.1-1-2, 2.1-2.2).

На рис. 3-6 показано выявленное влияние внешних и внутренних факторов на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле (ПГР). Как видно из данных рисунков, а также следует из других представленных выше результатов, значимое влияние на ПГР оказывают:

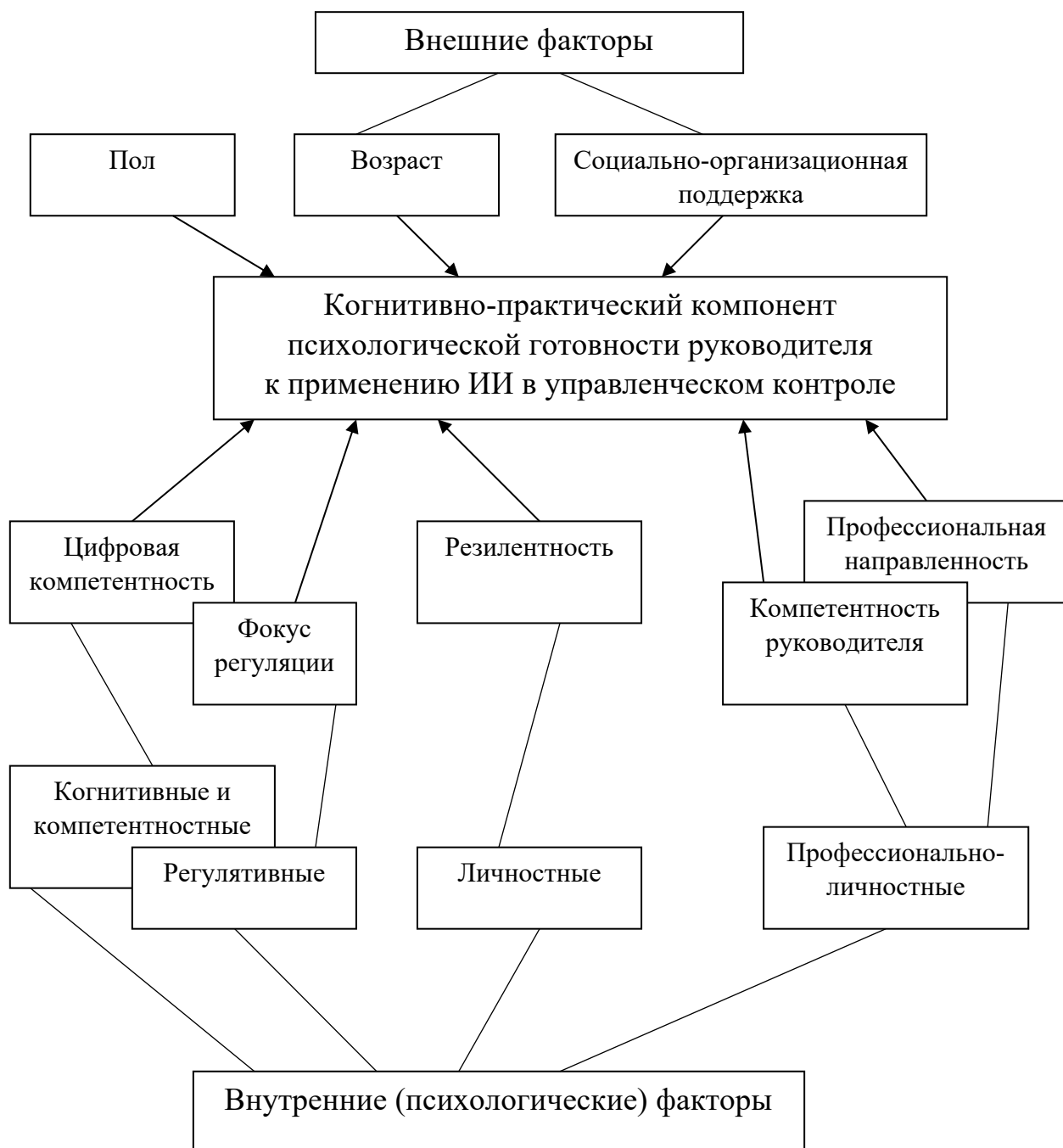
- на ПГР в целом (см. рис. 3) из внешних факторов влияют возраст и социально-психологическая поддержка, а из внутренних – цифровая компетентность руководителя (относится к когнитивным и компетентностным факторам), фокус регуляции (регулятивный фактор) – посредством выраженности своей характеристики «фокус продвижения», резилентность (личностный фактор), а также четыре профессионально-личностных фактора: компетентность руководителя в управленческом контроле; отношение руководителя к управленческому контролю; стиль управления – за счет предпочтительности авторитарно-демократического стиля; профессиональная направленность – посредством выраженности своей характеристики «направленность на работу с информацией».

- на когнитивно-практический компонент ПГР (см. рис. 4) из внешних факторов влияют пол, возраст и социально-психологическая поддержка, а из внутренних – цифровая компетентность руководителя, фокус регуляции – посредством выраженности своей характеристики «фокус продвижения», резилентность, а также два профессионально-личностных фактора: компетентность руководителя в управленческом контроле и профессиональная направленность – посредством выраженности своей характеристики «направленность на работу с информацией»;



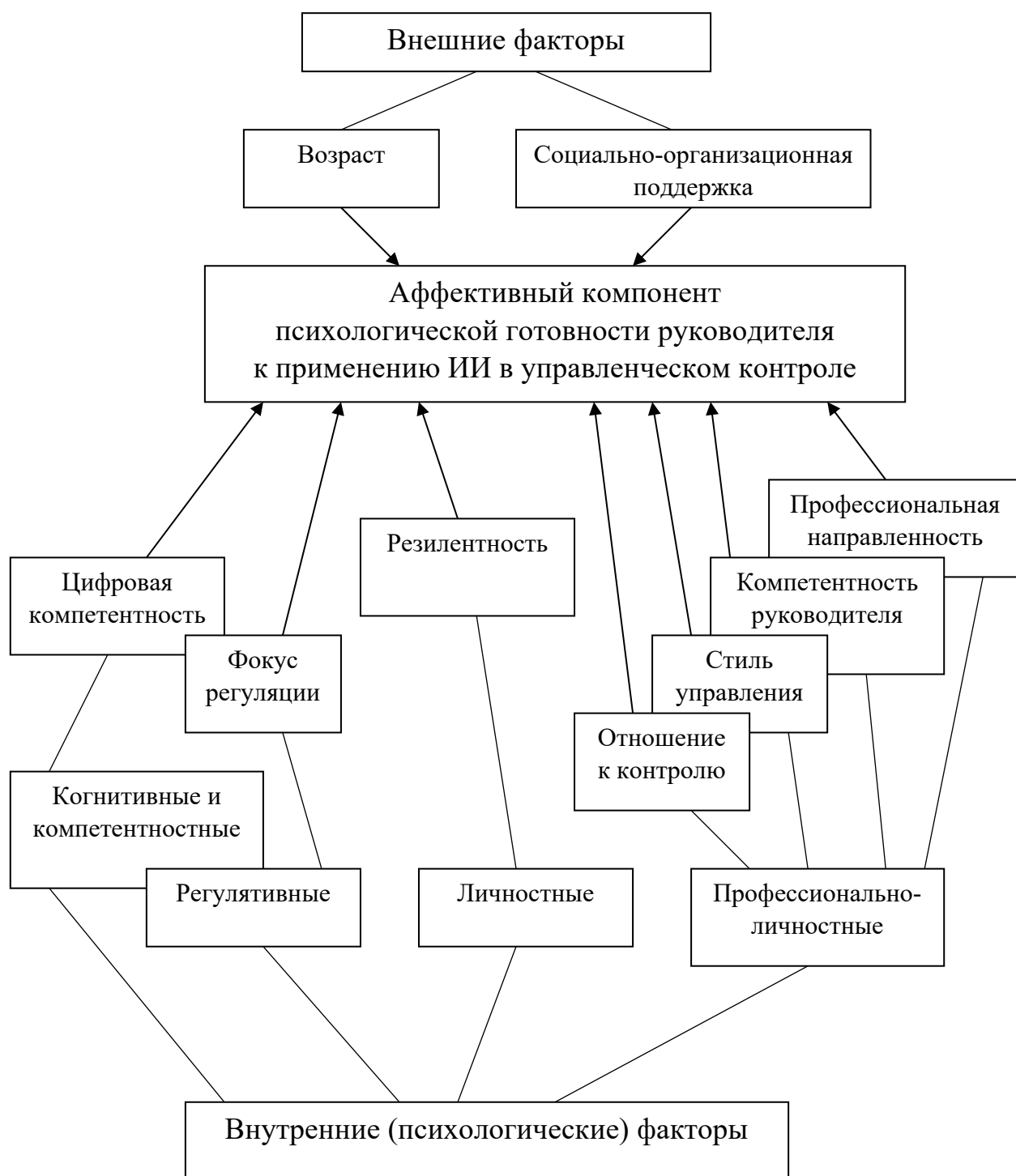
Примечания: Компетентность руководителя – компетентность руководителя в управленческом контроле. Отношение к контролю – активно-творческое отношение руководителя к управленческому контролю.

Рисунок 3 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле (в целом)



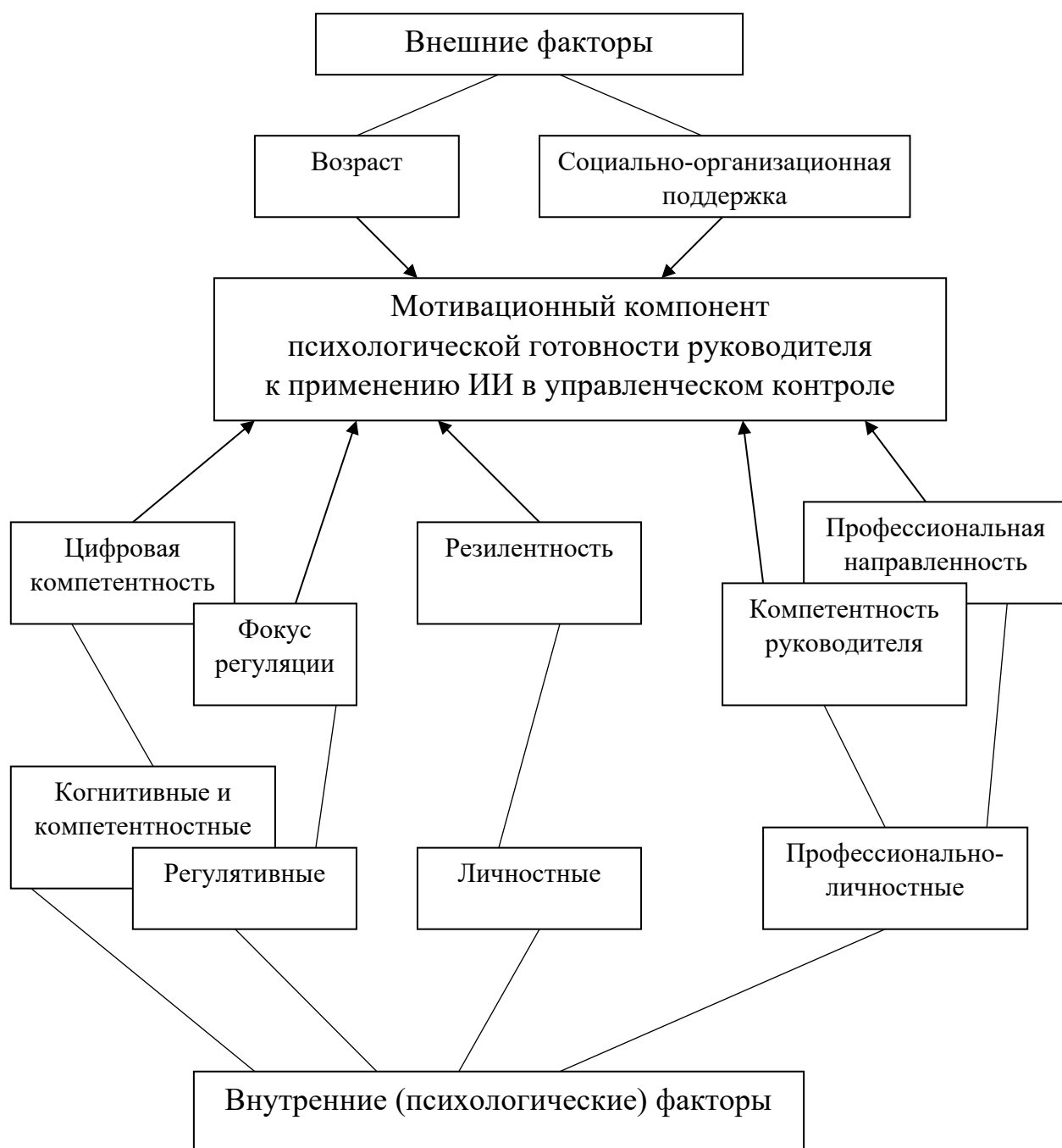
Примечание: Компетентность руководителя – компетентность руководителя в управленческом контроле.

Рисунок 4 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на когнитивно-практический компонент психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле



Примечания: Компетентность руководителя – компетентность руководителя в управленческом контроле. Отношение к контролю – активно-творческое отношение руководителя к управленческому контролю.

Рисунок 5 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на аффективный компонент психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле



Примечание: Компетентность руководителя – компетентность руководителя в управленческом контроле.

Рисунок 6 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на мотивационный компонент психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле

- на аффективный компонент ПГР (см. рис. 5) из внешних факторов влияют возраст и социально-психологическая поддержка, а из внутренних – цифровая компетентность руководителя, фокус регуляции – посредством выраженности своей характеристики «фокус продвижения», резилентность, а также четыре профессионально-личностных фактора: компетентность руководителя в управленческом контроле; отношение руководителю к управленческому контролю; стиль управления – за счет предпочтительности авторитарно-демократического стиля; профессиональная направленность – посредством выраженности своей характеристики «направленность на работу с информацией»;

- на мотивационный компонент ПГР (см. рис. 6) из внешних факторов влияют возраст и социально-психологическая поддержка, а из внутренних – цифровая компетентность руководителя, фокус регуляции – посредством выраженности обеих своих характеристик (фокуса продвижения и фокуса профилактики), резилентность, а также два профессионально-личностных фактора: компетентность руководителя в управленческом контроле и профессиональная направленность – посредством выраженности своей характеристики «направленность на работу с информацией».

Расширенная и уточненная модель психологической готовности руководителей к применению ИИ в управленческом контроле создает необходимые основания для разработки практических рекомендаций по целенаправленному формированию такой готовности у руководителей.

3.3. Практические рекомендации по формированию психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле

По результатам, полученным на предыдущих этапах диссертационного исследования, были разработаны практические рекомендации, представленные в данном параграфе.

Цель рекомендаций – целенаправленное формирование психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, ориентированному на повышение эффективности и инновационности такого контроля, снижение его трудоемкости и рутинности, чтобы высвободить ресурсы руководителей для решения других, в том числе, творческих задач управленческой профессиональной деятельности.

Целевая аудитория рекомендаций – руководители высшего и среднего звена, применяющие или в перспективе собирающиеся применять в управленческом контроле системы искусственного интеллекта, а также специалисты организаций, связанные с управленческим контролем (например, менеджеры по персоналу, сотрудники службы безопасности и др.), психологи, преподаватели и другие специалисты, привлекаемые к повышению квалификации руководителей и обучению сотрудников.

Разработка рекомендаций осуществлялась с учетом мнений и оценок ряда привлеченных экспертов – опытных руководителей (со стажем управленческой деятельности 10-15 лет и более), высоко квалифицированных специалистов (экспертов) в областях психологии труда, управления персоналом, обучения взрослых и др. Рабочие варианты рекомендаций обсуждались также на заседаниях кафедры гуманитарных и общественных наук ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет». По итогам полученных замечаний в рекомендации вносились корректировки и уточнения.

Апробация рекомендаций была выполнена в рамках курсов повышения квалификации руководителей, организованных на базе ФГБОУ ВО «МИРЭА

– Российский технологический университет». Результаты апробации будут представлены в конце данного параграфа.

Содержание рекомендаций

1. Современные методы управления организацией с необходимостью требуют применения инновационных методов управленческого контроля, к которым относится применение технологий искусственного интеллекта. Для освоения и эффективного применения подобных методов руководителям следует непрерывно повышать свою управленческую квалификацию, а также квалификацию своих сотрудников, используя для этого разнообразные формы внутриорганизационного и внешнего обучения и развития.

Далее, для краткости, все рекомендуемые формы внутриорганизационного и внешнего обучения и развития будем обобщенно называть «занятиями». Все такие занятия можно разделить на следующие виды:

- по базе проведения – внутрифирменные (внутриорганизационные) и внешние, реализуемые на базе внешних образовательных и иных организаций; внутрифирменные занятия проще и удобнее в плане гибкой организации, вместе с тем внешние занятия позволяют привлечь по каждому вопросу (теме) высоко квалифицированных специалистов (экспертов, опытных преподавателей), иметь которых в штате организации проблематично;

- по времени – краткосрочные (например, однодневные, трехдневные) и долгосрочные (например, трехмесячные, годовые и др., включая, в принципе, также потенциально возможные образовательные программы бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры); краткосрочные занятия позволяют быстро освоить конкретную, особенно актуальную тему, а долгосрочные – сформировать глубокие, системные знания;

- по виду (образовательной специфике) занятий – курсы повышения квалификации, лекции, обучающие семинары, психологические тренинги, деловые игры, групповые дискуссии, конференции, воркшопы, мастер-классы и др.;

- по «дистанции» – на очные и дистанционные; очные имеют преимущества непосредственного, «живого» общения, но дистанционные, в свою очередь, позволяют не привязываться к конкретному месту расположения фирмы или организации, выбранной для обучения, использовать гибкий график занятий, привлекать широкий круг экспертов и преподавателей и т.д.; например, дистанционная форма дает возможность руководителям и сотрудникам пройти обучение по основам ИИ на открытых образовательных онлайн-платформах.

С учетом сложностей организации обучения руководителей достаточно высокого уровня (среднего и, особенно, высшего) целесообразно гибко комбинировать и сочетать эти формы, выбирая из них наиболее оптимальные, например, для данной конкретной организации или для определенной сферы деятельности руководителей.

2. Основными направлениями повышения эффективности применения искусственного интеллекта в управленческом контроле являются занятия, ориентированные на повышение:

- компетентности руководителей в управленческом контроле;*
- психологической компетентности руководителей;*
- цифровой компетентности руководителей;*
- профессионализма руководителя как субъекта труда за счет развития у него ряда необходимых когнитивно-компетентностных, регулятивных, личностных и профессионально-личностных качеств;*
- квалификации сотрудников и менеджеров подразделений, подчиненных руководителю, в том числе, с целью повышения социально-организационной поддержки внедрения ИИ в управленческий контроль.*

Все эти направления целесообразно реализовывать в комплексе, включая в соответствующие образовательные и развивающие программы занятий с руководителями и сотрудниками организаций.

3. В рамках повышения компетентности руководителей в управленческом контроле целесообразно провести с ними специально организованные

занятия, посвященные усвоению ряда ключевых понятий и современных методов управленческого контроля.

В рамках тематики подобных занятий целесообразно рассмотреть (изучить) следующие вопросы:

- управленческий контроль и его виды (возможные для использования материалы по этим вопросам, а также обзоры соответствующей литературы приведены в главе 1, п. 1.1);

- контрольные взаимодействия и их характеристики (возможные для использования материалы по этим вопросам, а также обзоры соответствующей литературы приведены в главе 1, п. 1.3);

- внешние и внутренние факторы эффективности и инновационности управленческого контроля (возможные для использования материалы по этим вопросам, а также обзоры соответствующей литературы приведены в главе 1, п. 1.2).

Важно донести до руководителей ключевую мысль о том, что управленческий контроль требует управления и координирования в еще большей мере, чем любая другая совместная деятельность, принимая во внимание его психологическую сложность, высокую ответственность и условия осуществления. При этом трудности управленческого контроля связаны не только и не столько с технологическими факторами, сколько с психологическими, в числе которых недоверие, тревожные ожидания, конфронтационные отношения, психическая напряженность, ложные образы и пр. В результате в процессе осуществления контрольной функции между субъектами контрольных взаимодействий часто возникают отношения, которые отрицательно сказываются на контрольных взаимодействиях, вплоть до сильных эмоциональных конфликтов, которые могут стать разрушительными. Это снижает качество и результативность контроля. Чтобы уменьшить влияние негативных психологических факторов, контролем и контрольными взаимодействиями необходимо управлять.

4. В рамках повышения психологической компетентности руководителей целесообразно провести с ними специально организованные занятия, посвященные усвоению ряда ключевых психологических понятий и современных методов, связанных с управленческой профессиональной деятельностью и осуществлением в ее рамках управленческого контроля.

В рамках тематики подобных занятий целесообразно рассмотреть (изучить) следующие вопросы:

- психологическая и конфликтологическая компетентность руководителя и методы ее повышения;

- понятие психологической готовности и ее виды (возможные для использования материалы по этим вопросам, а также обзоры соответствующей литературы приведены в главе 2, пп. 2.1-2.2 и рис. 1; в частности, там представлены рабочее определение психологической готовности, подходы к ее изучению, представления об ее структуре и др.);

- специфика психологической готовности к управленческой деятельности, инновациям и применению искусственного интеллекта (возможные для использования материалы по этим вопросам, а также обзоры соответствующей литературы приведены в главе 2, п. 2.2; в частности, там представлено рабочее определение психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле).

- структура психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле (возможные для использования материалы по этому вопросу, а также обзоры соответствующей литературы приведены в главе 2, п. 2.3; в частности, там представлены содержательные описания трех компонентов искомой психологической готовности – когнитивно-практического, аффективного и мотивационного).

- внешние и внутренние факторы психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле (возможные для использования материалы по этому вопросу, а также обзоры соответствующей литературы приведены в пп. 2.2, 3.2).

Формируемая психологическая компетентность руководителя должна, в частности, предусматривать овладение методами регуляции контрольных взаимодействий, такими как: организация сотрудничества; блокирование не-объективности, предвзятости; оперативное разрешение возникающих проблем и противоречий; учет психологических особенностей субъектов контроля; умение управлять конфликтом, развитие у руководителей как субъектов труда (управленческой деятельности) таких профессионально важных качеств при осуществлении функции контроля как объективность и справедливость, психологический такт, умение оказывать влияние, способность к психологическому прогнозированию, умение использовать возможности психологического подбора и оптимального распределения субъектов контрольных взаимодействий. Психологическая компетентность руководителя включает разносторонние знания о человеке: как об индивиде, личности, субъекте труда [72] и влияет на успешность контрольных взаимодействий как при индивидуальном, так и при групповом общении [35; 36].

Такая компетентность включает также необходимые психологические основания психологической готовности к применению ИИ в управленческом контроле. Последняя, в свою очередь, подразумевает готовность к личному участию во внедрении и отработке таких технологий, понимание своей личной ответственности как руководителя за результаты такого внедрения и применения. Требуется также взвешенное, разумно-критическое отношение: понимание того, что нерациональное использование ИИ может:

- не улучшить, а даже ухудшить качество управленческих решений;
- не минимизировать риски в управленческом контроле, а многократно увеличить их.

Важна также сложившаяся у руководителя уверенность в том, что ИИ способен справиться с некоторыми задачами управленческого контроля лучше, чем это позволяют сделать традиционные методы.

5. В качестве основания для системного формирования психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле

целесообразно использовать разработанные в рамках диссертации модели искомой готовности – теоретическую и уточненную.

Теоретическая модель психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле приведена в п. 2.3 (рис. 2) и включает структуру искомой готовности, а также влияющие на нее внешние факторы (пол, возраст и социально-организационная поддержка) и внутренние факторы, представленные в обобщенном виде: когнитивно-компетентностные, регулятивные, личностные и профессионально-личностные). Уточненная модель приведена в п. 3.2 (рис. 3) и включает выявленные в эмпирическом исследовании закономерности влияния внешних факторов, а также конкретных внутренних факторов для каждой из их категорий.

6. В рамках повышения цифровой компетентности руководителей целесообразно провести с ними специально организованные занятия, посвященные усвоению ряда ключевых понятий и современных методов цифровизации, связанных с искусственным интеллектом и его применением в управленческом контроле.

В рамках тематики подобных занятий целесообразно рассмотреть (изучить) следующие вопросы:

- краткая история возникновения и развития ИИ;
- искусственный интеллект и его виды;
- современное состояние и перспективы развития искусственного интеллекта; применение ИИ в различных сферах;
- потенциальные возможности и ограничения (недостатки) систем искусственного интеллекта;
- применение ИИ в управленческой профессиональной деятельности; примеры успешного и неудачного внедрения систем ИИ;
- организация внедрения ИИ в управленческий контроль (пилотные проекты, оценка эффективности ИИ, анализ и корректировка стратегии внедрения);

- этические проблемы применения ИИ в управленческом контроле.

Важно, чтобы руководитель хорошо представлял, как интегрировать ИИ с существующими системами управления, а также как с помощью ИИ:

- ускорить процессы обработки данных и принятия управленческих решений;
- снизить количество ошибок в управленческом контроле и, соответственно, повысить его надежность;
- автоматизировать рутинные задачи и сократить трудозатраты; сократить когнитивную перегрузку руководителя;
- оптимизировать использование ресурсов, в том числе, кадровых и ресурсов рабочего времени;
- получать более точные прогнозы и аналитику для принятия решений;
- выявлять скрытые закономерности в данных, которые фактически недоступны при ручном анализе;
- прогнозировать и предотвращать потенциальные проблемы, в том числе, нецелесообразные конфликты;
- получить определенные конкурентные преимущества для своего подразделения и своей организации в целом;
- обеспечить инновационное стратегическое развитие организации;
- получать более прозрачную и объективную информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
- улучшить взаимодействие между сотрудниками организации, а также между ее структурными подразделениями и службами;
- а в общем итоге – существенно повысить эффективность управленческого контроля в своей организации (своем подразделении).

При этом руководитель должен хорошо понимать ограничения и риски, связанные с использованием ИИ в управленческом контроле. Кроме этого, руководитель должен быть в полной мере готов учитывать этические аспекты и возможные проблемы использования ИИ в управленческом контроле. В идеале он должен также стремиться к тому, чтобы внедрение ИИ не оказало

негативного влияния на занятость и условия труда сотрудников. С последним обстоятельством тесно связана готовность руководителя обеспечить необходимые инвестиции в обучение сотрудников для работы с ИИ или в условиях применения ИИ. Руководитель также должен быть готов доходчиво и убедительно объяснить своим сотрудникам, как ИИ повлияет на их работу, что им надо сделать, чтобы такое влияние не оказалось негативным.

Руководитель также должен быть готов лично пройти (при необходимости) обучение для работы с системами ИИ, применяемыми в управленческом контроле, а также организовать аналогичное обучение для своих сотрудников, хорошо представляя, где и как можно получить подобные знания и навыки. При возможности такой руководитель должен принимать участие в семинарах и конференциях, посвященных применению ИИ в управлении. При этом руководитель должен быть готов сотрудничать по вопросам внедрения ИИ в управленческий контроль с экспертами, консультантами, техническими ИТ-специалистами. Полезным методом является также создание междисциплинарных команд для комплексного внедрения технологий ИИ в управленческий контроль с учетом разносторонних возможностей и рисков.

7. При организации занятий целесообразно широко использовать собственный опыт, имеющийся у руководителей, а также организовать активный обмен таким опытом между участниками занятий.

Например, в рамках семинаров, бесед, дискуссий можно предложить для группового обсуждения следующие вопросы, касающиеся применения ИИ в управленческом контроле:

- какие конкретные преимущества Вы ожидаете получить от внедрения ИИ в управленческий контроль?
- какие барьеры Вы видите в своей организации для внедрения ИИ в управленческий контроль?
- какие шаги и меры, по Вашему мнению, необходимо предпринять для успешного внедрения ИИ в управленческий контроль в Вашей организации?

- какие ресурсы (финансовые, технические, кадровые и др.) необходимы для внедрения и эффективного применения ИИ в управленческом контроле?

- какое дополнительное обучение целесообразно провести для руководителей и сотрудников Вашей организации, чтобы сформировать психологическую готовность к применению ИИ в управленческом контроле? Каких специалистов для этого целесообразно привлечь?

- как Ваши сотрудники отнесутся (или относятся) к переходу на управленческий контроль с применением ИИ?

- интересно ли для Вас изучение возможностей ИИ для улучшения процессов управления? Почему?

- способствует ли организационная культура Вашей организации внедрению таких инноваций, как ИИ?

- как, по Вашему мнению, внедрение ИИ в управленческий контроль повлияет на Ваш авторитет руководителя? Почему?

- можете ли Вы привести примеры успешного внедрения ИИ в управленческий контроль в других организациях (в том числе, может быть, зарубежных)?

- как Вы считаете, какие конкретные умения и навыки следует развивать Вам и Вашим сотрудникам для успешного применения ИИ в управленческом контроле?

8. Руководителям необходимо усвоить и учитывать в своей профессиональной деятельности тот факт и ту выявленную закономерность, что на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле оказывают влияние такие внешние факторы как пол и возраст руководителей, а также уровень социально-организационной поддержки, которую они получают в рамках внедрения ИИ в управленческий контроль.

Пол руководителя влияет на когнитивно-практический компонент искомой готовности, который у мужчин-руководителей, по сравнению с жен-

щинами, выражен сильнее. Соответственно, женщинам-руководителям следует уделить особое внимание формированию этого компонента, связанного, в первую очередь, с общей цифровой грамотностью, знаниями об ИИ и т.п.

Возраст руководителя отрицательно влияет на все компоненты искомой готовности и ее выраженность в целом. Другими словами, у молодых руководителей (возраст до 35 лет) все эти показатели, в общем случае, имеют более высокую выраженность по сравнению с возрастными руководителями (возраст старше 35 лет). Вместе с тем, в ходе исследования установлено, что влияние возраста на различные показатели профессионализма руководителя неоднозначно. Например, возрастные руководители имеют, по сравнению с молодыми, более высокий показатель компетентности в управленческом контроле, которая включает, в том числе, психологическую и конфликтологическую компетентность. И это преимущество они могут использовать как неоспоримый компенсаторный психологический ресурс, который может помочь им повысить показатели психологической готовности к применению ИИ в управленческом контроле.

Как показало наше исследование, на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле оказывает существенное влияние также такой внешний фактор как уровень получаемой социально-организационной поддержки в вопросах внедрения ИИ в управленческий контроль. Данный фактор положительно влияет на все компоненты искомой готовности и ее выраженность в целом.

Таким образом, для успешного применения ИИ очень важна социально-организационная поддержка, в том числе:

- со стороны подчиненных сотрудников и подразделений (открытость к изменениям);
- со стороны руководства (готовность к инновациям, положительное отношение к технологиям управленческого контроля на основе ИИ);

- в плане возможности привлечения в необходимых случаях специалистов со стороны – экспертов, консультантов, программистов, специалистов по технической поддержке и др.

В силу этого руководитель должен быть готов к преодолению потенциально возможных барьеров для внедрения ИИ в управленческий контроль, таких как:

- сопротивление среди сотрудников (подчиненных) в связи с беспокойством по поводу возможных ошибок при внедрении ИИ;

- опасений, что ИИ заменит некоторые функции и рабочие обязанности, которые сейчас выполняют люди, что может негативно повлиять на занятость и карьерный рост сотрудников;

- и др.

Соответственно, при внедрении ИИ руководителю важно учитывать мнения и конструктивные предложения сотрудников, а также придерживаться принципов этичного и ответственного использования ИИ (в идеале подобные принципы, основываясь на отечественном и международном опыте, целесообразно разработать специально для организации, с учетом специфики ее деятельности и контингента ее сотрудников).

9. Руководителям необходимо усвоить и учитывать в своей профессиональной деятельности тот факт и ту выявленную закономерность, что на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле оказывают влияние такие внутренние факторы как цифровая компетентность руководителя и профессиональная направленность руководителя на работу с информацией.

Цифровая компетентность руководителя относится к когнитивно-компетентностным факторам, а профессиональная направленность руководителя на работу с информацией – к профессионально-личностным. Тем не менее, эти факторы оказались тесно взаимосвязаны и оказывают положительное влияние на искомую готовность в целом и все ее компоненты. Соответственно, в ходе занятий целесообразно всесторонне развивать как цифровую

компетентность руководителя, так и выраженность в структуре его профессиональной направленности склонности к работе с информацией.

10. Руководителям необходимо усвоить и учитывать в своей профессиональной деятельности тот факт и ту выявленную закономерность, что на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле оказывают влияние такие внутренние факторы (психологические свойства руководителя) как фокус регуляции и резилентность.

Фокус регуляции относится к регулятивным факторам. Установлено, что из двух показателей данного фактора фокус продвижения положительно влияет на все компоненты искомой готовности и ее выраженность в целом, а фокус профилактики – только на мотивационный компонент. Последнее, возможно, объясняется стремлением руководителей, имеющих высокую выраженность фокуса профилактики, минимизировать риски управленческого контроля (в первую очередь, для себя, для возможности своих ошибочных решений), используя в нем ИИ. Это обстоятельство целесообразно использовать при проведении занятий с такими руководителями, акцентируя внимание на возможностях ИИ по снижению рисков и ошибок управленческого контроля. Тем самым, эта психологическая особенность таких руководителей может быть использована как конструктивный психологический ресурс.

В отличие от предыдущего, резилентность относится к личностным факторам, но также, как и фокус продвижения, оказывает положительное влияние на все компоненты искомой готовности и ее выраженность в целом. Соответственно, в ходе занятий с руководителями целесообразно всячески развивать их резилентность, используя для этого тренинги стрессоустойчивости, саморегуляции, совладания и т.п.

11. Руководителям необходимо усвоить и учитывать в своей профессиональной деятельности тот факт и ту выявленную закономерность, что на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле влияет такой внутренний профессионально-личностный фактор (психологическое свойство руководителя) как стиль управления.

Установлено, что представители авторитарно-демократического стиля имеют более высокую выраженность искомой готовности в целом, а также ее аффективного компонента по сравнению, во-первых, с представителями авторитарного стиля, во-вторых, с руководителями, которые относятся либо к авторитарному, либо к демократическому стилю управления. Данный результат показывает, с одной стороны, что руководители с авторитарно-демократическим стилем больше, чем руководители с чисто авторитарным стилем, склонны учитывать эмоциональные составляющие управленческого контроля, в том числе, осуществляемого с применением ИИ. С другой стороны, он показывает, что одного только демократического стиля (казалось бы, самого лучшего и социально одобряемого) недостаточно, чтобы полностью обеспечить искомую психологическую готовность в тех реальных условиях высокой конфликтности управленческих взаимодействий, в которых, зачастую, вынужден действовать современный руководитель.

12. Руководителям необходимо усвоить и учитывать в своей профессиональной деятельности тот факт и ту выявленную закономерность, что на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле влияют такие внутренние профессионально-личностные факторы, как компетентность руководителя в управленческом контроле и отношение руководителя к управленческому контролю.

Установлено, что компетентность руководителя в управленческом контроле проявляет достаточно широкое влияние на искомую психологическую готовность: руководители с большей выраженностью такой компетентности имеют более высокие показатели психологической готовности в целом, а также по двум из трех ее компонентов – аффективному и мотивационному. Это связано с тем, что компетентность руководителя в управленческом контроле больше связана с отношениями, регуляцией взаимодействий, разрешением конфликтов и т.п., т.е. больше выражает именно психологическую и конфликтологическую (а не техническую) компетентность руководителя.

В свою очередь, активно-творческое отношение руководителя к управленческому контролю повышает искомую психологическую готовность в целом, а также увеличивает выраженность ее аффективного компонента. В силу этого целесообразно развивать активно-творческое отношение руководителя к управленческому контролю, используя для этого разнообразные методы: повышение знаний о конструктивных возможностях управленческого контроля, которые многократно увеличиваются при использовании технологий ИИ; обмен позитивным опытом с коллегами-руководителями; деловые игры, ориентированные на выявление преимуществ грамотно организованного управленческого контроля и др.

Результаты проверки эффективности рекомендаций

Апробация рекомендаций была выполнена в рамках курсов повышения квалификации руководителей, организованных на базе ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет». Выборку составили 38 руководителей среднего и высшего звена, в том числе: 21 мужчина и 17 женщин, 15 респондентов в возрасте до 35 лет и 23 респондента в возрасте старше 35 лет. Все респонденты имели законченное высшее образование.

Для измерения психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле использовалась анкета, представленная в Приложении Б. Первый замер проводился в начале курсов (на вводном занятии), второй замер – в момент окончания курсов (на заключительном или предыдущем занятии). Таким образом, данная часть эмпирического исследования представляла собой, по сути, формирующий эксперимент (см. [55]), в рамках которого с помощью специально организованных воздействий формировали определенное желаемое качество руководителей как субъектов труда.

Данные двух замеров сравнивались с помощью непараметрического критерия Вилкоксона для двух связанных выборок (см. [135]). Полученные результаты приведены в табл. 8.

Как видно из данной таблицы, в результате проведения курсов увеличились все показатели искомой психологической готовности, кроме аффективного компонента. Последнее, возможно, объясняется имеющимися недостатками самих практических рекомендаций, а также способов их реализации в рамках организованных курсов. Вместе с тем, возможное объяснение состоит также в недостаточном объеме выборки, а также в том, что формирование аффективной готовности больше связано с психологическими моментами и для их полноценной отработки просто не хватило времени (занятий).

Тем не менее, в целом полученные результаты подтвердили эффективность предложенных практических рекомендаций.

Еще одно, дополнительное подтверждение было получено с помощью субъективной оценки самих участников курсов. Такую оценку получали в ходе анкетирования в конце курсов за счет включения следующего вопроса: «Как Вы считаете, проведенные занятия привели к повышению Вашей психологической готовности как руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле?». Субъективные оценки респондентов проставлялись по 4-балльной шкале с градациями: 1 – Нет, 2 – Скорее нет, 3 – Скорее да, 4 – Однозначно да (четное количество градаций было выбрано специально, чтобы исключить неопределенные ответы). Полученные результаты приведены в табл. 9, из которой видно, что большинство респондентов (свыше 76%) признали эффективность проведенных курсов (ответы «Скорее да» и «Однозначно да»). В то же время, довольно большой процент (почти 24%) респондентов остался недоволен эффективностью проведенных курсов (ответы «Скорее нет» и «Нет»). Данный факт, помимо упомянутых выше недостатков самих рекомендаций и организации их применения, может объясняться также наличием завышенных ожиданий: некоторые респонденты считали, что выйдут после этих курсов чуть ли не готовыми специалистами по искусственному интеллекту. Понимание же того факта, что проблема применения ИИ в управленческом контроле сложна, многогранна и требует от руководителя значительного внимания и значительных усилий, вызвало у

таких респондентов субъективную неудовлетворенность и, соответственно, недовольство.

Таблица 8 – Проверка различий в психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле до и после курсов (n = 38)

Переменная	Средние значения		Тест Вилкоксона	
	До курсов	После курсов	Z	p
ПГР	48,21	49,53	-3,073	0,002
КПК	15,00	15,61	-2,567	0,000
АК	16,97	17,32	-1,768	0,077
МК	16,24	16,61	-2,065	0,039

Примечания:

1. Переменные: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент.

2. Z – z-статистика теста Вилкоксона, p – асимптотический двухсторонний уровень статистической значимости.

Таблица 9 – Распределение субъективных оценок эффективности курсов

Оценка	Количество респондентов	
	Число	Процент
1 Нет	2	5,3%
2 Скорее нет	7	18,4%
3 Скорее да	21	55,3%
4 Однозначно да	8	21,1%
Всего ответов	38	100,0%

В целом проведенная апробация продемонстрировала определенную эффективность и перспективность разработанных практических рекомендаций. Вместе с тем, мы не переоцениваем значение этих результатов, прекрасно понимая, что выборка была очень небольшой и для более уверенного подтверждения эффективности нужна еще большая дополнительная работа.

Выводы по главе 3

1. Эмпирически доказано, что на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле (ПГР) оказывают влияние такие внешние факторы, как пол руководителя, возраст руководителя и уровень социально-организационной поддержки, получаемой руководителем в вопросах внедрения ИИ в управленческий контроль.

2. Пол руководителя влияет только на когнитивно-практический компонент ПГР: у мужчин-руководителей, по сравнению с женщинами, данный компонент выражен сильнее.

3. Возраст руководителя отрицательно влияет на все компоненты ПГР и ее выраженность в целом. У руководителей в возрасте до 35 лет все эти показатели, в общем случае, имеют более высокую выраженность по сравнению с руководителями в возрасте старше 35 лет.

4. Социально-организационная поддержка руководителя положительно влияет на все компоненты ПГР и ее выраженность в целом.

5. Эмпирически доказано, что на психологическую готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле оказывают влияние определенные психологические свойства руководителя, относящиеся к различным группам внутренних факторов, в числе которых свойства: когнитивно-компетентностные (цифровая компетентность), регулятивные (показатели фокуса контроля), личностные (резилентность) и профессионально-личностные (стиль управления, профессиональная направленность, компетентность в управленческом контроле и активно-творческое отношение к управленческому контролю).

6. Цифровая компетентность руководителя положительно влияет на все компоненты ПГР и ее выраженность в целом.

7. Из показателей фокуса контроля фокус продвижения положительно влияет на все компоненты ПГР и ее выраженность в целом, а фокус профилактики – только на мотивационный компонент ПГР.

8. Резилентность руководителя положительно влияет на все компоненты ПГР и ее выраженность в целом.

9. Выявлен характер влияния, которое оказывает на ПГР предпочитаемый руководителем стиль управления. Представители авторитарно-демократического стиля имеют более высокую выраженность ПГР в целом, а также ее аффективного компонента, по сравнению как с представителями авторитарного стиля, так и с представителями авторитарного и демократического стилей, объединенных в одну группу.

10. Среди рассмотренных показателей профессиональной направленности руководителя (на работу с материальными объектами, людьми и информацией) влияние на ПГР выявлено только для профессиональной направленности на работу с информацией, которая положительно влияет на все компоненты ПГР и ее выраженность в целом.

11. Компетентность руководителя в управленческом контроле положительно влияет на выраженность ПГР в целом, а также на ее аффективный и мотивационный компоненты.

12. Активно-творческое отношение руководителя к управленческому контролю положительно влияет на выраженность ПГР в целом, а также на ее аффективный компонент.

13. Разработана уточненная модель психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле, наполнившая теоретическую модель, представленную в главе 2, конкретным содержанием, которое было эмпирически выявлено в нашем исследовании, а также имеет многочисленные теоретические обоснования и косвенные подтверждения в результатах других исследований. Данная уточненная модель включает, в частности, выявленное влияние на искомую психологическую готовность и ее структурные компоненты разнородных конкретных внешних и внутренних факторов, представленное выше.

14. По результатам диссертационного исследования были разработаны практические рекомендации по формированию психологической готовности

руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле. Рекомендации ориентированы на руководителей высшего и среднего звена, заинтересованных в применении ИИ в управленческом контроле, а также на специалистов, связанных с организацией управленческого контроля, повышением квалификации руководителей и обучением персонала предприятий и организаций.

15. Разработанные практические рекомендации были апробированы при проведении курсов повышения квалификации руководителей, организованных на базе ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет». Результаты апробации в целом подтвердили эффективность применения данных практических рекомендаций при формировании психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были выявлены ключевые психологические особенности управленческого контроля, раскрыты структура и содержание психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, определены влияющие на нее внешние и внутренние факторы, предложены практические рекомендации по ее целенаправленному формированию с целью повышения эффективности управленческого контроля и управленческой профессиональной деятельности в целом. Подводя итоги исследования, можно отметить, что все его задачи выполнены, гипотезы проверены, а цель исследования достигнута.

Перспективы продолжения исследования связаны с совершенствованием измерительного инструментария для определения психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, расширением спектра рассматриваемых внешних и внутренних факторов, влияющих на такую готовность, использованием для сбора эмпирических данных более масштабных выборок руководителей различного уровня.

Полученные результаты позволяют сформулировать следующие ключевые *общие выводы* диссертационного исследования:

1. Структура психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле включает три взаимосвязанных компонента (когнитивно-практический, аффективный и мотивационный), степень выраженности которых зависит от возраста и пола руководителя: у мужчин-руководителей, по сравнению с женщинами, сильнее выражен когнитивно-практический компонент, а возраст руководителей отрицательно влияет на все компоненты искомой готовности и ее выраженность в целом.

2. Помимо пола и возраста, на психологическую готовность руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле

влияет такой внешний фактор, как социально-организационная поддержка, оказывающий положительное влияние на все компоненты искомой готовности, а также на ее выраженность в целом.

3. Разработана модель психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, проясняющая влияние на структуру данной готовности ряда внешних факторов (пол, возраст и социально-организационная поддержка), а также определенных психологических свойств руководителя, которые представляют различные виды внутренних факторов: когнитивно-компетентностных, регулятивных, личностных и профессионально-личностных.

4. Ряд внутренних факторов оказывает широкое влияние на психологическую готовность к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле, повышая выраженность искомой готовности в целом, а также всех ее компонентов. К таким факторам относятся: из когнитивно-компетентностных свойств – цифровая компетентность, из регулятивных – фактор продвижения, из личностных – резилентность, из профессионально-личностных – профессиональная направленность на работу с информацией.

5. Некоторые внутренние факторы влияют на выраженность психологической готовности к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле в целом, но при этом оказывают лишь избирательное влияние на ее компонентную структуру. К ним относятся профессионально-личностные свойства: предпочитаемый стиль управления, влияющий только на аффективный компонент; компетентность руководителя в управленческом контроле, которая положительно влияет на аффективный и мотивационный компоненты; активно-творческое отношение к управленческому контролю, которое положительно влияет только на аффективный компонент. Для регулятивного свойства «фокус профилактики» выявлено положительное влияние на мотивационный компонент искомой готовности, хотя влияния на ее выраженность в целом не обнаружено.

6. Разработана, теоретически обоснована и эмпирически верифицирована модель психологической готовности руководителя к применению ИИ в управленческом контроле, включающая структурные компоненты искомой готовности и учитывающая влияние на нее представленных выше разнородных конкретных внешних и внутренних факторов.

7. Выявлены межполовые и возрастные различия в общем отношении руководителей к управленческому контролю, касающиеся оценок необходимости и характера контроля, негативных факторов контрольных взаимодействий, требований к руководителю, предпочтительных способов разрешения конфликтов и др. Эти различия целесообразно учитывать, в том числе, при изучении и формировании психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле.

8. Для целенаправленного формирования психологической готовности руководителей к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле целесообразно использовать практические рекомендации, разработанные по результатам исследования, которые прошли апробацию и подтвердили свою эффективность при проведении курсов повышения квалификации руководителей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айснер, Л.Ю. К вопросу о перспективах применения искусственного интеллекта в административно-управленческой и контрольно-надзорной деятельности государства / Л.Ю. Айснер, О.Д. Наумов // Высокотехнологичное право: современные вызовы: Материалы IV Международной межвузовской научно-практич. конф. – Ч. 1. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. – С. 13-16. – DOI: 10.30727/0235-1188-2021-64-1-88-101
2. Александрова, Л.Д. Влияние цифровой трансформации коммуникативных технологий и систем на управление бизнес-процессами / Л.Д. Александрова, И.С. Полушина // Гуманитарная информатика. – 2016. – № 11. – С. 25-33. – DOI: 10.17223/23046082/11/4
3. Ананьев, Б.Г. Избранные психологические труды: В 2-х т. – Т. I. – М.: Педагогика, 1980. – 232 с.
4. Ананьев, Б.Г. Человек как предмет познания. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
5. Андреева, Е.А. Формирование психологической готовности будущих специалистов социальной сферы к инновационной деятельности: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Е.А. Андреева. – М., 2013. – 26 с.
6. Андреева, М.А. Стиливые особенности саморегуляции поведения в деятельности руководителя // Мир науки, культуры, образования. – 2011. № 6-2. – С. 262-264.
7. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2023. – 352 с.
8. Бажин, А.С. Психологическая готовность студентов направления подготовки «управление персоналом» к работе с людьми / А.С. Бажин, М.А. Мельникова, И.П. Мельникова // Экономика и социум. – 2014. – № 4-1(13). – С. 598-600.
9. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2023. – 381 с.

10. Балабанова, Ю.П. Цифровая трансформация в управлении персоналом и ее влияние на результативность предприятий / Ю.П. Балабанова, А.В. Лукьянова, Е.Ю. Шацкая // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2024. – № 2(101). – С. 24-30. – DOI: 10.37493/2307-907X.2024.2.3
11. Бамбуров, В.А. Применение технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Государственная служба. – 2018. – Т. 20, № 3(113). – С. 23-28. – DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-3-23-28
12. Барабанщиков, В.А. Системная организация и детерминация психики. – М.: ИП РАН, 2009. – 448 с.
13. Бардина, Е.В. Психологическая готовность к руководящей деятельности студентов управленческих профилей // Устойчивое развитие и кооперация: содействие внедрению инноваций: дайджест научно-педагогической конференции «Проектно-технологическая деятельность и междисциплинарные подходы в образовании». – Мытищи: Российский университет кооперации, 2021. – С. 107-114.
14. Блинникова, А.В. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами / А.В. Блинникова, Д.К. Йинг // Вестник университета. – 2020. – № 7. – С. 14-21. – DOI: 10.26425/1816-4277-2020-7-14-21
15. Большой психологический словарь / Сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 672 с.
16. Боргардт, Е.А. Цифровая трансформация функций контроллинга // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 3(50). – С. 5-14. – DOI: 10.18323/2221-5689-2022-3-5-14
17. Борзова, О.М. Психологическая готовность к учебной деятельности старших дошкольников / О.М. Борзова, М.В. Данилова // Мир науки. Педагогика и психология. – 2019. Т. 7, № 6. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/73PSMN619.pdf>

18. Боташева, Ф.М. Влияние тенденций цифровизации на функции управления и контроля // Актуальные вопросы управления экономикой современной России: Сб. науч. ст. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 14-20.

19. Брижак, З.И. Коммуникативные свойства руководителя как фактор эффективности управления правоохранительными органами / З.И. Брижак, Д.С. Филонов, К.С. Секретева // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. – 2006. – № S17. – С. 46-48.

20. Брюханова, Н.В. Цифровая трансформация как инструмент оптимизации функционала сотрудников организации / Н.В. Брюханова, А.С. Ефимова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 1. – С. 18-24. – DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-1-18-24

21. Буравлева, Н.А. Психологическая готовность к деятельности студентов творческих специальностей в ситуации вынужденной изоляции / Н.А. Буравлева, А.А. Беляев, С.А. Богомаз, Д.В. Галкин, В.И. Коренев // Научный результат. Педагогика и психология образования. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 110-128. – DOI: 10.18413/2313-8971-2023-9-2-0-9

22. Бурнашева, Е.А. Влияние стрессоустойчивости на эффективность деятельности руководителя образовательной организации / Е.А. Бурнашева, Т.И. Покидышева // Управление образованием: теория и практика. – 2018. – № 4(32). – С. 61-72.

23. Бурова, Е.В. Психологическая готовность будущих менеджеров к профессиональной деятельности // Современная образовательная практика и духовные ценности общества. – 2014. – № 1. – С. 297-302.

24. Быков, С.В. Ответственность как профессиональное свойство личности руководителя / С.В. Быков, Н.А. Кравчук // Организационная культура: теория, исследования, практика: сб. статей. – Самара: Изд-во Самарской гуманитарной акад., 2012. – С. 70-83.

25. Венгер, Л.А. Готов ли ваш ребенок к школе? / Л.А. Венгер, Т.Д. Марцинковская, А.Л. Венгер. – М.: Знание, 1994. – 192 с.

26. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2025. – 312 с.
27. Владимиров, И.Ю. Управляющий контроль и интуиция на различных этапах творческого решения / И.Ю. Владимиров, С.Ю. Коровин, А.А. Лебедь, А.Д. Савинова, А.В. Чистопольская // Психологический журнал. – 2016. – №1(37). – С.48-60.
28. Возможности и пределы использования ИИ в госуправлении обсудили эксперты на конференции в «Деловой России» // Сайт «Деловая Россия». – 05.12.2023. – URL: <https://deloros.ru/press-centr/novosti/novosti-onas/vozmozhnosti-i-predely-ispolzovaniya-ii-v-gosupravlenii-obsudili-eksperty-na-konferentsii-v-delovoy-/>
29. Войтикова, М.А. Психологические аспекты управления контрольной деятельностью / М.А. Войтикова, В.Ф. Шнайдер // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2021. – № 4(57). – С. 25-32. – DOI: 10.26456/vtspyped/2021.4.025
30. Войтикова, М.А. Психологические детерминанты эффективного управления кадровой работой научной организации: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19:00:03 / М.А. Войтикова. – М., 2020. – 24 с.
31. Войтикова, М.А. Психологические основания эффективного управления контрольной деятельностью / М.А. Войтикова, В.Ф. Шнайдер // Человеческий капитал. – 2022. – № 5-1(161). – С. 100-106. – DOI: 10.25629/НС.2022.05.10
32. Войтикова, М.А. Психологические факторы эффективного управления кадровой работой научной организации / М.А. Войтикова, И.В. Гайдамашко // Вестник Тверского университета. Серия: Педагогика и психология. – 2019. – №4(49). – С. 16-25.
33. Воронин, Е. Цифровая трансформация и новая роль middle-менеджмента // Актуальные исследования. – 2025. – № 11-2(246). – С. 21-24.
34. Гаврилина, Е.А. Агентность не-человеков: взаимодействие людей и социальных роботов // Мониторинг общественного мнения: экономические и

социальные перемены. – 2023. – № 3(175). – С. 41-55. – DOI: 10.14515/monitoring.2023.3.2318

35. Гайдамашко, И.В. Прикладная психологическая диагностика для специалистов кадровых служб / И.В. Гайдамашко, М.А. Войтикова. – М.: ОнтоПринт, 2021. – 272 с.

36. Гайдамашко, И.В. Психологические инварианты профессионализма руководителей / И.В. Гайдамашко, В.Г. Зазыкин, Е.В. Пугачева. – М.: МТУ, 2019. – 259 с.

37. Галажинский, Э.В. Кросс-культурное исследование психологической готовности студентов к инновационному поведению / Э.В. Галажинский, В.Е. Клочко, О.М. Краснорядцева, И.А. Агеева // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2013. – Т. 6, № 1. – С. 69-78.

38. Гальченко, С.А. Современные инструменты контроля в трансформации системы управления предприятием / С.А. Гальченко, С.Д. Петрушина // Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты: сб. материалов Международной научно-практич. конф. – Курск: Курский государственный университет, 2022. – С. 52-56.

39. Гершкович, В.А. Адаптация опросника по диагностике фокуса регуляции на русскоязычной выборке / В.А. Гершкович, Н.В. Морошкина, А.К. Кулиева, А.Д. Наследов // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2019. – Т. 16, № 2. – С. 110-132. – DOI: 10.17323/1813-8918-2019-2-318-340

40. Головчанский, К.А. Искусственный интеллект в технологиях управления: Современные тенденции и вызовы / К.А. Головчанский, Е.Э. Головчанская // Перспективы развития науки в современном мире: Сб. тр. по материалам XXI Всероссийского конкурса научно-исследовательских работ. – Уфа: Вестник науки, 2025. – С. 32-36.

41. Гончар, С.Н. Исследование психологической готовности менеджеров образования к инновационной деятельности // Осознание Культуры - залог обновления общества. Перспективы развития современного общества:

Материалы XXIII Всероссийской научно-практич. конф. – Севастополь: Рибест, 2022. – С. 116-118.

42. Горбов, Е.А. Психологические условия оптимизации функций контроля в управленческой деятельности // Психолог. – 2017. – № 3. – С. 130-144.

43. Готовность психологическая // Сайт Всероссийского добровольного пожарного общества (ВДПО). – URL: <https://xn--b1ae4ad.xn--p1ai/enc/gotovnost-psikhologicheskaya>

44. Грачев, В.В. Руководителям о психологии и акмеологии управления / В.В. Грачев, В.Г. Зазыкин. – М.: СФГА, 2006. – 416 с.

45. Грибов, Р.В. Цифровые технологии в формировании новой управленческой парадигмы // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Сб. ст. 13-й Международной научно-практич. конф. – Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; Университетская книга, 2023. – С. 170-174.

46. Грошев, И.В. Мужчины и женщины как руководители: различия в принятии решений // Теория и практика управления. – 1998. – № 6. – С. 115-120.

47. Грошев, И.В. Половые и гендерные различия руководителей в процессах принятия решения / И.В. Грошев, Т.А. Загузова // Социально-экономические явления и процессы. – 2006. – № 1-2. – С. 99-105.

48. Гудименко, Ю.Ю. Психологическая готовность субъекта труда к инновационной педагогической деятельности // Приоритеты в образовании: ретроспективные аспекты и перспективные направления: Коллективная монография / Под ред. И.Д. Лельчицкого. – Тверь: Тверской государственный университет, 2018. – С. 161-184.

49. Гурова, О.В. Психологическая готовность к игровой деятельности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / О.В. Гурова. – М., 2006. – 32 с.

50. Дзгоев, В.Д. Искусственный интеллект в государственном управлении / В.Д. Дзгоев, М.А. Цуциев // Бюджет. – 2025, февраль. – № 2. – С. 44-47. – URL: <https://bujet.ru/article/498593.php>

51. Дмитриева, И.А. Особенности психологической готовности студентов педагогических направлений к профессиональной деятельности / И.А. Дмитриева, И.С. Морозова, О.Ю. Елькина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. – 2020. – Т. 4, № 2. – С. 107-116. – DOI: 10.21603/2542-1840-2020-4-2-107-116

52. Дмитриева, О.Б. Формирование психологической готовности молодых специалистов к профессиональной деятельности: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13 / О.Б. Дмитриева. – М., 1997. – 188 с.

53. Донгаузер, Е.В. Формирование готовности бакалавров к управленческой деятельности в условиях современного вуза: теоретический анализ проблемы / Е.В. Донгаузер, Э.П. Шевченко // Правовая и финансовая грамотность: безопасность общественного развития: Сб. науч. тр. Межрегиональной научно-практич. конф. с международным участием. – Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2023. – С. 50-54.

54. Дороговцева, А.А. Искусственный интеллект в системе управления предприятием: эволюция, инновации и перспективы / А.А. Дороговцева, Н.К. Овчаренко // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6259-6272. – DOI: 10.18334/erpp.14.11.121944

55. Дружинин, В.Н. Экспериментальная психология: учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: Юрайт, 2025. – 386 с.

56. Дунаева, Н.И. Психологическая готовность менеджеров малого и среднего бизнеса к инновационной деятельности // Управление малым бизнесом: инновационные технологии: сб. науч. тр. по материалам международной научно-практич. конф. – Нижний Новгород: Нижегородский гос. технический ун-т им. Р.Е. Алексеева, 2016. – С. 35-38.

57. Дунин, Г.С. Психологическая готовность к деятельности в экстремальных ситуациях: современные представления, феноменология и компо-

ненты (сообщение 1) // Вестник психотерапии. – 2005. – № 14(19). – С. 86-100.

58. Дьяченко, М.И. Психологические проблемы готовности к деятельности / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Минск: Изд-во БГУ, 1976. – 175 с.

59. Елагина, М.Ю. Психологическая готовность руководителей образовательных учреждений к риску в условиях инновационной деятельности // Гуманитарные и социальные науки. – 2011. – № 3. – С. 181-187.

60. Епифанцев, С.Н. Психологические особенности руководителей с чертами паранойяльной акцентуации личности. – М.: РАГС, 1996. – 200 с.

61. Ермилов, В.В. Теория управления / В.В. Ермилов, В.В. Матвеев. – СПб.: СПб политехнический университет, 2006. – 290 с.

62. Жалагина, Т.А. Структурная модель психологической готовности к инновационной деятельности воспитателя ДОУ / Т.А. Жалагина, Ю.Ю. Гудименко // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2015. – № 4. – С. 103-109.

63. Жанкина, Ю.В. Анализ содержания и структуры компонентов психологической готовности сотрудников вневедомственной охраны к решению профессиональных задач // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 4(130). – DOI: 10.23670/IRJ.2023.130.107

64. Жерегеля, А.В. Особенности управления современной организацией при реализации стратегии цифровой трансформации // Вестник университета. – 2023. – № 1. – С. 5-13. – DOI: 10.26425/1816-4277-2023-1-5-13

65. Жминько, Н.С. Внедрение цифровых технологий в механизм контроля организации / Н.С. Жминько, А.С. Гандилян, А.К. Анозова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2-1. – С. 64-69. – DOI: 10.17513/vaael.3982

66. Жуина, Д.В. Профессиональная направленность личности менеджеров высшего и среднего звена / Д.В. Жуина, М.В. Губернатор // Учебный эксперимент в образовании. – 2020. – № 1(93). – С. 21-25.

67. Журавлев, А.Л. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. – М.: Институт психологии РАН, 2010. – 248 с.
68. Журавлев, А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 476 с.
69. Забелина, Т.А. О некоторых аспектах влияния акцентуаций характера на профессиональную деятельность руководителей органов внутренних дел // Социальное управление. – 2023. – Т. 5, № 3. – С. 107-113.
70. Загашев, И.О. Психологическая готовность к инновациям как условие эффективности внедрения системы управления качеством // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2010. – Т. 12, № 5-2. – С. 418-420.
71. Зазыкин, В.Г. Основы теории управления (в решении задач управления организацией) / В.Г. Зазыкин, А.И. Кирсанов, А.И. Пирогов. – М.: МППУ, 2019. – 213 с.
72. Зазыкин, В.Г. Психологическая компетентность руководителя / В.Г. Зазыкин, А.С. Карпенко. – М.: ИПК ГС, 2008. – 376 с.
73. Зазыкин, В.Г. Психологический механизм самоконтроля у государственных служащих // Кадровый контроль в системе государственной службы. – М.: РАГС, 2002. – С. 85-98.
74. Захарова, Е.А. Мотивационная готовность как компонент психологической готовности к профессиональной деятельности студентов-медиков / Е.А. Захарова, Ю.М. Ежова // Медицинский альманах. – 2017. – № 1(52). – С. 14-18.
75. Зеер, Э.Ф. Профессиология: психологический контент: учеб. пособие / Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк. – М.: Инфра-М, 2019. – 194 с.
76. Зобков, В.А. Личность и деятельность в теории отношений В.Н. Мясищева // Психологический журнал. – 2013. – Т. 34, № 4. – С. 16-29.

77. Зобков, В.А. Психология отношения человека к деятельности: теория и практика. 2-е изд., испр. и доп. – Владимир: Транзит-ИКС, 2016. – 251 с.

78. Зуб, А.Т. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения / А.Т. Зуб, К.С. Петрова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2022. – № 94. – С. 173-187. – DOI: 10.24412/2070-1381-2022-94-173-187

79. Зубова, Л.В. Формирование психологической готовности специалиста к профессиональной деятельности / Л.В. Зубова, А.Н. Гирина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2019. – № 4(222). – С. 134-138. – DOI: 10.25198/1814-6457-222-134

80. Ильин, Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. – СПб.: Питер, 2008. – 428 с.

81. Ильин, Е.П. Дифференциальная психофизиология. – СПб.: Питер, 2001. – 464 с.

82. Ильин, Е.П. Психология доверия. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.

83. Ишков, А.Д. Проблемы психологической готовности студентов к управленческой деятельности / А.Д. Ишков, Н.Г. Милорадова // Развивающаяся психология – основа гуманизации образования: Материалы первой Всероссийской научно-методич. конф. – Т. 1. – М.: РПО, 1998. – С. 89-90.

84. Калиниченко, Н.С. Феномен принятия информационных технологий: современное состояние и направления дальнейших исследований / Н.С. Калиниченко, Б.Б. Величковский // Организационная психология. – 2022. – Т. 1, № 12. – С. 128-152. – DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-1-128-152

85. Кальной, Д.А. Социальный интеллект как условие развития психологической готовности к руководящей деятельности у менеджеров // Психология, социология и педагогика. – 2015. – № 1. – URL: <https://psychology.snauka.ru/2015/01/4350>

86. Камалова, О.М. Мотивационно-смысловые отношения личности: психологические аспекты управленческого контроля в профессиональной де-

тельности // Психолог. – 2024. – № 3. – С. 18-29. – DOI: 10.25136/2409-8701.2024.3.70697

87. Кандыбович, С.Л. Психологические условия становления профессионализма / С.Л. Кандыбович, А.Я. Анцупов // Человеческий капитал. – 2023. – № 9(177). – С. 99-108. – DOI: 10.25629/НС.2023.09.10

88. Карапетян, Д.В. Перспективы использования искусственного интеллекта в государственном управлении // Формула менеджмента. – 2020. – № 1(12). – С. 11-16.

89. Карпов, А.В. Локус контроля как детерминанта результативных параметров процессуальных характеристик управленческой деятельности / А.В. Карпов, О.А. Лебедева // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2018. – № 2(44). – С. 78-82.

90. Карпов, А.В. Психология деятельности. В 5 т. – М.: Изд. дом РАО, 2015.

91. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 481 с.

92. Каталкина, М.Ю. Проблемы развития цифрового управления / М.Ю. Каталкина, Е.Ю. Кузьмина, А.В. Савченко // E-Management. – 2022. – Т. 5, № 1. – С. 52-58. – DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-1-52-58

93. Климов, Е.А. Введение в психологию труда. – М.: Культура и спорт; ЮНИТИ, 1998. – 350 с.

94. Климов, Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. – М.: МПСИ, 2001. – 137 с.

95. Климов, Е.А. Психология профессионала: избранные труды. – Воронеж: МОДЭК; М.: Институт практической психологии, 1996. – 400 с.

96. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2010. – 304 с.

97. Контроль выполнения задач сотрудниками // Сайт City Business School. – 12.01.2024. – URL: <https://e-mba.ru/knowledge-base/kontrol-vypolneniya-zadach-sotrudnikami-vidy-i-metody-effektivnogo-kontrolya-pravila-prioritezatsii->

98. Королев, В.И. Трансформация менеджмента в условиях цифровизации // Бизнес. Образование. Экономика: Материалы Международной научно-практич. конф. – Минск: Институт бизнеса Белорусского государственного университета, 2023. – С. 218-221.

99. Коцюба, А.С. Профессиональная направленность руководителей коллективов с разными формами собственности // Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства / отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. – М.: Институт психологии РАН, 1999. – С. 146-157.

100. Кочерин, Е.А. Основы государственного и управленческого контроля. – М.: Филинь, 2000. – 384 с.

101. Кошелев, А.Д. Информационные риски внедрения интеллектуальных систем в систему управления предприятием // Вопросы устойчивого развития общества. – 2021. – № 12. – С. 767-774. – DOI: 10.34755/IROK.2021.29.47.031

102. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 488 с.

103. Кривошеева, Н.С. Исследование социально-психологической готовности студентов - будущих руководителей к принятию управленческих решений: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Н.С. Кривошеева. – М., 2009. – 240 с.

104. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства: учеб. пособие. – М.: Статут, 2007. – 541 с.

105. Крючков, Г.П. Конфликты при осуществлении контрольной деятельности: профилактика и предупреждение. – М.: МААН, 2008. – 66 с.

106. Крючков, Г.П. Психологические особенности конфликтов при осуществлении контрольной деятельности. – М.: МААН, 2007. – 83 с.

107. Курильчик, А.В. Формирование психологической готовности к профессиональной деятельности специалистов ИТ-сферы / А.В. Курильчик, К.С. Геращенко // Современные научные исследования и разработки: Материалы Международной (заочной) научно-практич. конф. – Нефтекамск: Мир науки (ИП Вострецов Александр Ильич), 2021. – С. 224-234.

108. Кучина, Т.И. Изучение факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности руководителя среднего звена // Психологическое благополучие современного человека: Материалы Международной заочной научно-практич. конф. / отв. ред. С.А. Водяха. – Т. 1. – Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2018. – С. 329-337.

109. Лапиков, А.В. Оценка цифровой зрелости процесса управления персоналом для организации цифрового перехода компании // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2022. – Т. 7, № 4(26). – С. 461-471. – DOI: 10.21603/2500-3372-2022-7-4-461-471

110. Лаптев, В.А. Цифровая трансформация инструментов управления современными корпорациями: состояние и пути развития / В.А. Лаптев, С.Ю. Чуча, Д.Р. Фейзрахманова // Правоприменение. – 2022. – Т. 6, № 1. – С. 229-244. – DOI: 10.52468/2542-1514.2022.6(1).229-244

111. Левадняя, М.О. Оценка психологической готовности руководителя к управлению в условиях кризиса: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13 / М.О. Левадняя. – М., 2003. – 25 с.

112. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность: учеб. пособие. – 2-е изд., стереотип. – М.: Смысл; Академия, 2005. – 352 с.

113. Лепский, В.Е. Искусственный интеллект в субъектных парадигмах управления // Философские науки. – 2021. – Т. 64, № 1. – С. 88-101. – DOI: 10.30727/0235-1188-2021-64-1-88-101

114. Лескина, Э.И. Искусственный интеллект в сфере труда // Российское право: образование, практика, наука. – 2020. – № 4. – С. 111-117. – DOI: 10.34076/2410-2709-2020-4-111-117
115. Лобачёва, А.С. Этика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом / А.С. Лобачёва, О.В. Соболев // E-Management. – 2021. – Т. 4, № 1. – С. 20-28. – DOI: 10.26425/2658-3445-2021-4-1-20-28
116. Лобашова, А.Н. Цифровые технологии в управлении фирмой // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 1(45). – С. 67-69.
117. Ломов, Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: Наука, 1984. – 444 с.
118. Ломов, Б.Ф. Системность в психологии. – М.-Воронеж: МПСИ, 1996. – 384 с.
119. Лукьяненко, В.И. Общий контроль в системе государственной службы. Методические материалы // Кадровый контроль в системе государственной службы. – М.: РАГС, 2002. – С. 137-169.
120. Ляо, В. Инновационные технологии управления персоналом на примере внедрения искусственного интеллекта // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2023. – № 4(34). – С. 85-94.
121. Макарова, М.Е. Психологические инварианты жизнестойкости руководителей / М.Е. Макарова, Т.Н. Куликова, В.Н. Софьина // Научное мнение. – 2020. – № 11. – С. 51-57. – DOI: 10.25807/PVN.22224378.2020.11.51.57
122. Маркова, А.К. Психология профессионализма. – М.: Знание, 1996. – 308 с.
123. Маркова, В.И. Русскоязычная версия краткой шкалы резилентности: психометрический анализ на примере выборок студентов, многодетных родителей и родителей детей с инвалидностью / В.И. Маркова, Л.А. Александрова, А.А. Золотарева // Национальный психологический журнал. – 2022. – № 1(45). – С. 65-75. – DOI: 10.11621/npj.2022.0106

124. Марр, Б. Искусственный интеллект на практике: 50 кейсов успешных компаний / Б. Марр, М. Уорд; пер. с англ. Е. Петровой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 320 с.

125. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Диалектика-Вильямс, 2020. – 672 с.

126. Милюкова, О.В. Стиль управления как фактор психологической и экономической эффективности деятельности менеджеров отдела продаж // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2020. – № 1(20). – С. 59-67.

127. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

128. Миронова, О.И. Субъектно-психологическая концепция вынужденных контактов. – М.: Белый ветер, 2018. – 306 с.

129. Митина, О.В. Психологическая готовность к управлению как основа потенциальной конкурентоспособности будущих менеджеров / О.В. Митина, Н.А. Низовских, М.Н. Шарафутдинова // Психологическая наука и образование. – 2017. – Т. 22, № 3. – С. 71-81. – DOI: 10.17759/pse.2017220308

130. Митицина, Е.А. Структура психологической готовности к волонтерской деятельности у студентов / Е.А. Митицина, Е.В. Ковалевская // Мир науки. Педагогика и психология. – 2022. – Т. 10, № 5. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/54PSMN522.pdf>

131. Морозов, О.Л. О возможности применения искусственного интеллекта в управленческой деятельности в органах внутренних дел Российской Федерации / О.Л. Морозов, О.А. Корелов, А.Г. Маркушин // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2022. – № 1(57). – С. 75-80. – DOI: 10.36511/2078-5356-2022-1-75-80

132. Морозова, И.А. Искусственный интеллект в управленческом учете коммерческих структур: новые возможности / И.А. Морозова, О.М. Коробейникова, Д.А. Коробейников, М.В. Глазова // Цифровая эконо-

мика и инновации. – 2020. – № 2. – С. 32-38. – doi: 10.18323/2221-5689-2020-2-32-38

133. Мэн, С. Структура готовности менеджера по туризму к инновационной деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2013. – Т. 5, № 2. – С. 91-97.

134. Мясищев, В.Н. Психология отношений. – 4-е изд. – М.: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2011. – 398 с.

135. Наследов, А. IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.

136. Никифоров, Г.С. Надежность профессиональной деятельности. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1996. – 316 с.

137. Новичков, Н.А. Управление человеческими ресурсами организации в условиях цифровой трансформации / Н.А. Новичков, Д.В. Хадасевич // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 7(139). – С. 127-132. – DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2023.07.02.011

138. Овчинникова, М.Б. Волевой самоконтроль как детерминанта когнитивного оценивания руководителями трудных профессиональных ситуаций // Итоги научных исследований ученых МГУ имени А.А. Кулешова 2018 г.: материалы научно-методич. конф. – Могилев: Могилевский гос. ун-т им. А.А. Кулешова, 2019. – С. 162-164.

139. Падалка, Ю.В. Мотивационный компонент психологической готовности руководителей в образовательных организациях к управлению профессорско-преподавательским составом / Ю.В. Падалка, С.А. Падалка // Человеческий капитал. – 2017. – № 11(107). – С. 45-49.

140. Пантелеев, Г.Ю. Психологические особенности контроля (на примере Роспотребнадзора). – М.: МААН, 2008. – 72 с.

141. Перспективы и проблемы использования технологий Искусственного интеллекта в регионах Российской Федерации / Центр стратегических разработок (ЦСР). – ЦСР, 2022. – 28 с. –

URL: <https://www.csr.ru/ru/research/perspektivy-i-problemy-ispolzovaniya-tekhnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-regionakh-rossiyskoy-federatsii/>

142. Пищик, В.И. Психологическая готовность к изменениям в организации менеджеров, относящихся к разным поколениям // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. – 2019. – Т. 29, № 1. – С. 43-47.

143. Поляков, К.Г. Цифровизация управления: анализ трансформаций управленческих процессов в условиях современной экономики // Научный аспект. – 2024. – Т. 6, № 6. – С. 668-676.

144. Пономаренко, В.В. Практическая характерология. Методика 7 радикалов. – М.: АСТ, 2019. – 234 с.

145. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология: учебник / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – М.: Проспект, 2024. – 552 с.

146. Почебут, Л.Г. Психология доверия в организации / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер // Психологический журнал. – 2017. – № 6(38). – С. 65-76.

147. Провоторова, Н.В. Психологическая готовность к профессиональной деятельности будущих медицинских работников в условиях неопределенности / Н.В. Провоторова, Т.М. Приставко, И.Е. Берест // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2024. – № 9(192). – С. 55-63.

148. Психология менеджмента / под ред. проф. Г.С. Никифорова. – 5-е изд. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2009. – 512 с.

149. Психология труда: учебник и практикум для вузов / под ред. А.В. Карпова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 364 с.

150. Птицын, С.Д. Роль эмоционального интеллекта в работе современных руководителей / С.Д. Птицын, А.В. Хромова, В.П. Матвеева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 11(39). – С. 497-503.

151. Пучкова, И.М. Диагностика психологической готовности студентов к профессиональной деятельности / И.М. Пучкова, В.В. Петрик // Ученые

записки Казанского университета. Серия Гуманитарные науки. – 2015. – Т. 157, № 4. – С. 245-252.

152. Пыжова, Н.Н. Саморегуляция и самоуправления как основа базовых управленческих компетенций // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2022. – Т. 2, № S(88). – С. 113-117.

153. Родин, Д.В. Риски использования искусственного интеллекта в управленческих решениях / Д.В. Родин, А.А. Кулясов // Экономика, управление и финансы в XXI веке: тренды развития: материалы Всероссийской научно-практич. конф. – Саранск: Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, 2024. – С. 228-232.

154. Рожков, Р. Направления для управления: где власти хотят использовать искусственный интеллект // Forbes. – 21.07.2021. – URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/493186-napravlenia-dla-upravlenia-gde-vlasti-hotat-ispol-zovat-iskusstvennyj-intellekt>

155. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер, 2021. – 720 с.

156. Рубцова, Н.Е. Психологическая диагностика профессиональной направленности: учеб. пособие для студ. вузов / Н.Е. Рубцова, С.Л. Леньков. – Тверь: Печатница, 2023. – 152 с.

157. Саенко, В.Н. Развитие цифровых компетенций современного руководителя // Управление персоналом. Социальные измерения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики: сб. науч. тр. – СПб.: Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, 2020. – С. 67-72.

158. Саймон, Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон и др.; пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.

159. Саломау, Д.Б. Психологическая готовность к управлению студентов – будущих психологов: к постановке проблемы / Д.Б. Саломау, Н.А. Низовских // Концепт. – 2021. – № 11. – DOI: 10.24412/2304-120X-2021-12015

160. Секач, М.Ф. О построении психологической концепции профессионализма психологов служебной деятельности / М.Ф. Секач, Д.И. Кечил // Человеческий капитал. – 2021. – № 10(154). – С. 72-78. – DOI: 10.25629/НС.2021.10.10

161. Селиванова, С.Р. Обоснование методики повышения уровня функциональной и психологической готовности студентов - спортивных менеджеров // Высшая школа: научные исследования: материалы Межвузовского международного конгресса. – М.: Инфинити, 2022. – С. 241-246.

162. Селифонова, А.А. Анализ уровней жизнестойкости руководителей при изучении выбираемых ими копинг-стратегий // Аллея науки. – 2019. – Т. 1, № 12(39). – С. 106-114.

163. Семчук, И.В. Психологические аспекты эффективного выполнения контрольных функций при управлении организацией / И.В. Семчук, Ю.В. Слободчикова, С.М. Григорьев // Человеческий капитал. – 2022. – № 9(165). – С. 145-157. – DOI: 10.25629/НС.2022.09.25

164. Сергеев, С.Н. Искусственный интеллект: время искать практическое применение // Бюджет. – 2025, март. – № 3. – URL: <https://bujet.ru/article/500056.php>

165. Симонович, Н.Е. Психологическая готовность руководства аграрной компании к рискам / Н.Е. Симонович, Д.Н. Багрецов, Н.Б. Фатеева, В.Н. Капицкий // Молодежь и наука. – 2018. – № 8. – Статья 97. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36903503>

166. Синягин, Ю.В. Изучение отношения руководителей к цифровизации и искусственному интеллекту // Государственная служба. – 2018. – Т. 20, № 4(114). – С. 6-16. – DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-4-6-16

167. Склонность к определенному стилю руководства // Сайт Psytests.org. – URL: <https://psytests.org/result?v=btrY3y89&pp=1>

168. Справочник по инженерной психологии / под общ. ред. Б.Ф. Ломова. – М.: Машиностроение, 1982. – 368 с.

169. Сысенко, В.А. Устойчивость брака: Проблемы, факторы, условия. – М.: Финансы и статистика, 1981. – 199 с.

170. Сысоев, В. В. Индивидуальная управленческая концепция руководителя как индикатор психологической подготовки и практической готовности индивида к руководящей деятельности / В.В. Сысоев, В.Н. Селезнев, В.В. Логинова // Психолог. – 2019. – № 1. – С. 25-31. – DOI: 10.25136/2409-8701.2019.1.28203

171. Тимошенкова, Е.Г. Психологические аспекты личностной готовности к риску руководителей // Социально-психологические проблемы современного общества и человека: пути решения: Сб. науч. Ст. (по материалам международной научно-практич. конф.). – Витебск: Витебский гос. ун-т им. П.М. Машерова, 2011. – С. 328-330.

172. Тоболевич, О.А. Эмоциональный интеллект как личностный фактор эффективности деятельности руководителей женского и мужского полов // Психолого-педагогический поиск. – 2024. – № 2(70). – С. 93-101. – DOI: 10.37724/RSU.2024.70.2.012

173. Толковый словарь русского языка / под ред. Д.В. Дмитриева. – М.: Астрель; АСТ, 2003. – 1582 с.

174. Толочек, В.А. Психология труда. – 4-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2021. – 496 с.

175. Филинкова, Е.Б. Мотивационные основания психологической готовности учителей к управленческой деятельности // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2015. – № 43. – С. 69-74.

176. Филиппова, К.А. Научно-теоретические проблемы психологической готовности сотрудников пограничных органов к решению задач по охране границы // Вестник университета. – 2015. – № 11. – С. 364-369.

177. Францева, Е.Н. Психологическая готовность к инновациям в профессионально-педагогической деятельности у будущих учителей: автореф.

дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Е.Н. Францева. – Ставрополь, 2003. – 20 с.

178. Цуканов, И.А. Проблема определения термина «психологическая готовность» к деятельности в экстремальных условиях / И.А. Цуканов, Л.В. Шабанов // Мир науки. Педагогика и психология. – 2023. – Т. 11, № 4. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/26PSMN423.pdf>

179. Чуланова, О.Л. Исследование применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом современных организаций / О.Л. Чуланова, К.Н. Хайбуллова // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/50ECVN120.pdf>

180. Шабыкова, Н.Э. Управление современной организацией в условиях цифровой трансформации / Н.Э. Шабыкова, С.В. Свиридова // Образование и наука: Материалы Национальной научно-практич. конф. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский гос. ун-т технологий и управления, 2023. – С. 153-155.

181. Шадриков, В.Д. Психология деятельности человека. – М.: Институт психологии РАН, 2013. – 464 с.

182. Шингаев, С.М. Психология профессионального здоровья руководителя: теория, методология, практика: учеб. пособие / С.М. Шингаев, Г.С. Никифоров, Н.Е. Водопьянова; под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2020. – 154 с.

183. Шнайдер, В.Ф. Проблема управления контрольной деятельностью: Психологические аспекты // Человеческий капитал. – 2021. – № 9(153). – С. 99-105. – DOI: 10.25629/НС.2021.09.10

184. Шнайдер, В.Ф. Верификация модели психологической готовности руководителя к применению искусственного интеллекта в управленческом контроле / В.Ф. Шнайдер, М.А. Войтикова // Человеческий капитал. – 2025. – № 6(198). – С. 61-70. – DOI: 10.25629/НС.2025.06.10

185. Шнайдер, В.Ф. Пути повышения эффективности управления контрольной деятельностью // Человеческий капитал. – 2022. – № 3(159). – С. 114-122. – DOI: 10.25629/НС.2022.03.13

186. Шнайдер, В.Ф. Управление контрольной деятельностью: гендерные аспекты отношения к проблеме // Человеческий капитал. – 2021. – Т. 1, № 12(156). – С. 190-197. – DOI: 10.25629/НС.2021.12.21

187. Штроо, В.А. Отношение сотрудников к организационным изменениям: сопротивление vs готовность // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – № 2. – С. 142-177. – DOI: 10.11621/vsp.2021.02.08

188. Яковлева, Л.Е. Исследование связи между эмпатией руководителей и эффективностью их деятельности / Л.Е. Яковлева, К.К. Климова // Социальная психология: вопросы теории и практики: Материалы IX Международной научно-практич. конф. памяти М.Ю. Кондратьева. – М: Московский гос. психолого-пед. ун-т, 2024. – С. 742-745.

189. Adiguzel, Z. Does servant leadership moderate the link between strategic humanresource management on rule breaking and job satisfaction? / Z. Adiguzel, M.F. Ozcinar, H. Karadal // European Research on Management and Business Economic. – 2020. – Vol. 26, no. 2. – P. 103-110. – DOI: 10.1016/j.iedeen.2020.04.002

190. Agarwal, P. Artificial intelligence adoption in the post COVID-19 new-normal and role of smart technologies in transforming business: A review / P. Agarwal, S. Swami, S.K. Malhotra // Journal of Science & Technology Policy Management. – 2024. – Vol. 15, no. 3. – P. 506-529. – DOI: 10.1108/JSTPM-08-2021-0122

191. Aktas, M. Cultural tightness–looseness and perceptions of effective leadership / M. Aktas, M.J. Gelfand, P.J. Hanges // Journal of Cross-Cultural Psychology. – 2016. – Vol. 47, no. 2. – P. 294-309. – DOI: 10.1177/0022022115606802

192. Arntz, M. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis: OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189 / M. Arntz, T. Gregory, U. Zierahn. – Paris: OECD, 2016. – 36 p. – DOI: 10.1787/5jlz9h56dvq7-en

193. Athambawa, S.B. The effect of organizational culture to business transformation mediated by technology adoption // *Journal of Critical Reviews*. – 2020. – Vol. 7, no. 15. – P. 4679-4688.
194. Bass, B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision // *Organizational Dynamics*. – 1990. – Vol. 18, no. 3. – P. 19-13. – DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
195. Binns, R. Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy // *Proceedings of Machine Learning Research*. – 2018. – Vol. 81. – URL: <https://proceedings.mlr.press/v81/binns18a.html>
196. Bolek, V. Information literacy of managers: Models and factors / V. Bolek, M. Kokles, A. Romanová, M. Zelina // *Journal of Business Economics and Management*. – 2018. – Vol. 19, no. 5. – P. 722-741. – DOI: 10.3846/jbem.2018.6906
197. Bruno, L. Resilience and leadership effectiveness // *International Business & Economics Studies*. – 2020. – Vol. 2, no. 4. – DOI: 10.22158/ibes.v2n4p1
198. Brynjolfsson, E. The Business of Artificial Intelligence / E. Brynjolfsson, A. McAfee // *Harvard Business Review*. – 2017. – Vol. 7. – P. 3-11. – URL: <https://starlab-alliance.com/wp-content/uploads/2017/09/The-Business-of-Artificial-Intelligence.pdf>
199. Caesens, G. Perceived Organizational Support / G. Caesens, F. Stinglhamber // *Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology* / P. M. Bal (Ed.). – Edward Elgar, 2024. – P. 479-484. – DOI: 10.4337/9781803921761.00094
200. Chowdhury, S. Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework / S. Chowdhury, P. Dey, S. Joel-Edgar, S. Bhattacharya, O. Rodriguez-Espindola, A. Abadie, L. Truong // *Human Resource Management Review*. – 2023. – Vol. 33, no. 1. – Article 100899. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2022.100899
201. Chui, M. What every CEO should know about generative AI / M. Chui, R. Roberts, T. Rodchenko, L. Yee, A. Singla, A. Sukharevsky, D. Zurkiya // *McKinsey Digital website*. – 2023, May 12. –

URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/what-every-ceo-should-know-about-generative-ai>

202. Cornwell, J. Management and regulatory focus: Three new domains of application / J. Cornwell, E.T. Higgins // Rutgers Business Review. – 2017. – Vol. 2, no. 1. – P. 142-149.

203. da Silva, T.M.H.R. Emotional Intelligence in Business: Enhancing Leadership, Collaboration, and Performance / T.M.H.R. da Silva, R. Hammett, G. Low // Building Business Knowledge for Complex Modern Business Environments. – IGI Global, 2025. – P. 149-178. – DOI: 10.4018/979-8-3693-6447-5.ch006

204. Davenport, T.H. Artificial intelligence for the real world / T.H. Davenport, R. Ronanki // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96, no. 1. – P. 108-116.

205. David, E. Emotions running high: Examining the effects of supervisor and subordinate emotional stability on emotional exhaustion / E. David, M. Shoss, L. Johnson, L. Alan Witt // Journal of Research in Personality. – 2020. – Vol. 84. – Article 103885. – DOI: 10.1016/j.jrp.2019.103885

206. Eagly, A.H. Gender and leadership style: A meta-analysis / A.H. Eagly, B.T. Johnson // Psychological Bulletin. – 1990. – Vol. 108, no. 2. – P. 233-256. – DOI: 10.1037/0033-2909.108.2.233

207. Glikson, E. Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research / E. Glikson, A.W. Woolley // Academy of Management Annals. – 2020. – Vol. 14, no. 2. – P. 627-660. – DOI: 10.5465/annals.2018.0057

208. Gottesman, A.A. CEO Educational Background and Firm Financial Performance / A.A. Gottesman, M.R. Morey // Journal of Empirical Finance. – 2010. – Vol. 20, no. 2. – P. 70-82.

209. Higgins, E.T. Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride / E.T. Higgins, R.S. Friedman, R.E. Harlow, L.C. Idson, O.N. Ayduk, A. Taylor // European Journal of Social Psychology. – 2001. – Vol. 31, no. 1. – P. 3-23. – DOI: 10.1002/ejsp.27

210. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. – Newbury Park [et al.]: Sage, 1984. – 328 p.
211. Holmström, J. From AI to digital transformation: The AI readiness framework // Business Horizons. – 2022. – Vol. 65, no. 3. – P. 329-339. – DOI: 10.1016/j.bushor.2021.03.006
212. House, R. Strategic Leadership across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries / R. House, P. Dorfman, M. Javidan, P. Hanges, M. de Luque. – Thousand Oaks, California: Sage, 2014. – 464 p. – DOI: 10.4135/9781506374581
213. House, R.J. (Ed.). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. – Newbury Park [et al.]: Sage, 2004. – 328 p.
214. Jarrahi, M.H. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making // Business Horizons. – 2018. – Vol. 61, no. 4. – P. 577-586. – DOI: 10.1016/j.bushor.2018.03.007
215. Jarrahi, M.H. Artificial intelligence: A strategy to harness its power through organizational learning / M.H. Jarrahi, S. Kenyon, A. Brown, C. Donahue, C. Wicher // Journal of Business Strategy. – 2023. – Vol. 44, no. 3. – P. 126-135. – DOI: 10.1108/JBS-11-2021-0182
216. Kaplan, S. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence / S. Kaplan, M. Haenlein // Business Horizons. – 2019. – Vol. 62, no. 1. – P. 15-25. – DOI: 10.1016/j.bushor.2018.08.004
217. Kark, R. Women and leadership: Re-thinking the state of research on gender and leadership through waves of feminist thinking / R. Kark, C. Buengeler // Journal of Leadership & Organizational Studies. – 2024. – Vol. 31, no. 3. – P. 245-266. – DOI: 10.1177/15480518241257105
218. Klein, M. Leadership characteristics in the era of digital transformation // Business & Management Studies. – 2020. – Vol. 8, no. 1. – P. 883-902. – DOI: 10.15295/bmij.v8i1.1441

219. Kurtessis, J.N. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory / J.N. Kurtessis, R. Eisenberger, M.T. Ford, L.C. Buffardi, K.A. Stewart, C.S. Adis // *Journal of Management*. – 2017. – Vol. 43, no. 6. – P. 1854-1884. – DOI: 10.1177/0149206315575554
220. Le, H.M. The performance implications of management control systems and dynamic capabilities: Evidence from Vietnam / H.M. Le, T.C. Hoang // *Asian Academy of Management Journal*. – 2024. – Vol. 29, no. 2. – P. 33-64. – DOI: 10.21315/aamj2024.29.2.2
221. Legris, P. Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model / P. Legris, J. Ingham, P. Colletette // *Information & Management*. – 2003. – Vol. 40. – P. 191-204. – DOI: 10.1016/S0378-7206(01)00143-4
222. Macias-Velasquez, S. Impact of co-worker support and supervisor support among the middle and senior management in the manufacturing industry / S. Macias-Velasquez, Y. Baez-Lopez1, D. Tlapa, J. Limon-Romero, A.A. Maldonado-Macías, D.-L. Flores, A. Realyvásquez-Vargas // *IEEE Access*. – 2021. – Vol. 9. – P. 78203-78214. – DOI: 10.1109/ACCESS.2021.3082177
223. Makridakis, S. The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms // *Futures*. – 2017. – Vol. 90. – P. 46-60. – DOI: 10.1016/j.futures.2017.03.006
224. Matsunaga, M. The Role of Digital Literacy in Leadership // *Employee Uncertainty Over Digital Transformation. Future of Business and Finance*. – Springer, Singapore, 2024. – P. 138-188. – DOI: 10.1007/978-981-99-8409-1_4
225. Newman, A. Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research / A. Newman, H. Round, S. Wang, M. Mount // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2020. – Vol. 93, no. 1. – P. 73–109. – DOI: 10.1111/joop.12283
226. Nguyen, D.V. CEO attributes and firm performance: Evidence from companies listed on Ho Chi Minh Stock Exchange / D.V. Nguyen,

N.H.K. Nguyen, T.T. Dinh // Cogent Economics & Finance. – 2023. – Vol. 11, no. 2. – DOI: 10.1080/23322039.2023.2282838

227. Olkowicz, J. The role of leadership in the COVID-19 pandemic crisis / J. Olkowicz, A. Jarosik-Michalak // WSB Journal of Business and Finance. – 2022. – Vol. 56, no. 1. – P. 55-63. – DOI: 10.2478/wsbjbf-2022-0006

228. Parasuraman, A. An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0 / A. Parasuraman, C.L. Colby // Journal of Service Research. – 2015. – Vol. 18, no. 1. – P. 59-74. – DOI: 10.1177/1094670514539730

229. Paustian-Underdahl, S.C. Gender and evaluations of leadership behaviors: A meta-analytic review of 50 years of research / S.C. Paustian-Underdahl, C.E. Smith Sockbeson, A.V. Hall, C.S. Halliday // The Leadership Quarterly. – 2024. – Vol. 35, no. 6. – Article 101822. – DOI: 10.1016/j.leaqua.2024.101822

230. Paustian-Underdahl, S.C. Gender and perceptions of leadership effectiveness: a meta-analysis of contextual moderators / S.C. Paustian-Underdahl, L.S. Walker, D.J. Woehr // The Journal of Applied Psychology. – 2014. – Vol. 99, no. 6. – P. 1129-1145. – DOI: 10.1037/a0036751

231. Polański, G. Women and men facing new technologies. A research report / G. Polański, A. Wołpiuk-Ochocińska // International Journal of Pedagogy Innovation and New Technologies. – 2024. – Vol. 11, no. 2. – P. 31-41. – DOI: 10.71358/ijpint.1933

232. Powell, G.N. The «good manager» over five decades: towards an androgynous profile? / G.N. Powell, D.A. Butterfield, X. Jiang // Gender in Management. – 2021. – Vol. 36, no. 6. – P. 714-730. – DOI: 10.1108/GM-01-2021-0023

233. Powell, G.N. The «good manager»: Did androgyny fare better in the 1980s? / G.N. Powell, D.A. Butterfield // Group & Organization Studies. – 1989. – Vol. 14, no. 2. – P. 216-233. – DOI: 10.1177/105960118901400209

234. Raisch, S. Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox / S. Raisch, S. Krakowski // The Academy of Management Review. – 2021. – Vol. 46, no. 1. – P. 192-210. – DOI: 10.5465/amr.2018.0072

235. Rockstuhl, T. Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects / T. Rockstuhl, R. Eisenberger, L.M. Shore, J.N. Kurtessis, M.T. Ford, L.C. Buffardi, S. Mesdaghinia // *Journal of International Business Studies*. – 2020. – Vol. 51. – P. 933-962. – DOI: 10.1057/s41267-020-00311-3
236. Rosener, J.B. Ways women lead // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – P. 119-125.
237. Rosing, K. Leadership and Aging / K. Rosing, F. Jungmann // *Encyclopedia of Geropsychology* / N. Pachana (ed.). – Springer Science + Business Media Singapore, 2015. – DOI: 10.1007/978-981-287-080-3_23-1
238. Rozikova, N. The impact of stress resistance on the efficiency of the head of an educational organization // *Science and Innovation*. – 2025. – Vol. 4, no. 2. – P. 12-16. – DOI: 10.5281/zenodo.14933097
239. Shrestha, Y.R. Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges / Y.R. Shrestha, V. Krishna, G. von Krogh // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 123. – P. 588-603. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.068
240. Smith, B.W. The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back / B.W. Smith, J. Dalen, K. Wiggins, E. Tooley, P. Christopher, J. Bernard // *International Journal of Behavioral Medicine*. – 2008. – Vol. 15, no. 3. – P. 194-200. – DOI: 10.1080/10705500802222972
241. Suseno, Y. Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers: The moderating role of high-performance work systems / Y. Suseno, C. Chang, M. Hudik, E.S. Fang // *International Journal of Human Resource Management*. – 2022. – Vol. 33, no. 6. – P. 1209-1236. – DOI: 10.1080/09585192.2021.1931408
242. Tang, S. Bridging the gap: A systematic review of digital literacy initiatives for business leaders and their role in navigating complex media landscapes and communication strategies / S. Tang, T. Wu // *Review of Communication Research*. – 2025. – Vol. 12. – P. 1-16. – DOI: 10.52152/RCR.V13.1

243. Taras, V. Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference? / V. Taras, P. Steel, B.L. Kirkman // *Organizational Dynamics*. – 2011. – Vol. 40, no. 3. – P. 189-198. – DOI: 10.1016/j.orgdyn.2011.04.006
244. Tomova Shakur, T.K. The age of leadership: Meta-analytic findings on the relationship between leader age and perceived leadership style and the moderating role of culture and industry type / T.K. Tomova Shakur, M.S. North, Y. Berson, S. Oreg // *Personnel Psychology*. – 2024. – Vol. 77, no. 4. – P. 1403-1440. – DOI: 10.1111/peps.12644
245. Tornatzky, L.G. Technological Innovation as a Process / L.G. Tornatzky, J.D. Eveland, M. Fleischer // *The processes of technological innovation* / L.G. Tornatzky, M. Fleischer (Eds.). – Lexington, Mass.: Lexington Books, 1990. – P. 27-50.
246. Tuncdogan, A. Managers' regulatory focus, temporal focus and exploration–exploitation activities / A. Tuncdogan, I.C. Dogan // *Journal of Managerial Psychology*. – 2020. – Vol. 35, no. 1. – P. 13-27. – DOI: 10.1108/JMP-07-2018-0318
247. Venkatesh, V. User acceptance of information technology: Toward a unified view / V. Venkatesh, M.G. Morris, G.B. Davis, F.D. Davis // *MIS Quarterly*. – 2003. – Vol. 27, no. 3. – P. 425-478. – DOI: 10.2307/30036540
248. Walter, F. A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach / F. Walter, S. Scheibe // *The Leadership Quarterly*. – 2013. Vol. 24, no. 6. – P. 882-901. – DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.10.003
249. Wang, Q. Middle managers' role overload, workplace anxiety, and resistance to change: The moderating effect of emotion regulation strategies / Q. Wang, Z. Wu, J. Liu, Y. Zhang, L. Liu // *The Journal of Applied Behavioral Science*. – 2024. – DOI: 10.1177/00218863241246284

250. Wiersema, M.F. Top management team demography and corporate strategic change / M.F. Wiersema, K.A. Bantel // *Academy of Management Journal*. – 1992. – Vol. 35, no. 1. – P. 91-121. – DOI: 10.2307/256474
251. Wrede, M. Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation / M. Wrede, V.K. Velamuri, T. Dauth // *Managerial & Decision Economics*. – 2020. – Vol. 41, no. 8. – P. 1549-1567. – DOI: 10.1002/mde.3202
252. Yu, M. Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: A systematic review and synthesis model / M. Yu, J. Wen, S.M. Smith, P. Stokes // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2022. – Vol. 43, no. 7. – P. 1098-1117. – DOI: 10.1108/LODJ-09-2021-0437
253. Yu, X. Antecedents and outcomes of artificial intelligence adoption and application in the workplace: The socio-technical system theory perspective / X. Yu, S. Xu, M. Ashton // *Information Technology & People*. – 2023. – Vol. 36, no. 1. – P. 454-474. – DOI: 10.1108/ITP-04-2021-0254
254. Yuki, G. *Leadership in Organizations*. – 8th ed. – New York [et al.]: Pearson, 2013. – 528 p.
255. Zacher, H. Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs / H. Zacher, K. Rosing, M. Frese // *The Leadership Quarterly*. – 2011. – Vol. 22, no. 1. – P. 43-50. – DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.12.006
256. Zacher, H. Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success / H. Zacher, K. Rosing, T. Henning, M. Frese // *Psychology and Aging*. – 2011. Vol. 26, no. 1. – P. 241-252. – DOI: 10.1037/a0021429
257. Zeike, S. Managers' well-being in the digital era: Is it associated with perceived choice overload and pressure from digitalization? / S. Zeike, K.E. Choi, L. Lindert, H. Pfaff // *International Journal of Environmental Research & Public Health*. – 2019. – Vol. 16, no. 10. – Article 1746. – DOI: 10.3390/ijerph16101746

Анкета «Отношение руководителей к управленческому контролю»

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы и высказать свое мнение относительно проблемы осуществления контрольной функции в управленческой деятельности. Будьте объективны.

Работать с анкетой просто, надо отметить тот вариант, который, по Вашему мнению, наиболее точен.

РАЗДЕЛ I Отношение к контролю и контрольным взаимодействиям

1. Как Вы относитесь к осуществлению *внешнего* контроля за деятельностью организаций и предприятий?

- 1.1. Без него нельзя работать и управлять
- 1.2. В принципе он нужен
- 1.3. В некоторых случаях можно обойтись и без него
- 1.4. Контроль не нужен

2. Как часто следует осуществлять внешний контроль за деятельностью организаций и предприятий?

- 2.1. Постоянно
- 2.2. Периодически
- 2.3. В случайном порядке

3. Внешний контроль должен быть:

- 3.1. Прогнозируемым
- 3.2. Трудно прогнозируемым
- 3.3. И тем, и другим

4. Как Вы относитесь к осуществлению *внутреннего* контроля в деятельности организаций и предприятий?

- 4.1. Без него нельзя работать и управлять
- 4.2. В принципе он нужен
- 4.3. В некоторых случаях можно обойтись и без него
- 4.4. Контроль не нужен

5. Как часто следует осуществлять внутренний контроль в деятельности организаций и предприятий?

- 5.1. Постоянно
- 5.2. Периодически
- 5.3. В случайном порядке

6. Внутренний контроль должен быть:

- 6.1. Прогнозируемым
- 6.2. Трудно прогнозируемым

6.3. И тем, и другим

7. Какие отношения чаще всего складываются между проверяющими и проверяемыми в процессе контроля?

- 7.1. Доброжелательные
- 7.2. Доверительные
- 7.3. Формальные
- 7.4. Недоверчивые
- 7.5. Враждебные
- 7.6. Конфронтационные
- 7.7. Конструктивные

Предложите свои варианты подобных отношений _____

РАЗДЕЛ 2. Психологические особенности субъектов контрольных взаимодействий

8. Специалисты, осуществляющие внешний контроль, отличаются:

- | | |
|--|----------------------|
| 8.1. Профессионализмом | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8.2. Объективностью | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8.3. Добросовестностью | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8.4. Нацеленностью на улучшение
работы контролируемой организации | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8.5. Предвзятостью | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Отметьте соответствующую цифру, где цифра «10» характеризует максимальную выраженность характеристики, а цифра «1» - минимальную.

9. Верно ли утверждение, что специалисты, осуществляющие внешний контроль, отличаются конфликтностью и часто становятся инициаторами конфликтов?

- 9.1. Да
- 9.2. Скорее да
- 9.3. Пожалуй
- 9.4. Скорее нет
- 9.5. Нет

10. Специалисты и руководители контролируемых организаций в целом характеризуются:

- | | |
|--|----------------------|
| 10.1. Профессионализмом | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10.2. Доброжелательностью | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10.3. Ответственностью | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10.4. Искренностью | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10.5. Направленностью
на сотрудничество | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10.6. Необъективностью | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10.7. Неискренностью | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Отметьте соответствующую цифру, где цифра «10» характеризует максимальную выраженность характеристики, а цифра «1» - минимальную.

11. Верно ли утверждение, что специалисты и руководители, которых контролируют, часто становятся инициаторами конфликтов?

- 11.1. Да
- 11.2. Скорее да
- 11.3. Пожалуй
- 11.4. Скорее нет
- 11.5. Нет

12. Кто лучше осуществляет контрольную функцию?

- 12.1. Женщины
- 12.2. Мужчины

Почему? _____

РАЗДЕЛ 3. Характеристики конфликтов в контрольных взаимодействиях

13. Как часто, по Вашему мнению, возникают конфликты при осуществлении функции контроля?

- 13.1. Постоянно
- 13.2. Довольно часто
- 13.3. От случая к случаю
- 13.4. Редко
- 13.5. Не случаются

14. Чаще всего это конфликты:

- 14.1. Деловые
- 14.2. Эмоциональные

15. Чаще всего это конфликты:

- 15.1. Продолжительные
- 15.2. Кратковременные

16. Чаще всего это конфликты:

- 16.1. Лихорадящие
- 16.2. Деструктивные (разрушительные)
- 16.3. Конструктивные

17. Как лучше всего разрешать конфликты при контрольных взаимодействиях, если контроль внешний?

- 17.1. Самими участниками контрольных взаимодействий путем организации сотрудничества
- 17.2. Руководителями контролирующей и контролируемой организаций
- 17.3. Обращением к «третьей стороне»

Как еще? _____

18. Как лучше всего разрешать конфликты при контрольных взаимодействиях, если контроль внутренний?

18.1. Самими участниками контрольных взаимодействий путем организации сотрудничества

18.2. Руководителю организации

18.3. Обращением к «третьей стороне»

Как еще? _____

РАЗДЕЛ 4. Психологические трудности при осуществлении функции контроля в управленческой деятельности

19. Имеет ли место у субъектов контроля профессиональная деформация?

19.1. Да

19.2. Скорее да

19.3. Пожалуй

19.4. Скорее нет

19.5. Нет

20. Если Ваш ответ положительный, то в чем она проявляется?

20.1. Формализм

20.2. Доминирование отрицательных эмоций

20.3. Стереотипизация мышления

20.4. Эмоциональная холодность

20.5. Равнодушие

20.6. Макиавеллизм (склонность манипулировать другими)

20.7. Комплекс непререкаемого авторитета

20.8. Завышенная самооценка

20.9. Развитие паранойяльной акцентуации

20.10. «Монетизация» профессиональных интересов

21. Какие психические состояния являются типичными для проверяемых сотрудников?

21.1. Тревога

21.2. Психическая напряженность

21.3. Негативные ожидания

21.4. Неуверенность

21.5. Негативные состояния и эмоции отсутствуют

22. Существуют ли априорно негативные отношения между участниками контрольных взаимодействий?

22.1. Да

22.2. Скорее да

22.3. Пожалуй

22.4. Скорее нет

22.5. Нет

РАЗДЕЛ 5. Особенности управления контрольными взаимодействиями при осуществлении контроля

23. При осуществлении контроля, с Вашей точки зрения, необходимо, прежде всего:

- 23.1. Учитывать психологические особенности субъектов контроля
- 23.2. Управлять конфликтной ситуацией, если она возникает
- 23.3. Отрегулировать отношения между участниками контроля
- 23.4. Организовать сотрудничество
- 23.5. Блокировать предвзятость, необъективность
- 23.6. Оперативно разрешать возникающие противоречия

Отметьте два-три варианта, которые Вы считаете самыми главными.
В чем еще? _____

24. Какими умениями, качествами должен обладать руководитель, осуществляющий управленческий контроль?

- 24.1. Профессионализмом
- 24.2. Психологической компетентностью
- 24.3. Конфликтологической компетентностью
- 24.4. Умением оказывать влияние
- 24.5. Объективностью
- 24.6. Справедливостью
- 24.7. Психологическим тактом

Отметьте два-три варианта, которые Вы считаете самыми главными.
Чем еще? _____

25. Пожалуйста, дайте самую общую информацию о себе:

Пол: Муж. / Жен.

Возраст: младше 20 лет; 20-25; 25-35; 35-45; 45-60; старше 60 лет

Стаж работы: До 5 лет; от 5 до 10 лет; от 10 до 15 лет; более 15 лет

Сфера Вашей профессиональной деятельности: _____

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

**Анкета «Психологическая готовность руководителя к применению
искусственного интеллекта в управленческом контроле»**

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы и высказать свое мнение относительно проблемы использования искусственного интеллекта (ИИ) в управленческом контроле. Будьте объективны.

Работать с анкетой просто, надо оценить, насколько Вы согласны с каждым из утверждений, используя шкалу от 1 до 5, где:

- 1 — полностью не согласен,
- 2 — скорее не согласен,
- 3 — затрудняюсь ответить,
- 4 — скорее согласен,
- 5 — полностью согласен.

Раздел 1. Когнитивно-практический компонент

1. Я понимаю, как системы ИИ могут быть применены в управленческом контроле.
2. Я знаю основные принципы работы ИИ и машинного обучения.
3. Я знаю, какие задачи в управленческом контроле можно и целесообразно автоматизировать с помощью ИИ.
4. Я готов(а) обучать своих сотрудников работе в условиях управленческого контроля, основанного на применении ИИ (или могу эффективно организовать подобное обучение).
5. Я хорошо представляю этические аспекты и трудности, с которыми связано применение систем ИИ в управленческом контроле.

Раздел 2. Аффективный компонент

1. Я положительно отношусь к внедрению ИИ в управленческий контроль.
2. Я уверен, что внедрение ИИ в управленческий контроль пойдет на пользу мне и моему подразделению (организации).
3. Применение ИИ в управленческом контроле сделает мою работу руководителя более эффективной, интересной и продуктивной.

4. Применение ИИ в управленческом контроле поможет улучшить качество моих управленческих решений.

5. Я положительно отношусь к тем возможным изменениям, которые внедрение ИИ в управленческий контроль принесет в мою профессиональную деятельность.

Раздел 3. Мотивационный компонент

Использование ИИ в управленческом контроле ...

1. повысит эффективность моей работы и конкурентоспособность моего подразделения (моей организации).

2. снизит количество ошибок в управленческом контроле, повысит его объективность и надежность.

3. поможет автоматизировать некоторые рутинные задачи и сократит трудозатраты на осуществление контроля.

4. поможет оперативно выявлять и прогнозировать потенциальные проблемы и трудности.

5. интересно для меня лично и соответствует моим склонностям к использованию инновационных технологий управления.

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

Обработка результатов: за каждый ответ начисляется количество баллов, равное номеру выбранного варианта ответа. Балл по компоненту вычисляется как сумма баллов по всем вопросам, входящим в компонент. Общая выраженность психологической готовности вычисляется как сумма баллов, набранных по трем ее компонентам.

**Анкета «Социально-организационная поддержка применения
искусственного интеллекта в управленческом контроле»**

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы и высказать свое мнение относительно отношения в Вашей организации к применению искусственного интеллекта (ИИ) в управленческом контроле. Будьте объективны.

Работать с анкетой просто, надо оценить, насколько Вы согласны с каждым из утверждений, используя шкалу от 1 до 5, где:

- 1 — полностью не согласен,
- 2 — скорее не согласен,
- 3 — затрудняюсь ответить,
- 4 — скорее согласен,
- 5 — полностью согласен.

1. Моя организация готова к внедрению ИИ в процессы управленческого контроля.

2. Моя организация имеет необходимые ресурсы (финансовые, технические, кадровые) для внедрения ИИ в процессы управленческого контроля.

3. Мои сотрудники относятся к применению ИИ в управленческом контроле с пониманием и поддерживают его.

4. Мои коллеги и вышестоящее руководство поддерживают внедрение ИИ в управленческий контроль.

5. Моя организация имеет персонал, готовый обеспечить внедрение и применение ИИ в управленческом контроле, либо сотрудничает по этим вопросам с экспертами и разработчиками ИИ.

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

Обработка результатов: за каждый ответ начисляется количество баллов, равное номеру выбранного варианта ответа. Общий балл рассчитывается как сумма баллов по всем вопросам.

Анкета «Компетентность руководителя»

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы и высказать свое мнение относительно некоторых проблем осуществления управленческого контроля и регуляции контрольных взаимодействий. Будьте объективны.

Работать с анкетой просто, надо оценить, насколько Вы согласны с каждым из утверждений, используя шкалу от 1 до 5, где: 1 – полностью не согласен, 2 – скорее не согласен, 3 – затрудняюсь ответить, 4 – скорее согласен, 5 – полностью согласен.

1. Я хорошо разбираюсь в современных информационных технологиях, внимательно слежу за новинками в этой сфере.

2. В своей профессиональной деятельности я часто работаю с компьютером (планшетом и т.п.), компьютерными программами и приложениями.

3. В своей повседневной жизни я часто применяю цифровые устройства, а также компьютерные программы, приложения, сетевые сервисы и т.п.

4. Я умею быстро разрешать различные психологические проблемы, возникающие в рамках осуществления управленческого контроля и связанных с ним контрольных взаимодействий (с подчиненными, руководством, между подчиненными).

5. Обычно мне удается эффективно регулировать и разрешать конфликтные ситуации, возникающие при контрольных взаимодействиях.

6. В контрольных взаимодействиях, возникающих в ходе управленческого контроля, принятого во вверенной мне организации (подразделении), довольно часто возникают непредвиденные ситуации, связанные с эмоциональными конфликтами, безответственным отношением сотрудников и др.

7. Управленческий контроль за работой сотрудников должен осуществляться постоянно, в идеале – в режиме мониторинга.

8. Контроль со стороны руководителя, как правило, не мешает, а наоборот помогает сотрудникам.

9. Негативные моменты контрольных взаимодействий (конфликты, напряженность и т.п.) можно уменьшить, в первую очередь, за счет повышения объективности и точности данных контроля.

10. При осуществлении управленческого контроля руководителю следует шире внедрять новые, инновационные методы.

11. Управленческий контроль должен быть гибким (а не преимущественно жестким или мягким).

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

Обработка результатов:

Для прямых вопросов балл равен номеру варианта ответа; для обратного вопроса (№ 6) балл вычисляется по формуле (6 – номер ответа).

Ключ к анкете:

- шкала «Цифровая компетентность» – вопросы 1, 2, 3;
- шкала «Компетентность управленческого контроля» – вопросы 4, 5 и 6 (обратный);
- шкала «Активно-творческое отношение к управленческому контролю» – вопросы 7, 8, 9, 10, 11.

Методики психодиагностики

1. Методика «Склонность к определенному стилю руководства»

Автор: Е.П. Ильин (2001).

Источник: Ильин, Е.П. Дифференциальная психофизиология. – СПб.: Питер, 2001. – С. 400-403.

Инструкция. Представьте себе, что вы руководите коллективом. Вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в качестве руководителя и соответствующую ответу букву обведите кружочком.

Текст методики

1. При принятии важных решений вы:
 - а) посоветуетесь с коллективом;
 - б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;
 - в) примете решение единолично.
2. При организации выполнения задания:
 - а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;
 - б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо;
 - в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.
3. При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных:
 - а) будете жестко контролировать каждого из них;
 - б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;
 - в) считаете, что контроль не обязателен.
4. В экстремальной для коллектива ситуации:
 - а) будете советоваться с коллективом;
 - б) возьмете все руководство на себя;
 - в) полностью положитесь на лидеров коллектива.
5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:
 - а) будете сами проявлять активность в общении;
 - б) будете общаться, в основном, если к вам обратятся;
 - в) будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.

6. При управлении коллективом:
- а) будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах;
 - б) посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «совать»;
 - в) будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.
7. В отношениях с членами коллектива:
- а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;
 - б) будете поддерживать только деловые отношения;
 - в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.
8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:
- а) не допустите замечаний в свой адрес;
 - б) выслушаете и учтете замечания;
 - в) отнесетесь к замечаниям безразлично.
9. При поддержании дисциплины:
- а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;
 - б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;
 - в) учтете, что поддержание дисциплины – это не ваш «конек» и не будете «давить» на подчиненных.
10. В отношении того, что о вас подумает коллектив:
- а) вам будет безразлично;
 - б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;
 - в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.
11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:
- а) будете требовать, чтобы вам докладывали о всех деталях;
 - б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;
 - в) будете осуществлять только общий контроль.
12. При возникновении затруднений при принятии решения:
- а) обратитесь за советом к подчиненным;
 - б) советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется вам;
 - в) примете советы подчиненных, даже если их не просили.
13. Контролируя работу подчиненных:
- а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;
 - б) будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;
 - в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?).
14. Руководя подчиненными:
- а) сумеете так приказывать, что задания будут выполняться беспрекословно;
 - б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;
 - в) вообще не умеете приказывать.

15. При недостатке знаний для принятия решения:
- а) будете решать сами – ведь вы же руководитель;
 - б) не побойтесь обратиться за помощью к подчиненным;
 - в) постараетесь отложить решение: может все образуется само собой.
16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:
- а) будете строгим, даже придирчивым;
 - б) будете требовательным, но справедливым;
 - в) к сожалению, будете не очень требовательным.
17. В отношении нововведений:
- а) будете скорее консервативен (как бы чего не вышло);
 - б) если они целесообразны, то охотно их поддержите;
 - в) если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.
18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:
- а) подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;
 - б) должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;
 - в) исполнители могут быть предоставлены сами себе.

Обработка результатов

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 очку. Баллы суммируются отдельно по каждому стилю (А, Д, Л) в соответствии с Ключом.

Ключ к постановке диагноза

Номер п/п	Ответы			Номер п/п	Ответы		
	а	б	в		а	б	в
1	Д	Л	А	10	А	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	А	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	А	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

Примечание: А – авторитарный, Д – демократический, Л – либеральный (попустительский) стиль руководства.

Поскольку в «чистом» виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, речь может идти о смешанных стилях при тенденции быть склонным к од-

ному из них. Опрашиваемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль. Если их больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю; если меньше и при этом выбор «А» превалирует на 3 очка над «Л», можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю, а в случае превалирования на 3 очка выбора «Л» над «А» – о склонности к либерально-демократическому стилю.

Содержательная интерпретация результатов

(по материалам сайта <https://psytests.org/result?v=btrY3y89&pp=1>)

Согласно А.Л. Журавлеву, под стилем руководства понимают индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. Согласно исследованиям, были выделены три основных компонента стиля: директивность, коллегиальность и пассивное невмешательство с тенденцией, переходящей к попустительству.

Авторитарический (директивный) компонент: Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Демократический (коллегиальный) компонент: Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

Либеральный (попустительский) компонент: Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

2. Опросник «Диагностика фокуса регуляции»

Авторы оригинальной методики: Е.Т. Higgins et al. (2001).

Авторы русскоязычной адаптации: В.А. Гершкович и др. (2019).

Источник: Гершкович, В.А. Адаптация опросника по диагностике фокуса регуляции на русскоязычной выборке / В.А. Гершкович, Н.В. Морошкина, А.К. Кулиева, А.Д. Наследов // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2019. – Т. 16, № 2. – С. 110-132. – DOI: 10.17323/1813-8918-2019-2-318-340

Инструкция. Вопросы ниже касаются того, КАК ЧАСТО определенные события происходят или происходили в вашей жизни. Пожалуйста, укажите ваш ответ, обведя соответствующую цифру после вопроса. Воспользуйтесь шкалой, приведенной после каж-

дого вопроса. Неподписанные цифры соответствуют промежуточным вариантам ответов между подписанными.

Текст опросника

1. Обычно я добиваюсь того, чего хочу
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
2. Переходили ли вы в детстве границы дозволенного, делая то, что ваши родители вам запрещали?
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
3. Как часто завершение какого-либо дела вдохновляло вас на дальнейшее продолжение работы в этом направлении?
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
4. Как часто вы «играли на родительских нервах», когда были ребенком?
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
5. Слушались ли вы ваших родителей?
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
6. Как часто в детстве вы совершали поступки, которые ваши родители явно не одобряли?
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
7. Как часто вы преуспеваете в ваших начинаниях?
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
8. Я бываю неосторожен
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
9. Как часто при решении важной для вас задачи вам кажется, что вы справляетесь хуже, чем хотели бы?
1 (Никогда или очень редко) 2 3 4 5 (Очень часто)
10. Я чувствую, что двигаюсь к достижению успеха в своей жизни
1 (Совершенно не согласен) 2 3 4 5 (Совершенно согласен)
11. В моей жизни мало хобби и увлечений, отвечающих моим интересам, заниматься которыми мне действительно хочется
1 (Совершенно не согласен) 2 3 4 5 (Совершенно согласен)

Ключ. По каждой шкале подсчитывается сырой балл по следующим формулам:

Фокус продвижения: № 1 + № 3 + № 7 + (6 - №9) + № 10 + (6 - № 11).

Фокус профилактики: (6 - № 2) + (6 - № 4) + № 5 + (6 - № 6) + (6 - № 8)

Содержательная интерпретация результатов

(адаптировано из материалов сайта <https://psytests.org/result?v=rfqA2nz&pp=1>)

В соответствии с теорией фокуса регуляции Э. Хиггинса, целенаправленное поведение регулируется двумя различными мотивационными системами (системами саморегуляции) – фокусом продвижения и фокусом профилактики, которые подразумевают качественно различные средства достижения желаемых состояний. В случае работы фокуса

продвижения люди представляют цель как надежду и вдохновение, в случае фокуса профилактики – как обязанность или долг. Подобные репрезентации целей приводят к тому, что люди предпочитают либо более рискованные стратегии поведения, либо стратегии бдительности и профилактики ошибок для достижения поставленных целей.

Фокус продвижения связан с переживанием удовольствия от наличия позитивных исходов и неудовольствия от их отсутствия. Люди с выраженным фокусом продвижения используют стратегии достижения целей, включающие готовность достигать успеха или получать выигрыш. Фокус профилактики, наоборот, связан с переживанием удовольствия от отсутствия негативных исходов (потерь) и, соответственно, неудовольствия от их наличия, что порождает чувствительность к наличию или отсутствию негативного результата и использование бдительности с тем, чтобы избежать потерь.

Фокус регуляции может быть как вызван ситуативно, например с помощью инструкций, так и являться устоявшейся индивидуальной стратегией (так называемый доминирующий фокус), связанной с субъективной историей достижения успеха в различных видах деятельности. Развитие доминирующего фокуса регуляции авторы связывают, в частности, со стилями воспитания. Акцент родителей на позитивном результате, то есть вознаграждение за желаемое поведение и отсутствие вознаграждения при отсутствии требуемого поведения, подкрепляет формирование фокуса продвижения. Акцент на негативном результате, то есть наказание за несоответствующее поведение и отсутствие наказания при соблюдении правил, подкрепляет формирование фокуса профилактики.

3. Опросник «Интегративно-типологическая профессиональная направленность личности (ИНЛ-2)»

Авторы: Н.Е. Рубцова и С.Л. Леньков (2023).

Источник: Рубцова, Н.Е. Психологическая диагностика профессиональной направленности: учеб. пособие для студ. вузов / Н.Е. Рубцова, С.Л. Леньков. – Тверь: Печатница, 2023. – С. 57-91, 147-151.

Инструкция. Данный опросник может помочь Вам лучше понять свои профессиональные интересы и предпочтения. Для каждого вопроса выберите из предложенных вариантов ответов один наиболее подходящий.

Текст опросника

*(фрагмент: только шкалы «Объекты», «Люди» и «Информация»,
сохранена исходная нумерация вопросов)*

2. Мне хотелось бы, чтобы в моей работе использовались не только интеллект и мышление, но и какие-либо физические действия и движения (помимо простейших – как при работе с офисной техникой)

1) нет

- 2) скорее нет
- 3) нечто среднее
- 4) скорее да
- 5) однозначно да

4. Мне хотелось бы самостоятельно планировать и выполнять сложные, долговременные проекты

- 1) нет
- 2) скорее нет
- 3) нечто среднее
- 4) скорее да
- 5) однозначно да

5. Мне интересна работа с информацией – искать, создавать, обрабатывать, анализировать, работать с Большими данными

- 1) нет
- 2) скорее нет
- 3) нечто среднее
- 4) скорее да
- 5) однозначно да

6. Мне хотелось бы, чтобы в моей работе использовались не только интеллект и мышление, но и какие-либо мои физические способности (такие как сила, ловкость, выносливость, координация движений, глазомер, привлекательная внешность и др.)

- 1) нет
- 2) скорее нет
- 3) нечто среднее
- 4) скорее да
- 5) однозначно да

9. Мне хотелось бы, чтобы в моей работе использовались не только интеллект и мышление, но и мои органы чувств (увидеть, услышать, потрогать, почувствовать запах или вкус)

- 1) нет
- 2) скорее нет
- 3) нечто среднее
- 4) скорее да
- 5) однозначно да

10. У меня хорошо развиты лидерские качества, способность оказывать влияние на людей, умение убеждать их, вести за собой

- 1) нет
- 2) скорее нет
- 3) нечто среднее
- 4) скорее да

5) однозначно да

12. У меня хорошо развиты организаторские способности, умение планировать деятельность других людей

1) нет

2) скорее нет

3) нечто среднее

4) скорее да

5) однозначно да

14. У меня хорошо развиты коммуникативные способности, общительность, интерес к другим людям, стремление взаимодействовать с ними

1) нет

2) скорее нет

3) нечто среднее

4) скорее да

5) однозначно да

15. Я могу быстро проанализировать и осмыслить большое количество новой информации

1) нет

2) скорее нет

3) нечто среднее

4) скорее да

5) однозначно да

18. Для меня предпочтительнее, чтобы в моем труде работа с информацией

1) практически не встречалась

2) встречалась лишь изредка

3) встречалась периодически

4) встречалась часто

5) составляла основное содержание моего труда

21. Оцените свой опыт совместной работы и взаимодействия с разными людьми

1) вообще не люблю контактов с людьми

2) могу взаимодействовать с людьми, но обычно меня это напрягает

3) точно не знаю, не думал(а) об этом

4) могу взаимодействовать с людьми, но, в основном, с уже знакомыми

5) я могу легко общаться и взаимодействовать с людьми

22. Оцените свой опыт работы с информацией

1) вообще не люблю работать с информацией

2) могу работать с информацией, но обычно меня это напрягает

3) точно не знаю, не думал(а) об этом

4) мне несложно работать с информацией, но у меня есть и другие интересы

5) мне нравится работать с информацией больше всего

Обработка результатов

За каждый ответ начисляется количество баллов, соответствующее номеру ответа. Подсчет суммарного сырого балла по шкалам опросника ИНЛ-2 производится в соответствии с ключом, представленным ниже. Баллы по шкале подсчитываются как сумма баллов по всем вопросам шкалы.

Ключ опросника

Шкала «Объекты»: вопросы 2, 6, 9.

Шкала «Люди»: вопросы 10, 12, 14, 21.

Шкала «Информация»: вопросы 4, 5, 15, 18, 22.

Содержательная интерпретация результатов

Профессиональная направленность понимается авторами как интегральное психологическое свойство человека как оптанта профессионального выбора, потенциального или актуального субъекта труда, объединяющее профессиональные интересы, знания и представления о мире труда, способности, применимые в той или иной сфере труда, личностные качества и иные субъектные свойства, в том числе, характеризующие способность и готовность преодолевать разнородные трудности, связанные с освоением и выполнением выбранной профессиональной деятельности.

Баллы, набранные по шкалам опросника, интерпретируются следующим образом:

По шкале «Объекты»: сумма баллов меньше чем 7 свидетельствует о низкой склонности к работе с материальными объектами, больше чем 10 – о высокой.

По шкале «Люди»: сумма баллов меньше чем 14 свидетельствует о низкой склонности к работе с людьми, больше чем 17 – о высокой.

По шкале «Информация»: сумма баллов меньше чем 17 свидетельствует о низкой склонности к работе с информацией, больше чем 21 – о высокой.

4. Опросник «Краткая шкала резилентности»

Авторы оригинальной методики: B.W. Smith et al. (2008).

Авторы русскоязычной адаптации: В.И. Маркова и др. (2022).

Источник: Маркова, В.И. Русскоязычная версия краткой шкалы резилентности: психометрический анализ на примере выборок студентов, многодетных родителей и родителей детей с инвалидностью / В.И. Маркова, Л.А. Александрова, А.А. Золотарева // Национальный психологический журнал. – 2022. – № 1(45). – С. 65-75. – DOI: 10.11621/npj.2022.0106

Инструкция. Пожалуйста, укажите, в какой степени Вы согласны с каждым из предложенных утверждений, используя следующую шкалу ответов: 1=«категорически не согласен», 2=«не согласен», 3=«отношусь нейтрально», 4=«согласен», 5=«полностью согласен».

Текст опросника

1. Я довольно быстро прихожу в себя после неудач и жизненных трудностей. 1 2 3 4 5
2. Я тяжело переживаю стрессовые ситуации. 1 2 3 4 5
3. Мне не нужно много времени, чтобы оправиться после стрессовой ситуации. 1 2 3 4 5
4. Я с трудом восстанавливаюсь, после того как случается что-то плохое. 1 2 3 4 5
5. Обычно я справляюсь с проблемными ситуациями без лишних переживаний. 1 2 3 4 5
6. Мне нужно много времени, чтобы вернуться в форму после серьезных жизненных неудач. 1 2 3 4 5

Обработка результатов

Для получения суммарного показателя резилентности необходимо сложить оценки респондента по прямым пунктам 1, 3, 5 по восходящей шкале (1=«категорически не согласен», 2=«не согласен», 3=«отношусь нейтрально», 4=«согласен», 5=«полностью согласен») и по обратным пунктам 2, 4, 6 по нисходящей шкале (5=«категорически не согласен», 4=«не согласен», 3=«отношусь нейтрально», 2=«согласен», 1=«полностью согласен»). Чем выше суммарный показатель, тем более выражена резилентность.

Содержательная интерпретация результатов

Термин «резилентность» (от лат. *resilire* — «прыгнуть обратно») был заимствован из физики твердых тел, где обозначал способность к восстановлению первоначальной формы физического тела после деформации, возникшей вследствие внешнего механического давления. В психологии резилентность имеет большое количество определений. Например, Э. Вернер и Р. Смит определяют резилентность как процесс успешной адаптации в неблагоприятных условиях, способность быстрого восстановления после травмы, трагической ситуации, негативных воздействий или угрозы. По мнению О.А. Селивановой и др., в целом понятие резилентности отражает способность к быстрому восстановлению душевных и физических сил, к поддержанию психологического равновесия в периоды потенциально опасных и сложных жизненных ситуаций, позитивную адаптацию к изменяющимся и непредвиденным обстоятельствам, а также широкий класс процессов совладания и защитных реакций в отношении неблагоприятных факторов окружающей среды.

Результаты статистического анализа

Таблица Е.1 – Результаты анкетирования по вопросам отношения руководителей к управленческому контролю: дихотомические шкалы

№ пункта	Всего ответов (N = 137)	Распределение по полу		Распределение по возрасту	
		Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)
1.1	25 (18,2%)	13 (17,3%)	12 (19,4%)	3 (5,9%)	22 (25,6%)
1.2	73 (53,3%)	38 (50,7%)	35 (56,5%)	30 (58,8%)	43 (50,0%)
1.3	38 (27,7%)	23 (30,7%)	15 (24,2%)	17 (33,3%)	21 (24,4%)
1.4	1 (0,7%)	1 (1,3%)	0 (0,0%)	1 (2,0%)	0 (0,0%)
2.1	21 (15,3%)	16 (21,3%)	5 (8,1%)	5 (9,8%)	16 (18,6%)
2.2	89 (65,0%)	45 (60,0%)	44 (71,0%)	34 (66,7%)	55 (64,0%)
2.3	27 (19,7%)	14 (18,7%)	13 (21,0%)	12 (23,5%)	15 (17,4%)
3.1	51 (37,2%)	29 (38,7%)	22 (35,5%)	12 (23,5%)	39 (45,3%)
3.2	39 (28,5%)	26 (24,7%)	13 (21,0%)	19 (37,3%)	20 (23,3%)
3.3	47 (34,3%)	20 (26,7%)	27 (43,5%)	20 (39,2%)	27 (31,4%)
4.1	83 (60,6%)	47 (62,7%)	36 (58,1%)	21 (41,2%)	62 (72,1%)
4.2	45 (32,8%)	23 (30,7%)	22 (35,5%)	23 (45,1%)	22 (25,6%)
4.3	9 (6,6%)	5 (6,7%)	4 (6,5%)	7 (13,7%)	2 (2,3%)
4.4	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
5.1	56 (40,9%)	26 (34,7%)	30 (48,4%)	8 (15,7%)	48 (55,8%)
5.2	55 (40,1%)	29 (38,7%)	26 (41,9%)	30 (58,8%)	25 (29,1%)
5.3	26 (19,0%)	20 (26,7%)	6 (9,7%)	13 (25,5%)	13 (15,1%)
6.1	60 (43,8%)	31 (41,3%)	29 (46,8%)	26 (51,0%)	34 (39,5%)
6.2	13 (9,5%)	7 (9,3%)	6 (9,7%)	1 (2,0%)	12 (14,0%)
6.3	64 (46,7%)	37 (49,3%)	27 (43,5%)	24 (47,1%)	40 (46,5%)
7.1	26 (19,0%)	8 (10,7%)	18 (29,0%)	5 (9,8%)	21 (24,4%)
7.2	9 (6,6%)	5 (6,7%)	4 (6,5%)	4 (7,8%)	5 (5,8%)

№ пункта	Всего ответов (N = 137)	Распределение по полу		Распределение по возрасту	
		Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)
7.3	56 (40,9%)	41 (54,7%)	15 (24,2%)	35 (68,6%)	21 (24,4%)
7.4	36 (26,3%)	18 (24,0%)	18 (29,0%)	8 (15,7%)	28 (32,6%)
7.5	5 (3,6%)	3 (4,0%)	2 (3,2%)	2 (3,9%)	3 (3,5%)
7.6	19 (13,9%)	7 (9,3%)	12 (19,4%)	9 (17,6%)	10 (11,6%)
7.7	66 (48,2%)	30 (40,0%)	36 (58,1%)	17 (33,3%)	49 (57,0%)
12 ¹⁾	90 (65,7%)	53 (70,7%)	37 (59,7%)	24 (47,1%)	66 (76,7%)
14 ²⁾	82 (59,9%)	48 (64,0%)	34 (54,8%)	24 (47,1%)	58 (67,4%)
15 ³⁾	4 (2,9%)	2 (2,7%)	2 (3,2%)	3 (5,9%)	1 (1,2%)
16.1	64 (46,7%)	39 (52,0%)	25 (40,3%)	25 (49,0%)	39 (45,3%)
16.2	21 (15,3%)	11 (14,7%)	10 (16,1%)	6 (11,8%)	15 (17,4%)
16.3	52 (38,0%)	25 (33,3%)	27 (43,5%)	20 (39,2%)	32 (37,2%)
17.1	93 (67,9%)	50 (66,7%)	43 (69,4%)	21 (41,2%)	72 (83,7%)
17.2	30 (21,9%)	16 (21,3%)	14 (22,6%)	21 (41,2%)	9 (10,5%)
17.3	14 (10,2%)	9 (12,0%)	5 (8,1%)	9 (17,6%)	5 (5,8%)
18.1	88 (64,2%)	48 (64,0%)	40 (64,5%)	18 (35,3%)	70 (81,4%)
18.2	34 (24,8%)	16 (21,3%)	18 (29,0%)	23 (45,1%)	11 (12,8%)
18.3	15 (10,9%)	11 (14,7%)	4 (6,5%)	10 (19,6%)	5 (5,8%)
20.1	53 (38,7%)	26 (34,7%)	27 (43,5%)	12 (23,5%)	53 (38,7%)
20.2	22 (16,1%)	14 (18,7%)	8 (12,9%)	4 (7,8%)	22 (16,1%)
20.3	62 (45,3%)	41 (54,7%)	21 (33,9%)	25 (49,0%)	62 (45,3%)
20.4	10 (7,3%)	3 (4,0%)	7 (11,3%)	4 (7,8%)	10 (7,3%)
20.5	10 (7,3%)	8 (10,7%)	2 (3,2%)	1 (2,0%)	10 (7,3%)
20.6	17 (12,4%)	7 (9,3%)	10 (16,1%)	6 (11,8%)	17 (12,4%)
20.7	70 (51,1%)	32 (42,7%)	38 (61,3%)	27 (52,9%)	70 (51,1%)
20.8	44 (32,1%)	24 (32,0%)	20 (32,3%)	15 (29,4%)	44 (32,1%)
20.9	2 (1,5%)	2 (2,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (1,5%)
20.10	18 (13,1%)	7 (9,3%)	11 (17,7%)	4 (7,8%)	18 (13,1%)
21.1	36 (26,3%)	17 (22,7%)	19 (30,6%)	13 (25,5%)	23 (26,7%)
21.2	65 (47,4%)	26 (34,7%)	39 (62,9%)	16 (31,4%)	49 (57,0%)

№ пункта	Всего ответов (N = 137)	Распределение по полу		Распределение по возрасту	
		Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)
21.3	41 (29,9%)	17 (22,7%)	24 (38,7%)	10 (19,6%)	31 (36,0%)
21.4	30 (21,9%)	11 (14,7%)	19 (30,6%)	19 (37,3%)	11 (12,8%)
21.5	5 (3,6%)	5 (6,7%)	0 (0,0%)	4 (7,8%)	1 (1,2%)
23.1	11 (8,0%)	7 (9,3%)	4 (6,5%)	4 (7,8%)	7 (8,1%)
23.2	67 (48,9%)	41 (54,7%)	26 (41,9%)	32 (62,7%)	35 (40,7%)
23.3	39 (28,5%)	15 (20,0%)	24 (38,7%)	15 (29,4%)	24 (27,9%)
23.4	82 (59,9%)	44 (58,7%)	38 (61,3%)	28 (54,9%)	54 (62,8%)
23.5	80 (58,4%)	49 (65,3%)	31 (50,0%)	37 (72,5%)	43 (50,0%)
23.6	37 (27,0%)	10 (13,3%)	27 (43,5%)	10 (19,6%)	27 (31,4%)
24.1	124 (90,5%)	73 (97,3%)	51 (82,3%)	45 (88,2%)	79 (91,9%)
24.2	39 (28,5%)	17 (22,7%)	22 (35,5%)	12 (23,5%)	27 (31,4%)
24.3	36 (26,3%)	21 (28,0%)	15 (24,2%)	11 (21,6%)	25 (29,1%)
24.4	10 (7,3%)	5 (6,7%)	5 (8,1%)	4 (7,8%)	6 (7,0%)
24.5	97 (70,8%)	52 (69,3%)	45 (72,6%)	37 (72,5%)	60 (69,8%)
24.6	38 (27,7%)	13 (17,3%)	25 (40,3%)	16 (31,4%)	22 (25,6%)
24.7	37 (27,0%)	26 (34,7%)	11 (37,7%)	8 (15,7%)	29 (33,7%)

Примечания:

1. № пункта – номер пункта анкеты «Отношение руководителей к управленческому контролю» из Приложения А.

2. В таблице приведено количество выборов (ответ «Да», кроме особых случаев, обозначенных ниже индексами ¹⁾, ²⁾ и ³⁾), после чего в скобках приведен процент от объема группы (или выборки в целом).

3. Особые случаи: ¹⁾ в п. 12 под выбором подразумевается вариант ответа «Женщины»; ²⁾ в п. 14 под выбором подразумевается вариант ответа «Деловые»; ³⁾ в п. 15 под выбором подразумевается вариант ответа «Продолжительные».

Таблица Е.2 – Проверка различий отношения к управленческому контролю между группами по полу (для дихотомических шкал)

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
1.1	Да	11	9	20	0,001	0,980
	Нет	64	53	117		
1.2	Да	34	39	73	4,209	0,040
	Нет	41	23	64		
1.3	Да	27	14	41	2,915	0,088
	Нет	48	48	96		
1.4	Да	3	0	3	2,536	0,111
	Нет	72	62	134		
1.3 + 1.4	Да	30	14	44	4,724	0,030
	Нет	45	48	93		
2.1	Да	15	4	19	5,216	0,022
	Нет	60	58	118		
2.2	Да	48	48	96	2,915	0,088
	Нет	27	14	41		
2.3	Да	12	10	22	0,000	0,984
	Нет	63	52	115		
3.1	Да	27	22	49	0,004	0,950
	Нет	48	40	88		
3.2	Да	28	12	40	5,307	0,021
	Нет	47	50	97		
3.3	Да	20	28	48	5,101	0,024
	Нет	55	34	89		
4.1	Да	47	36	83	0,301	0,583
	Нет	28	26	54		
4.2	Да	23	22	45	0,357	0,550
	Нет	52	40	92		
4.1 + 4.2	Да	70	58	128	0,003	0,960
	Нет	5	4	9		
4.3	Да	5	4	9	0,003	0,960
	Нет	70	58	128		
4.4	Да	20	28	48	Статистика не вычисляется, т.к. переменная – константа	
	Нет	55	34	89		

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
5.1	Да	26	30	56	2,644	0,104
	Нет	49	32	81		
5.2	Да	29	26	55	0,151	0,698
	Нет	46	36	82		
5.3	Да	20	6	26	6,371	0,012
	Нет	55	56	111		
6.1	Да	31	29	60	0,408	0,523
	Нет	44	33	77		
6.2	Да	7	6	13	0,005	0,945
	Нет	68	56	124		
6.3	Да	37	27	64	0,456	0,499
	Нет	38	35	73		
7.1	Да	8	18	26	7,445	0,006
	Нет	67	44	111		
7.2	Да	5	4	9	0,003	0,960
	Нет	70	58	128		
7.3	Да	41	15	56	13,042	0,000
	Нет	34	47	81		
7.4	Да	18	18	36	0,444	0,505
	Нет	57	44	101		
7.5	Да	3	2	5	0,058	0,810
	Нет	72	60	132		
7.6	Да	7	12	19	2,854	0,091
	Нет	68	50	118		
7.7	Да	30	36	66	4,436	0,035
	Нет	45	26	71		
12	Женщины	53	37	90	1,819	0,177
	Мужчины	22	25	47		
14	Деловые	48	34	82	1,186	0,276
	Эмоциональ- ные	27	28	55		
15	Продолжи- тельные	2	2	4	0,037	0,847
	Кратковре- менные	73	60	133		

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
16.1	Да	39	25	64	1,859	0,173
	Нет	36	37	73		
16.2	Да	11	10	21	0,056	0,813
	Нет	64	52	116		
16.3	Да	25	27	52	1,504	0,220
	Нет	50	35	85		
17.1	Да	50	43	93	0,112	0,737
	Нет	25	19	44		
17.2	Да	16	14	30	0,031	0,861
	Нет	59	48	107		
17.3	Да	9	5	14	0,573	0,449
	Нет	66	57	123		
18.1	Да	48	40	88	0,004	0,950
	Нет	27	22	49		
18.2	Да	16	18	34	1,078	0,299
	Нет	59	44	103		
18.3	Да	11	4	15	2,349	0,125
	Нет	64	58	122		
20.1	Да	26	27	53	1,129	0,288
	Нет	49	35	84		
20.2	Да	14	7	21	1,423	0,233
	Нет	61	55	116		
20.3	Да	41	21	62	5,925	0,015
	Нет	34	41	75		
20.4	Да	3	7	10	2,666	0,103
	Нет	72	55	127		
20.5	Да	8	2	10	2,777	0,096
	Нет	67	60	127		
20.6	Да	7	10	17	1,442	0,230
	Нет	68	52	120		
20.7	Да	32	38	70	4,711	0,030
	Нет	43	24	67		
20.8	Да	24	20	44	,001	0,974
	Нет	51	42	93		
20.9	Да	2	0	2	1,678	0,195
	Нет	73	62	135		

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
20.10	Да	7	11	18	2,103	0,147
	Нет	68	51	119		
21.1	Да	17	19	36	1,115	0,291
	Нет	58	43	101		
21.2	Да	26	39	65	10,853	0,001
	Нет	49	23	72		
21.3	Да	17	24	41	4,166	0,041
	Нет	58	38	96		
21.4	Да	11	19	30	5,067	0,024
	Нет	64	43	107		
21.5	Да	5	0	5	4,290	0,038
	Нет	70	62	132		
23.1	Да	7	4	11	0,382	0,537
	Нет	68	58	126		
23.2	Да	41	26	67	2,202	0,138
	Нет	34	36	70		
23.3	Да	15	24	39	5,835	0,016
	Нет	60	38	98		
23.4	Да	44	38	82	0,097	0,755
	Нет	31	24	55		
23.5	Да	49	31	80	3,285	0,070
	Нет	26	31	57		
23.6	Да	10	27	37	15,719	0,000
	Нет	65	35	100		
24.1	Да	73	51	124	8,981	0,003
	Нет	2	11	13		
24.2	Да	17	22	39	2,736	0,098
	Нет	58	40	98		
24.3	Да	21	15	36	0,254	0,614
	Нет	54	47	101		
24.4	Да	5	5	10	0,098	0,754
	Нет	70	57	127		
24.5	Да	52	45	97	0,173	0,677
	Нет	23	17	40		
24.6	Да	13	25	38	8,950	0,003
	Нет	62	37	99		

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
24.7	Да	26	10	36	6,021	0,014
	Нет	49	52	101		

Примечания:

1. № пункта – номер пункта анкеты «Отношение руководителей к управленческому контролю» из Приложения А.

2. p – статистическая значимость (асимптотическая, двухсторонняя).

3. Обозначения «1.3 + 1.4» и «4.1 + 4.2» означают, что здесь рассматривался выбор какого-либо из указанных пунктов (например, 1.3 или 1.4).

Таблица Е.3 – Проверка различий отношения к управленческому контролю между группами по возрасту (для дихотомических шкал)

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
1.1	Да	1	19	20	10,408	0,001
	Нет	50	67	117		
1.2	Да	30	43	73	1,001	0,317
	Нет	21	43	64		
1.1 + 1.2	Да	31	62	93	1,878	0,171
	Нет	20	24	44		
1.3	Да	17	24	41	0,450	0,503
	Нет	24	62	86		
1.4	Да	3	0	3	5,172	0,023
	Нет	48	86	134		
1.3 + 1.4	Да	20	24	44	1,878	0,171
	Нет	31	62	93		
2.1	Да	5	14	19	1,124	0,289
	Нет	46	72	118		
2.2	Да	37	59	96	0,238	0,626
	Нет	14	27	41		
2.3	Да	9	13	22	0,152	0,697
	Нет	42	73	115		
3.1	Да	12	37	49	5,295	0,021
	Нет	39	49	88		

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
3.2	Да	18	22	40	1,461	0,227
	Нет	33	64	97		
3.3	Да	21	27	48	1,346	0,246
	Нет	30	59	89		
4.1	Да	21	62	83	12,814	0,000
	Нет	30	24	54		
4.2	Да	23	22	45	5,528	0,019
	Нет	28	64	92		
4.1 + 4.2	Да	44	84	128	6,779	0,009
	Нет	7	2	9		
4.3	Да	7	2	9	6,779	0,009
	Нет	44	84	128		
4.4	Да	3	0	3	Статистика не вычисляется, т.к. переменная – константа	
	Нет	48	86	134		
5.1	Да	8	48	56	21,331	0,000
	Нет	43	38	81		
5.2	Да	21	61	82	11,795	0,001
	Нет	30	25	55		
5.3	Да	13	13	26	2,241	0,134
	Нет	38	73	111		
6.1	Да	26	34	60	1,704	0,192
	Нет	25	52	77		
6.2	Да	1	12	13	5,361	0,021
	Нет	50	74	124		
6.3	Да	24	40	64	0,004	0,951
	Нет	27	46	73		
7.1	Да	5	21	26	4,447	0,035
	Нет	46	65	111		
7.2	Да	4	5	9	0,215	0,643
	Нет	47	81	128		
7.3	Да	35	21	56	25,890	0,000
	Нет	16	65	81		
7.4	Да	8	28	36	4,784	0,030
	Нет	43	58	101		

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
7.5	Да	2	3	5	0,017	0,896
	Нет	49	83	132		
7.6	Да	9	10	19	0,971	0,324
	Нет	42	76	118		
7.7	Да	17	49	66	7,168	0,007
	Нет	34	37	71		
12	Женщины	24	66	90	12,518	0,000
	Мужчины	27	20	47		
14	Деловые	24	58	82	5,535	0,019
	Эмоцио- нальные	27	28	55		
15	Продолжи- тельные	3	1	4	2,516	0,113
	Кратковре- менные	48	85	133		
16.1	Да	25	39	64	0,173	0,677
	Нет	26	47	73		
16.2	Да	6	15	21	0,785	0,373
	Нет	45	71	116		
16.3	Да	20	32	52	0,055	0,815
	Нет	31	54	85		
17.1	Да	21	72	93	26,579	0,000
	Нет	30	14	44		
17.2	Да	21	9	30	17,656	0,000
	Нет	30	77	107		
17.3	Да	9	5	14	4,886	0,027
	Нет	42	81	123		
18.1	Да	18	70	88	29,617	0,000
	Нет	33	16	49		
18.2	Да	23	11	34	17,909	0,000
	Нет	28	75	103		
18.3	Да	10	5	15	6,248	0,012
	Нет	41	81	122		
20.1	Да	12	41	53	7,868	0,005
	Нет	39	45	84		

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
20.2	Да	4	17	21	3,507	0,061
	Нет	47	69	116		
20.3	Да	25	37	62	0,465	0,495
	Нет	26	49	75		
20.4	Да	4	6	10	0,036	0,851
	Нет	47	80	127		
20.5	Да	1	9	10	3,422	0,064
	Нет	50	77	127		
20.6	Да	6	11	17	0,031	0,860
	Нет	45	75	120		
20.7	Да	27	43	70	0,111	0,739
	Нет	24	43	67		
20.8	Да	15	29	44	0,273	0,602
	Нет	36	57	95		
20.9	Да	0	2	2	1,204	0,273
	Нет	51	84	135		
20.10	Да	4	14	18	1,996	0,158
	Нет	47	72	119		
21.1	Да	13	23	36	0,026	0,872
	Нет	38	63	101		
21.2	Да	16	49	65	8,417	0,004
	Нет	35	37	72		
21.3	Да	10	31	41	4,125	0,042
	Нет	41	55	96		
21.4	Да	19	11	30	11,203	0,001
	Нет	32	75	107		
21.5	Да	4	1	5	4,063	0,044
	Нет	47	85	132		
23.1	Да	4	7	11	0,004	0,951
	Нет	47	79	126		
23.2	Да	32	35	67	6,228	0,013
	Нет	19	51	70		
23.3	Да	15	24	39	0,036	0,850
	Нет	36	62	98		

№ пункта	Ответ	Количество выборов			Критерий Хи-квадрат	
		До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)	Всего (N = 137)	Статистика хи-квадрат	p
23.4	Да	28	54	82	0,829	0,363
	Нет	23	32	55		
23.5	Да	37	43	80	6,700	0,010
	Нет	14	43	57		
23.6	Да	10	27	37	2,256	0,133
	Нет	41	59	100		
24.1	Да	45	79	124	0,490	0,484
	Нет	6	7	13		
24.2	Да	12	27	39	0,973	0,324
	Нет	39	59	98		
24.3	Да	11	25	36	0,930	0,335
	Нет	40	61	101		
24.4	Да	4	6	10	0,036	0,851
	Нет	47	80	127		
24.5	Да	37	60	97	0,120	0,729
	Нет	14	26	40		
24.6	Да	16	22	38	0,536	0,464
	Нет	35	64	99		
24.7	Да	8	28	36	4,704	0,030
	Нет	43	58	101		

Примечания:

1. № пункта – номер пункта анкеты «Отношение руководителей к управленческому контролю» из Приложения А.
2. p – статистическая значимость (асимптотическая, двухсторонняя).
3. Обозначения «1.3 + 1.4» и «4.1 + 4.2» означают, что здесь рассматривался выбор какого-либо из указанных пунктов (например, 1.3 или 1.4).

Таблица Е.4 – Результаты анкетирования по вопросам отношения руководителей к управленческому контролю: порядковые шкалы

№ пункта	Выборка в целом (N = 137)		Мужчины (n = 75)		Женщины (n = 62)	
	М	SD	М	SD	М	SD
8.1	7,20	2,422	6,89	2,502	7,56	2,288
8.2	6,81	2,396	6,40	2,509	7,31	2,170
8.3	6,79	2,365	6,52	2,379	7,11	2,327

№ пункта	Выборка в целом (N = 137)		Мужчины (n = 75)		Женщины (n = 62)	
	М	SD	М	SD	М	SD
8.4	5,92	2,275	5,52	2,101	6,40	2,398
8.5	5,25	2,467	5,20	2,272	5,31	2,701
9	2,82	1,106	3,21	1,069	2,34	0,957
10.1	7,80	2,018	7,76	1,888	7,85	2,179
10.2	6,23	2,247	6,00	1,980	6,52	2,520
10.3	7,30	2,130	6,57	2,261	8,18	1,574
10.4	5,04	2,171	4,61	2,187	5,55	2,054
10.5	6,12	2,478	6,11	2,436	6,15	2,547
10.6	4,36	2,367	4,00	2,218	4,81	2,482
10.7	5,01	2,996	4,73	2,956	5,34	3,035
11	3,45	0,822	3,41	0,755	3,50	0,901
13	3,20	0,856	3,09	0,774	3,32	0,937
19	3,50	0,900	3,39	0,914	3,65	0,870
22	3,40	0,958	3,09	0,919	3,77	0,876

Примечания:

1. № пункта – номер пункта анкеты «Отношение руководителей к управленческому контролю» из Приложения А.
2. М – среднее значение, SD – стандартное отклонение.

Таблица Е.5 – Проверка значимости различий показателей отношения руководителей к управленческому контролю между группами по полу (для порядковых шкал)

№ пункта	Средние значения		Тест Манна-Уитни			
	Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	U	W	Z	p
8.1	6,89	7,56	1968,500	4818,500	-1,561	0,119
8.2	6,40	7,31	1842,000	4692,000	-2,125	0,034
8.3	6,52	7,11	1947,000	4797,000	-1,654	0,098
8.4	5,52	6,40	1737,000	4587,000	-2,577	0,010
8.5	5,20	5,31	2196,500	5046,500	-0,562	0,574
9	3,21	2,34	1192,500	3145,500	-5,170	0,000
10.1	7,76	7,85	2203,000	5053,000	-0,541	0,588
10.2	6,00	6,52	1863,000	4713,000	-2,027	0,043
10.3	6,57	8,18	1254,500	4104,500	-4,716	0,000

№ пункта	Средние значения		Тест Манна-Уитни			
	Мужчины (n = 75)	Женщины (n = 62)	U	W	Z	p
10.4	4,61	5,55	1714,000	4564,000	-2,754	0,006
10.5	6,11	6,15	2308,500	4261,500	-0,073	0,942
10.6	4,00	4,81	1897,000	4747,000	-1,878	0,060
10.7	4,73	5,34	2034,000	4884,000	-1,277	0,201
11	3,41	3,50	2217,000	5067,000	-0,504	0,615
13	3,09	3,32	2016,000	4866,000	-1,442	0,149
19	3,39	3,65	1972,500	4822,500	-1,620	0,105
22	3,09	3,77	1387,000	4237,000	-4,283	0,000

Примечания:

1. № пункта – номер пункта анкеты «Отношение руководителей к управленческому контролю» из Приложения А.

2. U – статистика Манна-Уитни, W – статистика Вилкоксона, Z – z-статистика, p – асимптотический двухсторонний уровень значимости.

Таблица Е.6 – Проверка значимости различий показателей отношения руководителей к управленческому контролю между группами по возрасту (для порядковых шкал)

№ пункта	Средние значения		Тест Манна-Уитни			
	До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)	U	W	Z	p
8.1	6,59	6,94	1958,500	5699,500	-1,057	0,290
8.2	7,43	7,06	2022,500	3348,500	-0,772	0,440
8.3	7,45	6,40	1643,500	5384,500	-2,475	0,013
8.4	5,65	6,08	2020,000	3346,000	-0,781	0,435
8.5	4,98	5,41	1915,000	3241,000	-1,253	0,210
9	2,75	2,86	2067,500	3393,500	-0,590	0,555
10.1	8,20	7,57	1745,000	5486,000	-2,047	0,041
10.2	5,90	6,43	2029,500	3355,500	-0,739	0,460
10.3	7,57	7,14	1722,000	5463,000	-2,137	0,033
10.4	5,29	4,88	2064,000	5805,000	-0,599	0,549
10.5	6,04	6,17	2128,500	3454,500	-0,292	0,770
10.6	4,92	4,03	1829,500	5570,500	-1,642	0,101
10.7	5,78	4,55	1693,500	5434,500	-2,258	0,024
11	3,41	3,48	2063,000	3389,000	-0,624	0,532
13	2,84	3,41	1447,000	2773,000	-3,584	0,000

№ пункта	Средние значения		Тест Манна-Уитни			
	До 35 лет (n = 51)	Старше 35 лет (n = 86)	U	W	Z	p
19	3,31	3,62	1932,500	3258,500	-1,233	0,218
22	3,06	3,60	1468,000	2794,000	-3,409	0,001

Примечания:

1. № пункта – номер пункта анкеты «Отношение руководителей к управленческому контролю» из Приложения А.

2. U – статистика Манна-Уитни, W – статистика Вилкоксона, Z – z-статистика, p – асимптотический двухсторонний уровень значимости.

Таблица Е.7 – Дескриптивная статистика по данным основного этапа эмпирического исследования (N = 160)

Переменная	Минимум	Максимум	M	SD	Асимметрия	Экссесс
ПГР	24	75	46,85	13,810	0,195	-1,245
КПК	6	25	14,84	4,612	0,138	-0,664
АК	6	25	16,20	5,302	0,124	-1,125
МК	6	25	15,81	5,006	0,206	-1,277
СОП	5	23	14,24	3,812	-0,044	-0,318
ЦК	3	15	8,79	2,692	0,058	-0,720
ФДВ	20	30	26,04	2,113	-0,564	0,058
ФПР	7	22	14,67	2,919	-0,114	0,021
РЗЛ	6	30	20,29	5,644	-0,203	-0,686
ДСУ	3	16	9,48	3,122	-0,234	-0,940
ЛСУ	0	12	1,90	1,356	2,788	18,296
АСУ	0	14	6,62	3,355	0,275	-0,958
ПНО	3	15	6,42	2,529	1,071	1,481
ПНЛ	10	20	18,38	2,046	-1,567	2,976
ПНИ	7	25	19,43	2,992	-1,111	1,771
КР	5	15	10,72	2,195	-0,269	-0,268
ОУК	11	25	21,86	2,598	1,103	0,381

Примечания:

1. Переменные: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент; СОП – Социально-организационная поддержка; ЦК – Цифровая компетентность; ФДВ – Фокус продвижения; ФПР – Фокус профилактики; РЗЛ – Резилентность; ДСУ – Демократический стиль управления; ЛСУ – Либеральный стиль управления; АСУ – Авторитарный стиль управления; ПНО – Профессиональная направленность по шкале «Объекты»; ПНЛ – Профессиональная направленность по шкале «Люди»; ПНИ – Профессиональная направ-

ленность по шкале «Информация»; КР – Компетентность руководителя в управленческом контроле, ОУК – отношение к управленческому контролю.

2. М – среднее значение, SD – стандартное отклонение.

3. Стандартная ошибка асимметрии равна 0,192; стандартная ошибка эксцесса равна 0,381.

Таблица Е.8 – Проверка значимости различий показателей основного этапа исследования между группами по полу

Переменная	Средние значения		Тест Манна-Уитни			
	Мужчины (n = 80)	Женщины (n = 80)	U	W	Z	p
ПГР	48,42	45,28	2757,000	5997,000	-1,513	0,130
КПК	15,77	13,90	2412,000	5652,000	-2,697	0,007
АК	16,42	15,98	3021,500	6261,500	-0,610	0,542
МК	16,23	15,40	2890,000	6130,000	-1,061	0,289
СОП	14,12	14,35	3120,000	6360,000	-0,274	0,784
ЦК	8,91	8,68	2965,500	6205,500	-0,809	0,419
ФДВ	25,81	26,26	2843,500	6083,500	-1,231	0,218
ФПР	14,21	15,14	2702,500	5942,500	-1,711	0,087
РЗЛ	20,61	19,96	3022,000	6262,000	-0,609	0,543
ДСУ	9,13	9,83	2703,500	5943,500	-1,703	0,089
ЛСУ	1,99	1,81	2813,000	6053,000	-1,377	0,169
АСУ	6,89	6,35	2858,000	6098,000	-1,172	0,241
ПНО	6,09	6,75	2863,500	6103,500	-1,182	0,237
ПНЛ	18,41	18,34	3072,000	6312,000	-0,460	0,645
ПНИ	19,74	19,12	2743,500	5983,500	-1,573	0,116
КР	10,66	10,79	3083,500	6323,500	-0,401	0,688
ОУК	21,36	22,36	2464,000	5704,000	-2,535	0,011

Примечания:

1. Переменные: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент; СОП – Социально-организационная поддержка; ЦК – Цифровая компетентность; ФДВ – Фокус продвижения; ФПР – Фокус профилактики; РЗЛ – Резилентность; ДСУ – Демократический стиль управления; ЛСУ – Либеральный стиль управления; АСУ – Авторитарный стиль управления; ПНО – Профессиональная направленность по шкале «Объекты»; ПНЛ – Профессиональная направленность по шкале «Люди»; ПНИ – Профессиональная направленность по шкале «Информация»; КР – Компетентность руководителя в управленческом контроле; ОУК – отношение к управленческому контролю.

2. U – статистика Манна-Уитни, W – статистика Вилкоксона, Z – z-статистика, p – асимптотический двухсторонний уровень значимости.

Таблица Е.9 – Проверка значимости различий показателей основного этапа исследования между группами по возрасту

Переменная	Средние значения		Тест Манна-Уитни			
	До 35 лет (n = 80)	Старше 35 лет (n = 80)	U	W	Z	p
ПГР	51,49	42,21	1939,500	5179,500	-4,304	0,000
КПК	16,42	13,25	1883,500	5123,500	-4,505	0,000
АК	17,76	14,64	2120,000	5360,000	-3,694	0,000
МК	17,30	14,33	2139,000	5379,000	-3,633	0,000
СОП	14,87	13,60	2741,000	5711,000	-2,496	0,013
ЦК	9,66	7,92	2026,000	5266,000	-4,050	0,000
ФДВ	26,24	25,84	2912,000	6152,000	-0,995	0,320
ФПР	14,30	15,05	2666,500	5906,500	-1,835	0,067
РЗЛ	21,40	19,17	2533,000	5773,000	-2,282	0,023
ДСУ	9,76	9,19	2857,500	6097,500	-1,175	0,240
ЛСУ	1,97	1,83	2868,000	6108,000	-1,181	0,238
АСУ	6,25	6,99	2788,000	6028,000	-1,412	0,158
ПНО	7,00	5,84	2380,500	5620,500	-2,878	0,004
ПНЛ	18,13	18,63	2882,500	6122,500	-1,141	0,254
ПНИ	20,06	18,80	2472,500	5712,500	-2,507	0,012
КР	9,94	11,51	1954,500	5194,500	-4,292	0,000
ОУК	21,64	22,09	2815,000	6055,000	-1,326	0,185

Примечания:

1. Переменные: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент; СОП – Социально-организационная поддержка; ЦК – Цифровая компетентность; ФДВ – Фокус продвижения; ФПР – Фокус профилактики; РЗЛ – Резилентность; ДСУ – Демократический стиль управления; ЛСУ – Либеральный стиль управления; АСУ – Авторитарный стиль управления; ПНО – Профессиональная направленность по шкале «Объекты»; ПНЛ – Профессиональная направленность по шкале «Люди»; ПНИ – Профессиональная направленность по шкале «Информация»; КР – Компетентность руководителя в управленческом контроле; ОУК – отношение к управленческому контролю.

2. U – статистика Манна-Уитни, W – статистика Вилкоксона, Z – z-статистика, p – асимптотический двухсторонний уровень значимости.

Таблица Е.10 – Проверка значимости различий психологической готовности между группами по уровням социально-организационной поддержки

Переменная	Средние значения		Тест Манна-Уитни			
	Низкий уровень СОП (n = 54)	Высокий уровень СОП (n = 61)	U	W	Z	p
ПГР	35,20	58,57	137,000	1622,000	-8,468	0,000
КПК	11,41	18,67	190,500	1675,500	-8,182	0,000
АК	11,61	20,36	191,500	1676,500	-8,175	0,000
МК	12,19	19,54	357,500	1842,500	-7,252	0,000

Примечания:

1. Переменные: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент.

2. СОП – Социально-организационная поддержка. Критерии для определения уровней СОП: меньше 13 баллов – низкий уровень, больше 15 баллов – высокий уровень.

3. U – статистика Манна-Уитни, W – статистика Вилкоксона, Z – z-статистика, p – асимптотический двухсторонний уровень значимости.

Таблица Е.11 – Корреляции Пирсона между компонентами психологической готовности (N = 160)

	ПГР	КПК	АК	МК
ПГР	1	0,913**	0,931**	0,932**
КПК		1	0,768**	0,785**
АК			1	0,800**
МК				1

Примечания:

1. Переменные: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент.

2. ** – корреляция значима на уровне 0,01.

Таблица Е.12 – Корреляции Пирсона между компонентами психологической готовности и внешними факторами (N = 160)

	ПГР	КПК	АК	МК
ПЛ	-0,114	-0,204**	-0,043	-0,083
ВЗР	-0,337**	-0,345**	-0,296**	-0,298**
СОП	0,784**	0,730**	0,759**	0,686**

Примечания:

1. Переменные: ПЛ – пол; ВЗР – возраст (группа по возрасту); СОП – Социально-организационная поддержка; ПГР – Психологическая готовность руководителя к приме-

нению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент.

2. ** – корреляция значима на уровне 0,01.

Таблица Е.13 – Корреляции Пирсона между компонентами психологической готовности и внутренними факторами (N = 160)

	ПГР	КПК	АК	МК
ЦК	0,514**	0,567**	0,334**	0,543**
ФДВ	0,326**	0,274**	0,330**	0,297**
ФПР	-0,018	-0,104	-0,045	0,093
РЗЛ	0,410**	0,401**	0,337**	0,403**
ДСУ	0,110	0,080	0,113	0,110
ЛСУ	-0,019	-0,017	0,005	-0,044
АСУ	-0,096	-0,069	-0,108	-0,087
ПНО	0,116	0,087	0,139	0,094
ПНЛ	-0,112	-0,079	-0,107	-0,123
ПНИ	0,273**	0,272**	0,253**	0,234**
КР	0,286**	0,206**	0,324**	0,256**
ОУК	0,173*	0,300**	0,146	0,226**

Примечания:

1. Переменные: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент; СОП – Социально-организационная поддержка; ЦК – Цифровая компетентность; ФДВ – Фокус продвижения; ФПР – Фокус профилактики; РЗЛ – Резилентность; ДСУ – Демократический стиль управления; ЛСУ – Либеральный стиль управления; АСУ – Авторитарный стиль управления; ПНО – Профессиональная направленность по шкале «Объекты»; ПНЛ – Профессиональная направленность по шкале «Люди»; ПНИ – Профессиональная направленность по шкале «Информация»; КР – Компетентность руководителя в управленческом контроле; ОУК – отношение к управленческому контролю.

2. * – корреляция значима на уровне 0,05; ** – корреляция значима на уровне 0,01.

Таблица Е.14 – Проверка различий в показателях психологической готовности между группами по уровням внутренних факторов

Факторы	Показатели	Группы по уровням				Тест Манна-Уитни	
		Низкий		Высокий			
		n	М	n	М	Z	p
ЦК	ПГР	46	40,22	52	52,58	-3,626	0,000
	КПК	46	12,20	52	16,94	-4,377	0,000
	АК	46	14,87	52	17,13	-2,044	0,041
	МК	46	13,15	52	18,50	-4,851	0,000

Факторы	Показатели	Группы по уровням				Тест Манна-Уитни	
		Низкий		Высокий			
		n	М	n	М	Z	p
ФДВ	ПГР	54	42,72	43	52,72	-3,204	0,001
	КПК	54	13,63	43	16,56	-2,834	0,005
	АК	54	14,67	43	18,37	-3,176	0,001
	МК	54	14,43	43	17,79	-3,077	0,002
ФПР	ПГР	47	45,68	39	48,28	-0,751	0,453
	КПК	47	14,77	39	14,38	-0,148	0,882
	АК	47	16,17	39	16,82	-0,640	0,522
	МК	47	14,74	39	17,08	-2,123	0,034
РЗЛ	ПГР	48	38,27	53	51,02	-4,705	0,000
	КПК	48	11,87	53	16,02	-4,353	0,000
	АК	48	13,40	53	17,26	-3,503	0,000
	МК	48	13,00	53	17,74	-4,859	0,000
ДСУ	ПГР	49	43,98	51	47,02	-1,208	0,227
	КПК	49	14,08	51	14,71	-0,395	0,693
	АК	49	15,06	51	16,39	-1,387	0,166
	МК	49	14,84	51	15,92	-1,059	0,289
ЛСУ	ПГР	65	45,88	95	47,52	-0,756	0,450
	КПК	65	14,55	95	15,03	-0,597	0,550
	АК	65	15,75	95	16,51	-0,829	0,407
	МК	65	15,57	95	15,98	-0,439	0,661
АСУ	ПГР	53	47,43	49	45,71	-0,667	0,505
	КПК	53	14,92	49	14,82	-0,121	0,904
	АК	53	16,45	49	15,39	-1,031	0,302
	МК	53	16,06	49	15,51	-0,461	0,645
ПНО	ПГР	50	45,40	51	47,80	-1,193	0,233
	КПК	50	14,18	51	15,24	-1,332	0,183
	АК	50	15,68	51	16,80	-1,104	0,269
	МК	50	15,54	51	15,76	-0,337	0,736
ПНЛ	ПГР	49	48,18	72	45,46	-1,212	0,225
	КПК	49	15,22	72	14,33	-0,974	0,330
	АК	49	16,80	72	15,74	-0,958	0,338
	МК	49	16,16	72	15,39	-0,969	0,333
ПНИ	ПГР	48	42,92	35	50,43	-2,441	0,015
	КПК	48	13,46	35	16,00	-2,221	0,026
	АК	48	14,71	35	17,54	-2,380	0,017
	МК	48	14,75	35	16,89	-2,232	0,026

Факторы	Показатели	Группы по уровням				Тест Манна-Уитни	
		Низкий		Высокий			
		n	М	n	М	Z	p
КР	ПГР	43	43,40	62	51,27	-2,494	0,013
	КПК	43	14,19	62	15,77	-1,537	0,124
	АК	43	14,44	62	18,08	-3,317	0,001
	МК	43	14,77	62	17,42	-2,407	0,016
ОУК	ПГР	44	42,68	52	49,31	-2,101	0,036
	КПК	44	13,98	52	15,79	-1,762	0,078
	АК	44	13,68	52	17,35	-2,999	0,003
	МК	44	15,02	52	16,17	-0,974	0,330

Примечания:

1. Факторы: ЦК – Цифровая компетентность; ФДВ – Фокус продвижения; ФПР – Фокус профилактики; РЗЛ – Резилентность; ДСУ – Демократический стиль управления; ЛСУ – Либеральный стиль управления; АСУ – Авторитарный стиль управления; ПНО – Профессиональная направленность по шкале «Объекты»; ПНЛ – Профессиональная направленность по шкале «Люди»; ПНИ – Профессиональная направленность по шкале «Информация»; КР – Компетентность руководителя в управленческом контроле; ОУК – отношение к управленческому контролю.

2. Показатели: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент.

3. Для определения уровней использовались следующие критерии:

- для ЦК: меньше 7 баллов – низкий уровень, больше 10 баллов – высокий;
- для ФДВ: меньше 26 баллов – низкий уровень, больше 27 баллов – высокий;
- для ФПР: меньше 14 баллов – низкий уровень, больше 16 баллов – высокий;
- для РЗЛ: меньше 18 баллов – низкий уровень, больше 23 баллов – высокий;
- для ДСУ: меньше 8 баллов – низкий уровень, больше 11 баллов – высокий;
- для ЛСУ использовалось всего два уровня: меньше 2 баллов – низкий уровень, 2 балла и более – высокий;
- для АСУ: меньше 5 баллов – низкий уровень, больше 8 баллов – высокий;
- для ПНО: меньше 6 баллов – низкий уровень, больше 6 баллов – высокий;
- для ПНЛ: меньше 18 баллов – низкий уровень, больше 19 баллов – высокий;
- для ПНИ: меньше 19 баллов – низкий уровень, больше 21 баллов – высокий;
- для КР: меньше 10 баллов – низкий уровень, больше 11 баллов – высокий;
- для ОУК: меньше 21 баллов – низкий уровень, больше 23 баллов – высокий.

4. n – объем группы, M – среднее значение, Z – z-статистика, p – асимптотический двухсторонний уровень значимости.

Таблица Е.15 – Проверка значимости различий психологической готовности между группами руководителей с демократическим, авторитарно-демократическим и авторитарным стилями управления

Переменная	Средние значения по группам		Тест Манна-Уитни			
			U	W	Z	p
	ДС	АДС				
ПГР	46,60	49,15	1503,500	2881,500	-1,153	0,249
КПК	14,58	15,45	1465,000	2843,000	-1,364	0,172
АК	16,25	17,27	1523,000	2901,000	-1,049	0,294
МК	15,77	16,42	1561,500	2939,500	-0,840	0,401
	ДС	АС				
ПГР	46,60	43,55	941,500	1844,500	-1,145	0,252
КПК	14,58	14,19	1074,000	1977,000	-0,137	0,891
АК	16,25	14,45	866,500	1769,500	-1,720	0,085
МК	15,77	14,90	986,000	1889,000	-0,810	0,418
	АДС	АС				
ПГР	49,15	43,55	1031,500	1934,500	-2,235	0,025
КПК	15,45	14,19	1189,000	2092,000	-1,245	0,213
АК	17,27	14,45	972,500	1875,500	-2,611	0,009
МК	16,42	14,90	1139,000	2042,000	-1,562	0,118
	АДС	ДС + АС				
ПГР	49,15	45,23	2535,000	7000,000	-1,966	0,049
КПК	15,45	14,40	2564,000	7119,000	-1,557	0,119
АК	17,27	15,45	2495,500	6960,500	-2,107	0,035
МК	16,42	15,38	2700,500	7165,500	-1,396	0,163

Примечания:

1. Переменные: ПГР – Психологическая готовность руководителя к применению ИИ в управленческом контроле; КПК – Когнитивно-практический компонент; АК – Аффективный компонент; МК – Мотивационный компонент.

2. Группы по стилям управления: ДС – демократический стиль (n = 52), АДС – авторитарно-демократический стиль (n = 66), АС – авторитарный стиль (n = 42), ДС + АС – авторитарный или демократический стиль (n = 94).

3. Критерии для выделения групп: ДС – балл выраженности демократического стиля управления больше 11; АС – балл выраженности авторитарного стиля управления больше 9; все остальные случаи отнесены к АДС – авторитарно-демократическому стилю.

4. U – статистика Манна-Уитни, W – статистика Вилкоксона, Z – z-статистика, p – асимптотический двухсторонний уровень значимости.