

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2026, Том 14, № 3 / 2026, Vol. 14, Iss. 3 <https://mir-nauki.com/issue-3-2026.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/17PSMN326.pdf>

DOI: 10.15862/17PSMN326 (<https://doi.org/10.15862/17PSMN326>)

5.3.5. Социальная психология, политическая и экономическая психология (психологические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Смолянов, А. В. Проактивная переконфигурация работы в командах «Человек — Искусственный интеллект» как средство психологически безопасной интеграции технологий искусственного интеллекта в трудовую деятельность / А. В. Смолянов // Мир науки. Педагогика и психология. — 2026. — Т. 14. — № 3. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/17PSMN326.pdf>. DOI: 10.15862/17PSMN326.

For citation:

Smolyanov A.V. Proactive work reconfiguration in «Human — Artificial intelligence» teams as a means of psychologically safe artificial intelligence integration into work. *World of Science. Pedagogy and psychology*. 2026;14(3): 17PSMN326. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/17PSMN326.pdf>. DOI: 10.15862/17PSMN326. (In Russ., abstract in Eng.).

Статья подготовлена при поддержке РНФ. Проект № 22-18-00452-П «Психосоциальный дизайн рабочей среды как фактор субъективного благополучия сотрудника и инновационного потенциала организации»

УДК 316.6

Смолянов Андрей Витальевич

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», Санкт-Петербург, Россия

Научный сотрудник факультета «Психологии»

Кандидат психологических наук

E-mail: a.smolyanov@spbu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9141-8957>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1269516

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=59958243200>

Проактивная переконфигурация работы в командах «Человек — Искусственный интеллект» как средство психологически безопасной интеграции технологий искусственного интеллекта в трудовую деятельность

Аннотация. Современная научная литература всё более последовательно рассматривает искусственный интеллект не как нейтральный инструмент, а как особое рабочее условие, встроенное в организационные процессы и способное перестраивать базовые параметры труда. По мере интеграции искусственного интеллекта в принятие решений, координацию задач, мониторинг, кадровые процессы и взаимодействие с клиентами он влияет на структуру работы одновременно на нескольких уровнях: изменяет конфигурацию задач, перераспределяет контроль, трансформирует требования к навыкам и меняет формы социального взаимодействия. Восприятие применения искусственного интеллекта сотрудниками затрагивает не только инструментальную сторону работы, но и вопросы автономии, компетентности, доверия к суждению, ролевые границы и профессиональную идентичность. Это требует выделения специфического аналитического конструкта, описывающего, как сотрудники проактивно выстраивают отношения с искусственным интеллектом в процессе работы, а не просто адаптируют цифровую среду под текущие задачи. Представленная статья решает задачу теоретического описания и подготовки к операционализации модели переконфигурации работы в командах «человек-искусственный интеллект» как средства психологически безопасной интеграции искусственного интеллекта в трудовую деятельность. Автором была разработана

теоретическая модель, включающая три взаимосвязанных уровня психологического функционирования сотрудника организации: ролево-структурный (поведенческий), когнитивно-идентичностный, эмоциональный, а также три уровня анализа этого функционирования: индивидуальный, командный (групповой) и организационный. Исходы, к которым могут привести сочетания аспектов труда, относящиеся к разным уровням, проанализированы с точки зрения теории сохранения ресурсов и интегративной концепции благополучия сотрудника. Результатом данного анализа стал список ключевых измеримых параметров переконфигурации работы при взаимодействии с искусственным интеллектом, который может использоваться как в дальнейших теоретических и эмпирических исследованиях, так и в прикладных целях.

Ключевые слова: искусственный интеллект; проактивная переконфигурация работы; команды «человек-искусственный интеллект»; крафтинг работы; благополучие сотрудников; субъективное благополучие; техностресс

Введение

Развитие и внедрение систем искусственного интеллекта (ИИ) за последние годы существенно изменили контекст, в котором организуется труд. Если предыдущие волны цифровизации в основном затрагивали хранение информации, коммуникацию и автоматизацию рутинных операций, то современные ИИ-решения всё глубже интегрируются в анализ данных, принятие решений, взаимодействие с клиентами и координацию рабочих процессов [1; 2]. Это приводит к перераспределению задач между людьми и алгоритмическими системами, изменению структуры контроля и ответственности, трансформации требований к навыкам и, как следствие, к изменению того, как сотрудники оценивают собственное благополучие [3; 4]. Искусственный интеллект становится значимым элементом социально-технической системы организации, а его влияние на благополучие сотрудников оказывается опосредованным множеством новых структурных, психологических и социальных механизмов [5]. В ряде сфер — от промышленности и логистики до сферы услуг и управления персоналом — складываются конфигурации, которые описывают как взаимодействие людей и алгоритмических компонентов в составе своеобразных «команд» человека и ИИ (англ. Human-AI team). В подобных конфигурациях вопросы благополучия работников непосредственно зависят от того, как именно распределяются роли человека и ИИ [6–10].

Настоящая статья направлена на то, чтобы интегрировать ресурсно-ориентированные подходы к ИИ и благополучию с агентностной перспективой [11] крафтинга работы. Под «крафтингом работы» (англ. Job crafting) здесь и далее понимается «проактивное (инициативное) поведение сотрудника, направленное на изменение требований к работе и ресурсов самой работы, чтобы привести их в соответствие с собственными предпочтениями, способностями и ценностями» [12]. Основная цель статьи — предложить концептуальную рамку, в которой **проактивная переконфигурация работы в командах «человек-ИИ»** рассматривается как ключевой механизм, через который сотрудники переосмысливают и перестраивают свою работу в условиях взаимодействия с ИИ, тем самым влияя на ресурсные процессы и благополучие. Под проактивной переконфигурацией работы здесь понимается проактивное изменение задач, ролей, границ взаимодействия и смыслов работы, направленное на формирование того, как ИИ интегрирован в повседневную деятельность сотрудника, команды и организации.

Современные психологические исследования применения средств искусственного интеллекта в трудовой деятельности

В научной литературе всё чаще подчёркивается, что системы искусственного интеллекта необходимо рассматривать не как нейтральные инструменты, а как специфическое рабочее условие, структурно встроенное в организационные процессы [1; 13]. В эту категорию включают машинное обучение, системы обработки естественного языка, генеративные модели, компьютерное зрение и интегрированные платформы поддержки решений, применяемые в подборе и оценке персонала, управлении цепочками поставок, обслуживании клиентов, управлении рисками и стратегическом планировании.

Такая «встроенность» ИИ в организационную жизнь влияет, по меньшей мере, на три ключевых измерения труда. Во-первых, меняется **конфигурация задач**: часть операций делегируется алгоритмам, часть трансформируется, появляются новые виды деятельности, связанные с подготовкой данных, проверкой и интерпретацией результатов работы системы. Во-вторых, перераспределяется **контроль**: алгоритмические системы могут усиливать автономию сотрудников, предоставляя им более качественную информацию и расширяя зону принятия решений, но одновременно выступать как инструменты мониторинга, стандартизации и алгоритмического управления. В-третьих, меняются **требования к компетенциям**: возрастает роль «цифровой грамотности», способности работать с частично непрозрачными системами, критически оценивать их выводы и сочетать машинные и человеческие суждения [14].

Современные эмпирические исследования демонстрируют неоднозначную картину влияния ИИ на благополучие работников. С одной стороны, множество авторов фиксируют позитивные эффекты. Использование ИИ может повышать удовлетворённость и вовлечённость в работу за счёт улучшения доступа к информации, средств поддержки принятия решений и перераспределения задач в пользу более сложных и интересных аспектов деятельности. Внедрение ИИ в области безопасности труда и мониторинга рабочих процессов может улучшать условия работы и снижать риск инцидентов, тем самым поддерживая субъективное благополучие и чувство защищённости [15]. В ряде случаев ИИ-инструменты позволяют сотрудникам чувствовать себя более компетентными и эффективными, что положительно отражается на эвдемонических показателях — вовлечённости, удовлетворенности, ощущении профессионального роста [16; 17]. С другой стороны, значительная часть исследований документирует и отрицательные последствия. Интенсивное использование ИИ может сопровождаться ростом техностресса, связанного с необходимостью осваивать сложные интерфейсы, справляться с постоянными обновлениями и контролировать непредсказуемые результаты работы алгоритмов [18–21]. Сотрудники нередко испытывают тревогу по поводу возможной замены их труда или утраты профессионального статуса, что приводит к усилению симптомов психологического неблагополучия [22–23]. Используемые организациями управленческие ИИ-системы могут усиливать ощущение чрезмерного контроля и несправедливости, подрывая доверие, психологическую безопасность и качество отношений в коллективе. В ряде случаев увеличение продуктивности сотрудников может сопровождаться повышением уровня одиночества, эмоциональной усталости и контрпродуктивного поведения [24].

ИИ редко воздействует на благополучие напрямую, его влияние опосредуется изменениями в структурных, психологических и социальных ресурсах, а также особенностями организационного управления, лидерства и дизайна технологий. Одни и те же технологические решения могут одновременно создавать ресурсные преимущества и порождать новые угрозы [25]. В ряде исследований обнаруживаются нелинейные связи между степенью интеграции ИИ и благополучием: умеренный уровень внедрения повышает удовлетворённость работой, тогда как чрезмерная автоматизация и рост сложности работы приводят к психологической перегрузке и снижению автономии [26; 27].

Для систематизации вышеописанной картины влияния ИИ на благополучие многие авторы обращаются к теории сохранения ресурсов [28] и родственным подходам. Исходя из логики этих подходов, ИИ рассматривается как элемент рабочей среды, который может расширять ресурсное окружение работника (упрощать процессы, усиливать структурную и информационную поддержку, увеличивать автономию, укреплять социальные связи) или, напротив, истощать его (повышать нагрузки, подрывать контроль, усиливать неопределённость и угрозу утраты статуса). В фокусе большинства подобных исследований находятся прежде всего сами ресурсы и организационные условия (интенсивность использования ИИ, осведомлённость сотрудников о нем, особенности дизайна систем) и связанные с ними процессы ресурсного расширения и истощения. В таких моделях сотрудник чаще всего предстает как носитель ресурсов, подвергающийся воздействию контекстных сил. На другом полюсе находится литература по проактивному конструированию (крафтингу) работы и цифровой трансформации, где сотрудник изначально понимается как активный агент, перестраивающий свою работу в ответ на новые требования и возможности [29]. Исследования недавних лет показывают, что сотрудники активно используют цифровые инструменты для изменения состава задач, способов взаимодействия и переживаемого смысла работы [30; 31]. Но в отличие от многих предшествующих цифровых технологий, искусственный интеллект не ограничивается инструментальными функциями — обеспечением коммуникации, хранения данных или автоматизации рутинных рабочих процессов. Он всё чаще участвует в распознавании паттернов, генерации контента, рекомендации решений, оценке альтернатив; выступает когнитивным партнёром, источником поддержки, ограничений, ускорения, неопределённости и символической конкуренции — то есть замещении тех операций, которые ранее считались исключительно человеческими. Обобщая эти два подхода, можно подчеркнуть, что ИИ изменяет ресурсную среду труда неравномерно и противоречиво, создавая как возможности получения новых физических, психических или социальных ресурсов, так и риски их потери, так что сотрудники вынуждены не только «терпеть» эти изменения, но и активно перенастраивать свою работу. Такая перенастройка не сводится к поведению: она затрагивает также когнитивные интерпретации и эмоционально-оценочное отношение к ИИ, изменяя социальные установки сотрудников.

Модель проактивной переконфигурации работы в командах «человек-ИИ»

Предлагаемая нами на основании рассмотренной теоретической базы модель **проактивной переконфигурации работы в командах «человек-ИИ»** исходит из того, что влияние технологий искусственного интеллекта на сотрудников организации разворачивается не на одном, а по меньшей мере на трёх взаимосвязанных психологических уровнях функционирования: поведенческом, когнитивно-идентичностном и эмоциональном. Элементы модели, относящиеся к каждому из уровней функционирования, в свою очередь, могут относиться к индивидуальному, групповому (командному) и организационному уровням анализа (рис. 1).

Чтобы описать, к каким исходам ведут различные конфигурации элементов и уровней предложенной модели переконфигурации работы, нами была использована интегративная концепция благополучия «Having-Loving-Doing-Being» (H-L-D-B), предложенная в 2023 году Ф. Мартелой [32]. В рамках этой концепции благополучие сотрудника рассматривается через четыре домена: «имение/обладание» (англ. **Having** — **наличие структурных и материальных ресурсов, безопасности и предсказуемости условий**), «любовь/принадлежность» (англ. **Loving** — **качество отношений, поддержка и чувство включённости**), «делание» (англ. **Doing** — **деятельностная реализованность, использование и развитие способностей, вовлечённость**) и «бытийность» (англ. **Being** — **ощущение целостности, смысла и достоинства**).



Рисунок 1. Модель проактивной переконфигурации
работы в командах «человек-ИИ» (авторская разработка)

При этом психическое напряжение, стресс, выгорание и связанные с ними негативные проявления рассматриваются Ф. Мартелой как отдельный, хотя и тесно связанный с этими доменами, класс исходов. Преимущество концепции H-L-D-B состоит в том, что она позволяет объединить разнородные традиции исследования благополучия в единую аналитическую систему без редукции благополучия к одному-двум индикаторам. В её логике Having («имение/обладание») относится к ресурсной и структурной обеспеченности, безопасности, автономии и предсказуемости условий труда; Loving («любовь/принадлежность») — к качеству отношений, принадлежности и социальной связанности; Doing («делание») — к деятельностной реализованности, вовлечённости, развитию способностей и ощущению эффективного действия; Being («бытийность») — к достоинству, идентичности, смыслу и внутренней целостности субъекта труда.

Далее мы поочерёдно рассмотрим, что отражают элементы каждого из уровней нашей модели переконфигурации работы и каким образом они соотносятся с концепцией H-L-D-B.

На **ролево-структурном (поведенческом)** уровне представленной модели переконфигурации работы речь идёт о перераспределении полномочий, ответственности и видимости человеческого вклада в условиях внедрения ИИ в деятельность команд и организаций. Этот уровень показывает, **как именно сотрудник организует работу** с использованием ИИ, фактически создавая новый «микродизайн» своего труда. Сюда относятся решения о том, какие задачи делегировать алгоритмам, а какие сохранить за собой; как менять последовательность операций; насколько полагаться на рекомендации ИИ и как выстраивать границу между человеческим и алгоритмическим вкладом. Поведенческие практики могут быть направлены как на расширение возможностей (повышение эффективности, разгрузка от рутины, высвобождение времени для более сложных задач), так и на защиту ресурсов (ограничение участия ИИ в критических решениях, введение дополнительных шагов проверки, сознательное сохранение за собой ключевых задач). В терминах H-L-D-B такая переконфигурация прежде

всего затрагивает Having («имение/обладание») и Doing («делание»). На уровне домена Having она задаёт, какими структурными ресурсами фактически располагает человек во взаимодействии с ИИ: сколько у него остаётся контроля, предсказуемости, защищённости от ошибок ИИ и перегрузки; какие ресурсы (время, информация, поддержка) высвобождаются или, наоборот, дополнительно расходуются. На уровне Doing — определяет, насколько сотрудник ощущает себя реализованным и эффективным в новой конфигурации задач: удаётся ли ему за счёт использования ИИ сосредоточиться на более сложных и значимых элементах работы, или, напротив, роль человека смещается к фрагментарному мониторингу и «надзору за алгоритмом», что может снижать переживание им деятельностной полноценности. Через эти два домена поведенческие решения опосредованно влияют и на Being («бытийность»): сохранение за собой тех участков деятельности, где проявляется человеческая экспертиза и ответственность, поддерживает чувство профессионального достоинства и значимости собственного вклада, тогда как радикальная передача ключевых операций ИИ может восприниматься сотрудником как подрыв его статуса и смысла роли. На индивидуальном уровне анализа речь может идти о том, как конкретный сотрудник перераспределяет свои задачи между собой и ИИ, какие контрольные точки оставляет «за собой» и какие стратегии делегирования выбирает, управляя собственным балансом ресурсов. На командном уровне — о совместно принятых правилах работы с ИИ: как команда распределяет роли в обращении к системе, кто инициирует запросы, кто проверяет и утверждает результаты, какие действия предпринимаются, чтобы снизить риск ошибок и конфликтов вокруг «человеческой» и «алгоритмической» ответственности. Наконец, на организационном уровне поведенческая переконфигурация закрепляется в формализованных процессах, регламентах и программах обучения, которые задают типичные сценарии использования ИИ. В совокупности эти три уровня образуют «поведенческий коридор ресурсов», в рамках которого сотрудник и команда либо получают возможность выстраивать устойчивый баланс Having и Doing при работе с ИИ, либо сталкиваются с хроническим ощущением перегрузки, неопределённости и утраты контроля, повышающим риск техностресса, роста субъективного неблагополучия и других негативных последствий.

На **когнитивно-идентичностном** уровне можно говорить о том, как люди, сталкиваясь с угрозой замещения и изменением критериев ценности их труда, **переосмысливают свою профессиональную идентичность, уникальность и смысл работы**, а также сознательно сохраняют за собой участки деятельности, поддерживающие чувство компетентности и агентности. Когнитивная оценка проявляется в том, что сотрудник конструирует для себя понятную схему разделения труда «я-ИИ» — формулирует критерии, когда и в чём он опирается на систему, а когда считает необходимым полагаться на собственное суждение. Этот уровень включает интерпретации того, чем является ИИ в контексте профессиональной деятельности («инструмент», «помощник», «партнёр», «скрытый начальник» или «конкурент»), где теперь проходит граница человеческой и алгоритмической компетентности и ответственности, что считать качественным результатом применения ИИ и в какой мере такому результату можно доверять. С точки зрения теории сохранения ресурсов здесь сотрудник переопределяет значение ИИ для своей деятельности — как ресурс, расширяющий его возможности, или как угрозу, подрывающую имеющиеся ресурсы и статус. В логике концепции H-L-D-V когнитивно-идентичностный уровень в первую очередь связан с Being («бытийностью»), но затрагивает и Having («имение/обладание»). Интерпретация сотрудником ИИ как средства расширения собственной роли, появления новых форм профессионального вклада и развития компетенций, поддерживают ощущение смысловой непрерывности, профессионального достоинства и «права на будущее» в профессии, тогда как устойчивое убеждение, что ИИ обесценивает человеческий труд подрывает переживание значимости себя и своей работы и усиливает угрозу идентичности. Вместе с тем, более реалистичные и дифференцированные представления о границах и возможностях ИИ снижают субъективную неопределённость относительно того, какие ресурсы остаются доступными человеку, а какие требуют пересборки,

тем самым влияя на ощущение структурной обеспеченности и предсказуемости. На индивидуальном уровне это личные интерпретации сотрудником роли ИИ в собственной работе, понимание того, где человек хочет и может оставаться носителем уникальной компетентности, а какие участки деятельности он воспринимает как потенциально заменяемые. На командном уровне формируются разделяемые представления о том, «что такое ИИ для нас как группы» — общий образ ИИ как дополняющего или замещающего команду, согласованные критерии качества человеческого и алгоритмического вклада, коллективные ожидания относительно того, какие задачи в будущем будут выполняться людьми, а какие — в связке с ИИ. На организационном уровне это закрепляется в официальных нарративах и стратегических документах: как руководство описывает цели и смысл внедрения ИИ, как соотносит его с ценностями организации и развитием сотрудников. В совокупности эти индивидуальные, командные и организационные представления образуют «когнитивно-идентичностный коридор ресурсов», который может либо помогать сотрудникам воспринимать ИИ как осмысленный ресурс расширения их роли при умеренном уровне психического напряжения, либо, напротив, задавать устойчивое восприятие ИИ как угрозы, усиливая неопределённость, подрывая идентичность и приводя к хроническому стрессу.

Эмоциональный уровень отражает **регуляцию эмоционального отношения к ИИ** как к элементу рабочей реальности. Внедрение ИИ может вызывать воодушевление, любопытство и чувство усиления собственных возможностей, но также тревогу, раздражение, недоверие, ощущение уязвимости или замещения. Этот уровень тесно связан с формированием у сотрудника субъективного чувства безопасности и предсказуемости и тем самым влияет на то, будут ли изменения, связанные с внедрением и применением ИИ, переживаться как управляемые и содержательно осмысленные или как неконтролируемые и угрожающие. На данном уровне сотрудник может **осознанно регулировать («настраивать») эмоциональную дистанцию к ИИ**: снижать избыточную тревогу, формировать достаточный, но не некритичный уровень доверия, нормализовать неизбежную неопределённость, избегать либо демонизации, либо идеализации технологии. В терминах H-L-D-B эмоциональный слой в первую очередь связан с Loving («любовью/принадлежностью»), а также с негативными для благополучия исходами (психическим напряжением, стрессом и выгоранием), опосредуя также Doing («делание») и Being («бытийность»). То, какие эмоции доминируют у сотрудника при взаимодействии с ИИ и насколько они могут быть открыто выражены и переработаны, определяет, будет ли человек ощущать себя оставленным один-на-один с технологическими изменениями или же включённым в поддерживающие отношения с коллегами и руководством. Способность без самообесценивания выдерживать смешанные чувства по поводу ИИ — одновременно интерес и тревогу, надежду и скепсис — поддерживает переживание внутренней целостности и уважения к себе в условиях неопределённости. Адаптивные стратегии эмоциональной регуляции (когда сотрудник не избегает задач, связанных с ИИ, но и не «застревает» в тревоге и раздражении) уменьшают прокрастинацию и защитное избегание, тем самым косвенно поддерживая включённость в деятельность и субъективную реализованность. Напротив, хронически высокий уровень тревоги, злости или цинизма в отношении ИИ, особенно при отсутствии возможностей для их безопасного выражения, способствует накоплению психологического напряжения, повышая риск стресса, выгорания и психосоматических реакций. Рассмотренные эмоциональные оценки и способы регуляции формируются и поддерживаются не только на индивидуальном, но и на командном и организационном уровнях. На индивидуальном уровне это личный фон переживаний, возникающих при работе с ИИ (страх, раздражение, интерес, энтузиазм), и используемые человеком способы с ними обходиться — от избегания и иронии до поиска поддержки и осмысленного принятия неопределённости. На командном уровне это проявляется в эмоциональном климате вокруг темы ИИ — допустимо ли в группе говорить о страхах и сомнениях, встречает ли сотрудник поддержку или обесценивание, поощряется ли коллегами умеренное любопытство и

экспериментирование или доминируют цинизм и скрытое напряжение. На организационном уровне это закрепляется в том, каким тоном обсуждаются технологии ИИ в официальных коммуникациях, существуют ли институционализированные каналы для выражения тревог и обратной связи, сопровождается ли цифровая трансформация организации программами поддержки благополучия сотрудников или воспринимается как лишенный эмоций технический проект. В совокупности эти индивидуальные переживания, командный эмоциональный климат и организационные практики обращения с эмоциями образуют «эмоциональный коридор ресурсов», по которому изменения, связанные с ИИ, либо интегрируются как сложные, но управляемые и совместно переживаемые, либо превращаются в источник хронического эмоционального напряжения и усиления стресса.

Три вышеперечисленных уровня переконфигурации работы концептуально различаются, но в реальной практике могут быть тесно переплетены. Поведенческие эксперименты с ИИ (например, новые способы делегирования задач) дают сотруднику опыт, который затем перерабатывается на когнитивном уровне — в обновлённых представлениях о том, «на что способен ИИ и на что способен я». Эти интерпретации, в свою очередь, усиливают или ослабляют эмоциональные реакции, которые затем влияют на готовность к дальнейшим поведенческим экспериментам и на содержание когнитивных интерпретаций. Аналогичные циклы могут складываться и на командном уровне (когда новые правила работы с ИИ изменяют коллективные представления и эмоциональный климат в команде) и на уровне организации (когда изменения в политиках и нарративах вокруг ИИ вызывают переосмысление его роли и соответствующие коллективные эмоциональные реакции).

С точки зрения теории сохранения ресурсов, переконфигурации работы в командах «человек-ИИ» может рассматриваться как способ **вмешаться в динамику ресурсов**, заданную внедрением ИИ: усилить ресурсные спирали роста (например, когда поведенческие и когнитивные адаптации приводят к расширению автономии, компетентности и социальной поддержки) и смягчить спирали потерь (когда без агентного вмешательства доминируют техностресс, чувство одиночества и неуверенности в себе). Это может служить объяснением тому, почему похожие внешне паттерны использования ИИ (например, высокая интенсивность применения) в разных случаях оказываются связаны с противоположными профилями благополучия.

Измерение параметров переконфигурации работы при взаимодействии с ИИ

В предлагаемой модели **проактивная переконфигурация работы в командах «человек-ИИ»** понимается как процесс, который одновременно разворачивается на индивидуальном, командном и организационном уровнях анализа и проявляется в поведенческом, когнитивно-идентичностном и эмоциональном психологических уровнях функционирования. На каждом уровне конкретные способы взаимодействия с ИИ (распределение задач между человеком и ИИ, общие представления команды о роли ИИ, организационные политики и нарративы, задающие способы его использования) формируют особые ресурсные коридоры, по которым достигается или подрывается благополучие. Поведенческие аспекты переконфигурации работы преимущественно определяют ощущение контролируемости и эффективности, когнитивно-идентичностные — задают, воспринимаются ли изменения как осмысленное расширение профессиональной роли или как угроза идентичности, а эмоциональные — определяют качество отношений и психологическую безопасность. Важной особенностью предлагаемой модели является то, что согласованность или, напротив, рассогласованность этих аспектов между уровнями (например, когда организация коммуницирует ИИ как возможность, а команды и отдельные сотрудники устойчиво воспринимают его как угрозу) рассматривается как ключевой механизм, усиливающий либо ресурсные эффекты, либо накопление психологического напряжения и стресса.

Для того чтобы разработанная модель могла быть исследована эмпирически, необходимо задать, какие именно аспекты поведенческого, когнитивно-идентичностного и эмоционального уровней мы рассматриваем как измеримые параметры проактивной переконфигурации работы в контексте ИИ и на каких уровнях анализа это производится (табл. 1).

Таблица 1

**Ключевые измеримые параметры
переконфигурации работы при взаимодействии «человек-ИИ»**

Уровень	Роль-структурный (поведенческий)	Когнитивно-идентичностный	Эмоциональный
I. Индивидуальный	Как сотрудник делит работу с ИИ: 1.1 Доля задач, делегируемых ИИ (по типам задач). 1.2 Порог вмешательства (когда проверяю/ переписываю ответы ИИ). 1.3 Инициирование новых способов использования ИИ.	Как сотрудник разделяет себя и ИИ: 1.4 Доминирующий образ ИИ в работе: инструмент / помощник / «надзор» / конкурент. 1.5 Оценка относительной компетентности ИИ vs своей по разным задачам. 1.6 Ожидания будущего статуса своей профессии в связи с ИИ (угроза / нейтрально / возможность).	Как сотрудник переживает взаимодействие с ИИ: 1.7 Частота и интенсивность тревоги, раздражения, интереса/воодушевления при работе с ИИ. 1.8 Преобладающие стратегии эмоциональной регуляции (избегание, поиск поддержки, нормализация и т. п.).
	Как команда организует работу с ИИ: 2.1 Наличие и степень конкретности командных правил использования ИИ (когда, для чего, кто отвечает за итог). 2.2 Коллективное распределение задач между людьми и ИИ (кто инициирует запросы, кто проверяет, кто утверждает). 2.3 Регулярность командных практик настройки взаимодействия с ИИ (ретроспективы, разбор кейсов, совместное улучшение промптов).	Как команда понимает «мы-ИИ»: 2.4 Разделяемый образ ИИ в команде (преобладающее представление: инструмент / помощник / «ещё один член команды» / надзор / конкурент). 2.5 Общие представления о том, где ИИ компетентнее/слабее команды (по типам задач). 2.6 Коллективные ожидания относительно будущего команды в условиях ИИ (угроза / нейтрально / возможность развития).	Как сотрудник переживает взаимодействие с ИИ: 2.7 Эмоциональный тон командных обсуждений ИИ (интерес, юмор, раздражение, страх, цинизм). 2.8 Восприятие того, можно ли безопасно высказывать тревоги и сомнения по поводу ИИ в команде. 2.9 Распространённые коллективные способы обращения с эмоциями про ИИ (поддержка, нормализация, обесценивание, сарказм и т. п.).
II. Командный	Как организация встраивает ИИ в процессы: 3.1 Наличие и чёткость формализованных политик и процедур работы с ИИ (описание ролей человека и ИИ, требований и стандартов проверки). 3.2 Дизайн бизнес-процессов с участием ИИ (кто принимает решения, как встроены их проверки, документирование и формализация). 3.3 Объём и формат организационной поддержки обучения работе с ИИ (время, ресурсы, тренинги, сопровождение).	Как организация «объясняет» применение ИИ: 3.4 Официальные интерпретации роли ИИ в корпоративной коммуникации (внутренние презентации, письма, стратегии): ИИ как угроза, как «необходимое зло», как инструмент, как возможность для развития людей и организации. 3.5 Степень прозрачности в сообщениях о целях внедрения ИИ (оптимизация затрат, улучшение качества, перераспределение задач, возможные сокращения). 3.6 Явное или отсутствующее связывание ИИ с целями благополучия и развития сотрудников.	Как организация обращается с эмоциями вокруг ИИ: 3.7 Наличие каналов, где сотрудники могут безопасно выражать чувства по поводу ИИ (опросы, фокус-группы, диалоги с руководством). 3.8 Типичные реакции организации на такую обратную связь (игнорирование, формальные ответы, реальные изменения). 3.9 Наличие программ поддержки благополучия, явно сопровождающих внедрение ИИ (форматы обсуждения, коучинг, психологическая поддержка, интервенции).

Авторская разработка

Представленная в таблице 1 структура может использоваться как для операционализации предложенной нами модели при помощи разработки количественных психометрических инструментов, так и для проведения качественных исследований, а также разработки соответствующих мер психологической поддержки работников, подготовки и проведения интервенций.

Заключение

В настоящей статье нами была предложена концептуальная модель проактивной переконфигурации работы в командах «человек-ИИ», которая одновременно учитывает три взаимосвязанных психологических уровня функционирования (ролево-структурный, когнитивно-идентичностный и эмоциональный) и три уровня анализа (индивидуальный, командный и организационный). Модель показывает, что влияние ИИ на работников разворачивается не только как изменение структуры задач, но и как переопределение распределения полномочий и ответственности, способов понимания себя в профессии и эмоционального отношения к технологическим изменениям. Связь этих процессов с интегративной концепцией благополучия H-L-D-V позволяет рассматривать проактивную переконфигуацию работы в командах «человек-ИИ» как конфигурирование различных сочетаний ресурсной обеспеченности, качества отношений и психологической безопасности, деятельностной реализованности, смысловой и идентичностной устойчивости, а также психологического напряжения и стресса.

Выделение измеримых поведенческих, когнитивно-идентичностных и эмоциональных параметров проактивной переконфигурации работы, относящихся к индивидуальному, командному и организационному уровням анализа, позволяет не только теоретически выделять соответствующие профили сотрудников, но и в будущем операционализировать предложенную модель и изучить как согласованность или рассогласованность решений на разных уровнях организации усиливает или ослабляет ресурсные эффекты от внедрения ИИ.

Вместе с тем представленная модель имеет ряд ограничений, которые задают направления для будущих исследований. Во-первых, она остаётся концептуальной и нуждается в дальнейшей операционализации и эмпирической проверке. Во-вторых, модель пока лишь намечает роль контекстуальных факторов (организационной культуры, отраслевых и культурных различий, влияния не рабочих факторов), которые могут задавать разные «режимы» формирования ресурсных коридоров.

Перспективным видится также эмпирическая проверка и доработка модели с учетом выстраивания более согласованных траекторий между постоянно развивающимися индивидуальными практиками, командными нормами, организационными и государственными политиками и стандартами внедрения и применения ИИ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Nazareno, J. The impact of automation and artificial intelligence on worker well-being / J. Nazareno, D. Schiff // *Technology in Society*. — 2021. — Vol. 67. — Art. 101679. — DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101679. EDN: WXBDRТ.
2. Cugueró-Escofet, N. AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry / N. Cugueró-Escofet, P. Ficapal-Cusí, J. Torrent-Sellens // *Administrative Sciences*. — 2024. — Vol. 14, № 6. — Art. 127. — DOI: 10.3390/admsci14060127. EDN: ZNVORE.

3. Afshin, P. Artificial intelligence and employee well-being: An integrative review of resource dynamics in the workplace / P. Afshin // SSRN. — 2026. — DOI: 10.2139/ssrn.6556707.
4. Bankins, S., A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice / S. Bankins, A.C. Ocampo, M. Marrone, S.L.D. Restubog, S.E. Woo // Journal of Organizational Behavior. — 2024. — Vol. 45, № 2. — P. 159–182. — DOI: 10.1002/job.2735. EDN: CXRZDB.
5. Berretta, S. The Job Perception Inventory: considering human factors and needs in the design of human-AI work / S. Berretta, A. Tausch, C. Peifer, A. Kluge // Frontiers in Psychology. — 2023. — Vol. 14. — Art. 1128945. — DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1128945. EDN: YHHSZG.
6. Gonzalez, C. Toward a science of human-AI teaming for decision making: A complementarity framework / C. Gonzalez, K. Donahue, D.G. Goldstein, H. Heidari, M. S. Jalali, B. Schelble, A. Singh, A.W. Woolley // PNAS Nexus. — 2026. — Vol. 5, № 3. — Art. pgag030. — DOI: 10.1093/pnasnexus/pgag030.
7. Hall, K.R. Understanding salesperson intention to use AI feedback and its influence on business-to-business sales outcomes / K.R. Hall, D.E. Harrison, H. Ajjan, G.W. Marshall // Journal of Business & Industrial Marketing. — 2022. — Vol. 37, № 9. — P. 1787–1801. — DOI: 10.1108/JBIM-04-2021-0218. EDN: VITLWJ.
8. Chen, J. Drivers of salespeople's AI acceptance: what do managers think? / J. Chen, W. Zhou // Journal of Personal Selling & Sales Management. — 2022. — Vol. 42, № 2. — P. 107–120. — DOI: 10.1080/08853134.2021.2016058. EDN: XIPJEZ.
9. Panda, M. Understanding the role of artificial intelligence in knowledge management systems: a systematic review using the antecedent, consequences and intervention framework / M. Panda, R. Puri // Journal of Work-Applied Management. — 2026. — Vol. 18, № 1. — P. 81–94. — DOI: 10.1108/JWAM-05-2025-0082.
10. Batool, F. AI-based Reward System and Job Satisfaction: The Mediating role of Motivation / F. Batool, M. Rafiq, G. Haider // International Journal of Management Research and Emerging Sciences. — 2025. — Vol. 15, № 3. — DOI: 10.56536/ijmres.v15i3.795. EDN: UMHYVW.
11. Bhopal, R. Exploring well-being through job crafting: trends and future insights through bibliometric analysis / R. Bhopal, R. Devi // Current Psychology. — 2025. — Vol. 44. — P. 16582–16592. — DOI: 10.1007/s12144-025-08385-8. EDN: FYREDE.
12. Маничев, С. А. Русскоязычная версия «Шкалы настройки работы» («Job crafting scale»): психометрическая проверка, валидизация и перспективы использования / С. А. Маничев, М. П. Милетич, Н. Н. Лепехин, О. Н. Ильина, В. Е. Погребницкая // Организационная психология. — 2023. — Т. 13, № 1. — С. 92–116. — DOI: 10.17323/2312-5942-2023-13-1-92-116. EDN: YYUXVC.
13. De Stefano, V. Negotiating the Algorithm: Automation, Artificial Intelligence and Labor Protection / V. De Stefano // Comparative Labor Law & Policy Journal. — 2019. — Vol. 41, № 1. — DOI: 10.2139/ssrn.3178233.
14. Milanez, A. Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey / A. Milanez, A. Lemmens, C. Ruggiu // OECD Artificial Intelligence Papers. — 2025. — No. 31. — DOI: 10.1787/287c13c4-en.
15. Valtonen, A. AI and employee wellbeing in the workplace: An empirical study / A. Valtonen, M. Saunila, J. Ukko, L. Treves, P. Ritala // Journal of Business Research. — 2025. — Vol. 199. — Art. 115584. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115584. EDN: CHEEVO.

16. Kong, H. The impact of trust in AI on career sustainability: The role of employee-AI collaboration and protean career orientation / H. Kong, Z. Yin, Y. Baruch, Y. Yuan // *Journal of Vocational Behavior*. — 2023. — Vol. 146. — Art. 103928. — DOI: 10.1016/j.jvb.2023.103928. EDN: NTEIOZ.
17. Duong, N.-H. Psychological drivers of Employee-AI collaboration and career sustainability: The role of trust, threat, and protean orientation / N.-H. Duong et al. // *Acta Psychologica*. — 2026. — Vol. 262. — Art. 106074. — DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.106074. EDN: DOGFCN.
18. Mansuroğlu, E. Technostress and employee well-being: A systematic review of empirical evidence / E. Mansuroğlu, A.P. Smith // *Computers in Human Behavior Reports*. — 2026. — Vol. 21. — Art. 100941. — DOI: 10.1016/j.chbr.2026.100941.
19. Di Stefano, G. Artificial Intelligence Perceptions and Technostress in Staff Radiologists: The Mediating Role of Artificial Intelligence Acceptance and the Moderating Role of Self-Efficacy / G. Di Stefano, S. Salerno, D. Matranga et al. // *Behavioral Sciences*. — 2025. — Vol. 15, № 9. — Art. 1276. — DOI: 10.3390/bs15091276. EDN: PDHCAM.
20. Chang, P.-C. Does AI-Driven Technostress Promote or Hinder Employees' Artificial Intelligence Adoption Intention? A Moderated Mediation Model of Affective Reactions and Technical Self-Efficacy / P.-C. Chang, W. Zhang, Q. Cai, H. Guo // *Psychology Research and Behavior Management*. — 2024. — Vol. 17. — P. 413–427. — DOI: 10.2147/PRBM.S441444. EDN: YDHESR.
21. Wang, B. How does human-AI collaboration task complexity affect employee work engagement? The roles of humble leadership and AI self-efficacy / B. Wang, S. Liu, C. Luo // *Frontiers in Psychology*. — 2026. — Vol. 17. — DOI: 10.3389/fpsyg.2026.1767967.
22. Wen, C. AI learning anxiety, job insecurity, and innovation: A mediation model in Asian firms / C. Wen, Y. Cai, C. Ching Tan // *Asian Administration and Management Review*. — 2026. — Vol. 8, № 2. — P. 22–xx. — DOI: 10.14456/aamr.2025.47.
23. Kim, B.-J. How artificial intelligence-induced job insecurity shapes knowledge dynamics: the mitigating role of artificial intelligence self-efficacy / B.-J. Kim, M.-J. Kim // *Journal of Innovation & Knowledge*. — 2024. — Vol. 9, № 4. — Art. 100590. — DOI: 10.1016/j.jik.2024.100590. EDN: LXEOVQ.
24. Meng, Q. Effects of Employee-Artificial Intelligence (AI) Collaboration on Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Leader Emotional Support as a Moderator / Q. Meng, T.J. Wu, W. Duan, S. Li // *Behavioral Sciences*. — 2025. — Vol. 15, № 5. — Art. 696. — DOI: 10.3390/bs15050696. EDN: KMCCPL.
25. Narayanan, K. Examining the Impact of Daily AI-Supported Work on Employee Outcomes: A Challenge-Hindrance Approach / K. Narayanan et al. // *Group & Organization Management*. — 2026. — Online first. — P. 1–36. — DOI: 10.1177/1059601126144292.
26. Schulz, C. Curse or Blessing: Investigating the Influence of Firms' Artificial Intelligence Adoption on Employee Job Satisfaction / C. Schulz, D. Bendig, A. Bräunche, B. Kindermann // *Journal of Management Studies*. — 2026. — Vol. 63. — P. 561–595. — DOI: 10.1111/joms.70004. EDN: LQKAAO.
27. Wu, W. The Inverted U-Shaped Relationship Between AI and Job Satisfaction: Empirical Evidence from China's CLDS Microdata / W. Wu, Y. Yang, L. Yang, L. Su, Z. Chen // *Emerging Markets Finance and Trade*. — 2025. — P. 1–16. — DOI: 10.1080/1540496X.2025.2548427.

28. Hobfoll, S.E. Conservation of Resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences / S.E. Hobfoll, J. Halbesleben, J.-P. Neveu, M. Westman // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. — 2018. — Vol. 5. — P. 103–128. — DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640. EDN: YGREFV.
29. Bruning, P.F. A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory / P.F. Bruning, M.A. Campion // Academy of Management Journal. — 2018. — Vol. 61, № 2. — P. 499–522. — DOI: 10.5465/amj.2015.0604.
30. Shi, Y. Digital job crafting and its positive impact on job performance: The perspective of individual-task-technology fit / Y. Shi, J. Xie, Y. Wang, N. Zhang // Advances in Psychological Science. — 2023. — Vol. 31. — P. 1133. — DOI: 10.3724/SP.J.1042.2023.01133. EDN: LTQHZS.
31. Ravarini, A. Digital Job Crafting in the Era of Artificial Intelligence: exploring the phenomenon through a sociotechnical lens / A. Ravarini, H. Perozzo, R. Cuel, L. Varriale, F. Zaghloul // In: Proceedings of the 2023 Italian Chapter of AIS Conference (ITAIS). — 2023. — URL: <https://aisel.aisnet.org/itaais2023/3> (дата обращения: 12.05.2026).
32. Martela, F. Well-Being as Having, Loving, Doing, and Being: An Integrative Organizing Framework for Employee Well-Being / F. Martela // Journal of Organizational Behavior. — 2025. — Vol. 46, № 5. — P. 641–661. — DOI: 10.1002/job.2862. EDN: GQGZIN.

Smolyanov Andrey Vitalyevich

Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russia

E-mail: a.smolyanov@spbu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9141-8957>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1269516

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=59958243200>

Proactive work reconfiguration in «Human — Artificial intelligence» teams as a means of psychologically safe artificial intelligence integration into work

Abstract. Contemporary academic literature increasingly treats artificial intelligence not as a neutral tool, but as a distinct work condition embedded in organizational processes and capable of reshaping core features of work. As artificial intelligence is integrated into decision-making, task coordination, monitoring, staff management-processes, and customer interactions, it reshapes work at multiple levels by changing task configurations, redistributing control, transforming skill requirements, and reshaping social interactions. Employees' perceptions of artificial intelligence implementation concern not only instrumental aspects of work, but also autonomy, competence, trust in decision-making, role boundaries, and professional identity. This highlights the need for a distinct construct that captures how employees proactively negotiate their relationship with artificial intelligence at work, rather than merely adapting digital tools to predefined tasks. This article develops a theoretical model of work reconfiguration in «Human — Artificial intelligence» teams and lays the groundwork for its operationalization as a means of psychologically safe artificial intelligence integration into work. The model comprises three interrelated layers of employees' psychological functioning role-structural (behavioral), cognitive-identity, and emotional-examined across individual, team, and organizational levels. We analyze potential configurations and outcomes at the intersection of these layers and levels through the lens of Conservation of Resources theory and an integrative framework of employee well-being. On this basis, we propose a set of key measurable indicators of work reconfiguration in Human-Artificial intelligence interaction that can inform further theoretical and empirical work, as well as the design of diagnostic tools and organizational interventions.

Keywords: artificial intelligence; proactive work reconfiguration; human-artificial intelligence teams; job crafting; employee well-being; subjective well-being; technostress