



## Удалённая работа в виртуальном офисе: изменение социального пространства работника в организации<sup>1</sup>

ГУРИЕВА Светлана Дзахотовна

ORCID: 0000-0002-4305-432X

МАРАРИЦА Лариса Валерьевна

ORCID: 0000-0003-3858-5369

ГУНДЕЛАХ Ольга Евгеньевна

ORCID: 0000-0002-8924-2721

*Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** Современные условия организации рабочего места позволяют работать сотрудникам в любом месте, в любое время, без каких-либо ограничений. Тем не менее, как организации, так и сотрудники, работающие в режиме виртуального офиса, сталкиваются с рядом трудностей. Исследования преимуществ и недостатков удалённой работы для сотрудников и организаций и способов преодоления трудностей, возникающих при работе в формате виртуального офиса, стали особенно актуальны в период пандемии COVID-19. *Цель.* В статье представлен краткий обзор исследований, направленных на изучение психосоциальных особенностей рабочего места сотрудника в традиционном и виртуальном офисе в зарубежной научной литературе. *Метод.* Для теоретического анализа были отобраны более 50 статей, релевантных тематике реализуемого научного проекта. Основываясь на отобранных литературных источниках, были определены преимущества и ограничения дистанционной работы для работника и функционирования организации, рассмотрены способы поддержания психологического благополучия работников. *Результаты.* Рассмотрены ключевые аспекты удалённой работы, оказывающие влияние на уровень стресса сотрудника на работе (прерванная коммуникация, перегрузка на работе, нарушение баланса «работа — дом»), и на организацию (угроза социальным отношениям и нарушенная коммуникация). Перечислены потенциальные способы поддержания психологического благополучия сотрудника в виртуальных офисах: обучение, поправки в правилах и организационных нормах, психосоциальный дизайн рабочего места, сохранение баланса между работой и личной жизнью, обеспечение потребностей работающих женщин, техническая оснащённость помещений и доступность технологий. Обосновывается междисциплинарный подход в изучении ключевых проблем сотрудника в организации.

**Ключевые слова:** виртуальный офис; психологическое благополучие; психосоциальный дизайн; баланс «работа — дом».

<sup>1</sup> Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

## Введение

Интерес исследователей к проблеме удалённой работы появился ещё в XX веке и связан был с активным развитием современных технологий, позволяющих работать не только в офисе, но и вне офиса. Количество публикаций, посвящённых удалённой работе в виртуальном офисе и изменению социального пространства работников с тех пор неуклонно растёт. Наивысшая точка всплеска общественного и научного интереса к обозначенной проблеме произошла после начала пандемии COVID-19, когда особое внимание исследователей привлекла задача удержания сотрудников и обеспечения их психологического благополучия. В связи с этим спектр проблемы становится значительно шире, внимание переключается на преимущества и недостатки дистанционного формата работы как для работника, так и для организации. Увеличивается количество экспериментальных исследований, опубликовано несколько мета-анализов и системных обзоров существующих эмпирических исследований.

Нами был проведён краткий обзор исследований, посвящённых удалённой работе в виртуальном офисе и изменению социального пространства работников, с целью выявления психосоциальных особенностей рабочего места сотрудника в традиционном и виртуальном офисе и разработка различных способов поддержания психологического благополучия сотрудника. Настоящий краткий обзор не претендует на полноту анализа всех существующих исследований, но может рассматриваться как авторская попытка анализа и интерпретации полученных результатов в зарубежных исследованиях. В анализ были включены более 35 работ, опубликованных авторами из США, стран Европы и Китая за последние 20 лет начиная с 2001 года. В том числе, среди отобранных работ присутствовали: семь обзоров, посвящённых проблемам связи дистанционной работы с особенностями рабочего места и его эргономикой, связи использования мобильного телефона и баланса работы и личной жизни, потребностей работников при использовании информационно-коммуникационных технологий, техностресса; 23 эмпирических исследования (качественных и количественных, смешанных, опросных, квази-экспериментальных и экспериментальных, одно лонгитюдное исследование), семь теоретических работ. В качестве ограничений исследования можно отметить значительную гетерогенность отобранных работ по методам исследования и способам концептуализации рассматриваемых понятий, связанных с психологическим благополучием и удалённой работой.

Важно отметить, что в зарубежных публикациях встречаются разные термины для обозначения удалённой работы (Charalampous, Grant, Tramontano, Michailidis, 2019). Один из первых терминов стало понятие «телекоммутиция» (*telecommuting*), описывающее работу из дома с использованием различных технологий для связи с офисом. Наряду с этим термином в США используется термин «дистанционная работа» (*telework*) для обозначения всех видов работы, выполняемой за пределами офиса, но всё же связанной с ним. В Европе для обозначения виртуальной работы преимущественно используется термин «электронная работа» (*e-work*). Употребляется и более общий термин «удалённая виртуальная работа» (*remote e-working*), обозначающий «работу, выполняемую в любом месте и в любое время, независимо от местоположения, более широкое использование технологий, способствующих гибкости методов работы» (Grant, Wallace, Surgeon, 2013; цит. по: Charalampous, Grant, Tramontano, Michailidis, 2019, с. 52). В данном обзоре мы опираемся на это более широкое понятие.

Дистанционная работа в виртуальных офисах предоставляет неограниченные возможности для сотрудников организаций в использовании современных технологий и средств. Виртуальный офис расширяет возможности коммуникации и перспективы удалённой

работы, но в то же время ставит сложные задачи перед сотрудниками и организациями. Термин «виртуальный офис» обозначает условия и пространство для работы сотрудников в офисе и вне офиса. Подразумевается, что виртуальный офис позволяет эффективно взаимодействовать с коллегами, физически находясь в любой точке мира (Messenger, Gschwind, 2016). Используя Интернет и современные технологии удалённого доступа, например, виртуальные частные сети (*virtual private network, VPN*), многие сотрудники могут работать, когда, где и как им удобно, в любое время и в любом месте (в стенах офиса или в гостиной своего дома; в закрытом помещении, оборудованном для работы, или в общественном парке, сквере, на улице; в формальной или неформальной обстановке; в одиночестве или в присутствии третьих лиц, свидетелей и так далее).

Несмотря на то, что виртуальный офис не имеет чётких географических и физических границ, он, тем не менее, может быть привязан к реальным местам (постоянным точкам локализации), таким, например, как кухня, холл отеля, офис клиента и другие. Удалённая работа позволяет преодолевать временные границы и может требовать от работающего сотрудника круглосуточного присутствия на работе без выходных, без отдыха, восстановления, перерывов (Messenger, Gschwind, 2016). В таких условиях рабочий процесс утрачивает чётко обозначенные границы: временные, социальные, технологические, что, с одной стороны, вносит в жизнь работающего человека колоссальное благо и новые возможности, а с другой стороны, это становится своего рода проклятием для личной жизни сотрудника, мешает сохранению и поддержанию баланса между семьей и работой.

Многие компании, такие как IBM, быстро определили материальные и психологические преимущества виртуального офиса и перевели большую часть своих сотрудников на удалённую работу (Useem, 2017). С позиции сотрудника, удалённая работа обладает рядом преимуществ, например, экономией времени на дорогу «работа — дом» и «дом — работа», что избавляет от дополнительного стресса. Преимущество удалённой работы для организации заключается в том, что сотрудник может больше сконцентрироваться на рабочих процессах, что влечёт за собой повышение эффективности труда. Было доказано, что выполнение многих рабочих операций специалистов IT индустрии требует высокой концентрации внимания, а отвлечение внимания сотрудника на несколько секунд будет стоить значительно большего времени на восстановление и продолжение работы (Hill, Ferris, Mårtinson, 2003). В таблице 1 приведены основные преимущества и ограничения работы в виртуальном офисе.

Таблица 1. Преимущества и ограничения работы в виртуальном офисе

Особенность	Преимущества (ограничения) удалённой работы	
	для сотрудника	для организации
<b>Эффективность труда</b>		
Экономия времени	Экономия времени на дорогу и обратно домой, что избавляет от дополнительного стресса (Hill, Ferris, Mårtinson, 2003).	Сотрудник может больше сконцентрироваться на рабочих процессах, что влечёт за собой повышение эффективности труда (Hill, Ferris, Mårtinson, 2003).
Нерегулируемая рабочая нагрузка	Нахождение сотрудника в режиме постоянного доступа, круглосуточного присутствия на работе без выходных, без отдыха, восстановления, перерывов (Bowling, Alarcon, Bragg, Hartman, 2015).	Сотрудник тратит меньше рабочего времени на перерывы, общение с коллегами, перекуры и тому подобное (Stich, Farley, Cooper, Tarafdar, 2015).

Особенность	Преимущества (ограничения) удалённой работы	
	для сотрудника	для организации
<b>Комфортные условия</b>		
Забота о благополучии в виртуальном офисе	Сотрудник находится в комфортных для него условиях и может уделять больше внимания семье, лучше планировать своё свободное время (Khazanchi, Sprinkle, Masterson, Tong, 2018).	Повышается рабочая мотивация и снижается стресс от постоянной (стабильной) занятости (Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001).
Нарушение границ работы и личной жизни	Психические и эмоциональные нагрузки на работе и дома, нарушение границ в выполнении социальных ролей (Ashforth, Kreiner, Fugate, 2000).	Нарушение баланса между работой и личной жизнью (Dén-Nagy, 2014).
<b>Удовлетворение работой</b>		
Увольнение сотрудников и текучесть кадров	Сотрудники виртуальных офисов реже увольняются, что уменьшает текучесть кадров; гибкий график работы (Golden, 2006).	Экономия на работе Службы персонала. Организация снижает затраты бизнеса на набор нового персонала (Golden, 2006).
Карьерный рост и управление карьерой сотрудника	Замедленный карьерный рост. Ниже вероятность карьерного продвижения и профессионального роста, особенно учитывая гендерный аспект, отсутствие понимания карьерного успеха, что влияет на удовлетворённость работой и отношениями на работе (Gurieva, Kazantseva, Mararitsa, Gundelakh, 2022).	Сложности с оценкой и управлением карьерой сотрудников, их карьерное развитие замедлено, что проявляется в феномене «заторможенного прогресса» (Gurieva, Kazantseva, Mararitsa, Gundelakh, 2020).
<b>Экономия ресурсов</b>		
Расходы на обеспечение рабочего места	Большая часть расходов (электричество, Интернет, владение новыми технологиями, программами, приобретение необходимых гаджетов, техники и т.д.) ложится на сотрудника и его семейный бюджет. Некоторые организации компенсируют эти расходы своим сотрудникам (de Macedo et al., 2020).	Владея реальными офисными помещениями, компания может экономить на их содержании или сдавать их в аренду, получая дополнительную прибыль (de Macedo et al., 2020).
Возможности экономии расходов	Больше возможностей экономии для начинающих бизнес, для новых проектов и стартапов (de Macedo et al., 2020).	Снижение расходов на содержание офисов, оборудование рабочих мест (de Macedo, et al., 2020).
<b>Удовлетворённость коммуникацией</b>		
Расширение возможностей сотрудничества	Могут работать люди из разных стран, культур, с разным опытом и уровнем образования, и владения языком (Igeltjørn, Habib, 2020).	Неограниченные возможности для поиска нужного специалиста, подбора, проведения собеседования, тестирования (Mello, 2007).
Зависимость от исправной работы технических средств	Возникающие перебои в работе Интернета, в доступе к сети, к пространству для удалённой работы, помехи вызывают сбои в коммуникации и отнимают рабочее время (Jett, George, 2003).	Нарушения (сбои) или неполадки в сети создают дополнительные трудности для оперативной связи с руководством, в решении текущих, оперативных, сложных задач (Jett, George, 2003).
Качество социальных отношений	Нарушено социальное взаимодействие в команде, коллективе, в основе которого заложены принципы доверия, открытости, социальной поддержки и помощи (Khazanchi, Sprinkle, Masterson, Tong, 2018).	Не все сотрудники удовлетворены удалённой работой, политикой организации в сохранении удалённого офиса, предоставляемой информацией и форматом коммуникации (Stich, Farley, Cooper, Tarafdar, 2015).

Особенность	Преимущества (ограничения) удалённой работы	
	для сотрудника	для организации
Девиантное поведение сотрудников	Снижается взаимопонимание, командный дух, сплочённость, приверженность и лояльность персонала (Appelbaum, Iaconi, Matousek, 2007). Возможно проявление девиантного поведения.	Возникновение репутационных рисков для компании в связи с ростом девиантного поведения (скрытый буллинг, моббинг) (Branch, Ramsay Barker, 2013).
Использование цифровых технологий	Удовлетворённость коммуникацией между сотрудниками в большей степени связана с удовлетворённостью техническими средствами, выдержанным таймингом, скоростью Интернет-соединения (McMurtry, 2014).	Контрпродуктивное использование технологий на работе приводит к снижению социальных взаимодействий, увеличению социальной дистанции, нарушению социальных контактов между сотрудниками и руководством (Weatherbee, 2010).
Технологический, информационный стресс	Не соблюдаются сотрудниками требования к информационным и коммуникационным технологиям (Tarafdar, Cooper, Stich, 2019).	Не соблюдаются руководством требования к информационным и коммуникационным технологиям (Stich, Farley, Cooper, Tarafdar, 2015).

Как видно из данных, представленных в таблице 1, в виртуальных офисах выше вероятность снижения удовлетворённости коммуникациями, возникающего по причине расширения источников стресса на рабочем месте, информационной перегрузки и утомляемости сотрудников, повышенной конфликтности и напряжённости, например, в работе с электронной почтой (Tarafdar, Cooper, Stich, 2019). Зачастую при удалённой работе также игнорируются такие важные организационные аспекты как дизайн помещения, удобство и комфорт рабочего места, архитектура, психологические и социальные характеристики рабочего места сотрудника, которые способствуют снижению стресса, повышению удовлетворённости работой, отношениями, карьерой (Clements-Croome, 2015).

Основная цель статьи заключается в рассмотрении психологических и социальных аспектов исследования рабочего места сотрудника и способов проектирования психосоциального дизайна рабочего офиса (виртуального или традиционного), помогающих «приглушить» влияние стрессоров на рабочем месте, смягчить последствия стресса для сотрудника; с целью поиска новых технологий поддержания психологического и психического благополучия на работе. Стресс на рабочем месте, как в традиционном офисе, так и в виртуальном офисе представляет собой угрозу не только для психологического благополучия сотрудников, но и для эффективного функционирования всей организации в целом. Анализируя основные составляющие представленной нами таблицы (Табл. 1), можно выделить ключевые факторы, оказывающие влияние на уровень стресса сотрудника на работе: прерванная коммуникация, нерегулируемая нагрузка, нарушение баланса между работой и личной жизнью.

## Ключевые факторы уровня стресса сотрудника на работе

### Прерванная (нарушенная) коммуникация

Нарушенные, прерванные, или «мёртвые», «пустые», «безответные» коммуникативные каналы являются мощным источником возникновения стресса на работе, как в виртуальных, так и традиционных офисах, в результате чего увеличивается неопределённость, ограниченность в общении, преломление и недосказанность в информации. К нарушенной коммуникации можно отнести её прерывание, то есть незапланированные, спонтанные, эмоционально

окрашенные действия со стороны руководства в виде, например, решения о целесообразности проведения совещания «здесь и немедленно», что отвлекает внимание и усилия сотрудников от выполнения поставленных задач. В результате тратится важный ресурс сотрудника — время, происходит сбой в логично выстроенной и запланированной работе, растёт неудовлетворённость, повышается уровень неопределённости и стресса на работе. К прерванной коммуникации можно также отнести внезапное желание коллеги пообщаться. Тем не менее последствия такого общения могут быть положительными, если появляется возможность поделиться важной и своевременной информацией (Keller, Meier, Elfering, Semmer, 2019). Однако, по мнению Р. ван Золингена и его коллег (Solingen van, Berghout, Latum van, 1998), прерванная коммуникация больше характеризуется негативными последствиями.

Таким образом, мы обозначали проблему, которая присутствует как в виртуальном, так и официальном офисе. Но вопрос заключается в том, при каком формате организации рабочего места выше уровень стресса у сотрудников? Можно утверждать, что в виртуальных офисах источником частого прерывания коммуникации являются входящие мгновенные сообщения, электронная почта (личная и корпоративная), телефонные звонки, СМС-сообщения, сгенерированные разными программами оповещения (уведомления). В исследованиях было показано, что работа сотрудников прерывается значительно чаще электронными техническими средствами, чем личными контактами (Solingen van, Berghout, Latum van, 1998).

Противостоять этому влиянию электронных средств практически невозможно. Результаты исследования говорят о том, что сотрудник может потратить 15–20 минут (в некоторых ситуациях и больше) рабочего времени, чтобы вернуться к прерванной задаче, например, найти нужную папку, открыть файл и отправить нужный документ. Таких прерванных операций может быть несколько в течение рабочего дня, соответственно, увеличивается количество потерянного рабочего времени (Jackson, Burgess, Edwards, 2006). Прерванная коммуникация повышает уровень стресса на рабочем месте, снижает уровень удовлетворённости работой, оказывает влияние на субъективное благополучие сотрудника на работе, может приводить к перегрузкам на работе.

### **Перегрузки на работе**

Тот факт, что перегрузки на работе приводят к стрессу на рабочем месте, особенно в режиме удалённой работы, был отмечен в ряде исследований (Bowling et al., 2015; Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001). Нерегулируемое и неуправляемое распределение функционала на рабочем месте приводит к значительным перегрузкам, когда в одну единицу времени сотруднику необходимо выполнять несколько различных операций, требующих разной технической подготовки, профессионального уровня и концентрации внимания. Рабочие задачи поступают с разным уровнем сложности и ответственности, с разной направленностью: аудиальные, текстовые сообщения, задачи, связанные с Интернет-коммуникацией (в приложениях Zoom, Skype, MS Teams, Conference Call и других).

Находясь в информационном потоке, сотрудник может оказаться не в состоянии его регулировать и управлять им. Периодически могут случаться ситуации нарастания и усиления информационной перегрузки: отчётные периоды, конференции и подготовка к ним, дедлайны, сдача квалификационных испытаний и экзаменов и так далее. Информационная нагрузка значимо увеличивается именно у тех сотрудников, которые, находясь «на хорошем счету» у руководства и имея репутацию исполнительных и ответственных, получают удвоенную, добавочную «порцию» заданий и поручений. Нарастает количество и объём электронной почты, множатся приказы и поручения, в геометрической прогрессии увеличивается число сообщений, копий, дублирующих документов, поступающих из разных источников.

В связи с этим появляется новая задача — регулярной «чистки» электронной почты от спама, контроль её содержимого, объёма памяти и содержимого почтового ящика. На это требуется дополнительное рабочее время сотрудника. Так, было подсчитано, что в среднем 29 минут тратится сотрудником на чтение электронных писем, не говоря об ответах на них (Jackson, Burgess, Edwards, 2006). Иногда информационная нагрузка выходит из-под контроля, и управлять ею практически не представляется возможным, появляется чувство невозможности справиться с потоком информации (Dabbish, Kraut, 2006).

У этого процесса может быть и обратная сторона, когда после информационной «стихии» наступает «затишье». Попадание в информационный вакуум, невозможность определить, что происходит в рабочем процессе, провоцирует нарастание чувства тревоги, социальной и психологической изоляции, повышение уровня неопределённости, чувство социальной и психологической изоляции. В ситуации недостатка информации может возникнуть страх остаться без внимания, быть уволенным, ощущение себя «выпадающим звеном» в рабочем процессе, повышается тревога в ожидании ещё большей «лавины» рабочих задач и невозможности справиться с ними. Недостаточная нагрузка на работе также приводит к стрессу, когда сотрудники тратят своё время в ожидании новых задач, распоряжений от начальства, звонков клиента, новых заказов и так далее. Отмечая в качестве достоинства виртуального офиса возможность открытой и свободной передачи информации между сотрудниками (Sumecki, Chipulu, Ojiako, 2011), важно учитывать, что эта возможность иногда становится настоящим бедствием для работающего человека.

Таким образом, информационный стресс может быть вызван как избыточностью, так и ограниченностью информации. Для более точного описания перегрузок на работе был введён термин «синдром больного здания» (*sick building syndrome, SBS*)<sup>2</sup>, означающий, что сотрудники могут быть и (или) казаться внешне вполне здоровыми, но на самом деле находиться под влиянием стресса, что приводит к высокому уровню абсентеизма<sup>3</sup> (Mendelson, Catano, Kelloway, 2000). Иногда в попытке справиться с перегрузками люди стараются продлить свой рабочий день, что усугубляет ощущение перегруженности (Barley, Meyerson, Grodal, 2011; Stich et al., 2019), увеличивает риск выгорания (Reinke, Chamorro-Premuzic, 2014), приводит к эмоциональному истощению (Brown, Duck, Jimmieson, 2014) и неудовлетворённости как собой, так и выполняемой работой (Yin, Ou, Davison, Wu, 2018).

### **В поисках баланса «работа — дом»**

Актуален вопрос о том, какие существуют у сотрудников способы для сохранения границы между работой и личной жизнью. В традиционном офисе сотрудники работают на своём фиксированном рабочем месте в определённое время с устоявшимся режимом перерывов, «перекуров». Ощущение стабильности рабочего режима и фиксированность выполняемых задач помогают обозначать ролевые границы, создают определённость в создании психосоциального дизайна рабочего пространства. Предположение о том, что сама по себе необходимость управлять взаимодействием между работой и личной жизнью является важным источником стресса, было подтверждено в исследовании (Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001). Таким образом, можно предположить, что сотрудники традиционного офиса освобождены от дополнительной задачи соблюдения баланса между работой и личной жизнью.

2 Термин «синдром больного здания» принят Всемирной организацией здравоохранения ещё в 1982 г. и используется для описания ситуаций, при которых длительное пребывание людей в определённом здании приводит к различным недомоганиям, но при этом нет объективных причин для заболеваний и не обнаруживается какая-либо конкретная болезнь. — *Прим. ред.*

3 **Абсентеизм** (от лат. *absens, absentis* — отсутствующий, англ. *absenteeism*) — уклонение избирателей от участия в голосовании на выборах. В более широком понимании — политическое поведение, характеризующееся бездействием, то есть уклонением от своих прямых электоральных функций. Последнее время термин прижился в управлении персоналом и стал означать модель поведения, при которой работник избегает выполнения своих обязанностей и систематически отсутствует на работе по уважительным или неуважительным причинам. При этом под неявным абсентеизмом подразумевают поведение, которое выражается в том, что формально сотрудник находится на рабочем месте, но свои обязанности не выполняет. — *Прим. ред.*

С переходом на дистанционный формат работы выстраивать границы социальных ролей становится сложнее, и этот процесс требует дополнительного времени и усилий. Сотрудник не может «приносить работу домой», понимая, что следует разграничивать сферы жизни и стараться не нарушать социальные границы. Соответственно, сотрудник может задерживаться, перерабатывать, оставаясь на работе значительно дольше. Эта закономерность была ранее подмечена Р. Мэтьюзом с коллегами — чем дольше сотрудник задерживается на работе, чем больше продолжительность рабочего дня, тем выше частота возникновения конфликтов между работой и личной жизнью (Matthews, Swody, Barnes-Farrell, 2012). Кроме того, повышается и уровень стресса (Sparks, Cooper, Fried, Shirom, 1997).

Зачастую у сотрудников виртуальных офисов даже не возникает возможности нарушения социальных границ между работой и домом, так как всё их социальное и психологическое пространство занимает работа. В связи с этим порой не представляется возможным «отключиться» от работы, позволить себе перерыв или отдых, отвлечься от рабочих задач. Иногда даже в ситуациях, когда необходимо экстренное вмешательство (например, срочно вызвать скорую помощь или врача, позаботиться о ребенке и тому подобное) или помощь в решении семейных вопросов, личных проблем, невозможно освободить время или переключиться на их решение. В результате возникает эффект отсроченного стресса, когда нарастает эмоциональное истощение (Xie, Ma, Zhou, Tang, 2018), риск выгорания (Wright, Abendschein, Wombacher, O'Connor, Hoffman, Dempsey, Krull, 2014), истощение энергии (Gadeyne, Verbruggen, Delanoeije, De Cooman, 2018). Перечисленные последствия могут быть уменьшены, если научиться интегрировать рабочие и домашние роли, сохраняя высокий уровень вовлечённости.

Таким образом, мы рассмотрели три проблемы (прерванные коммуникации, перегрузка на работе, нарушение баланса «работа — дом»), которые существуют для сотрудников, выполняющих удалённую работу в виртуальном офисе. Но нужно признать, то трудности могут возникать и у организации. Рассмотрим три проблемы, которые возникают для организации.

## **Ключевые факторы, влияющие на организацию в условиях удалённой работы**

### **Угроза социальным отношениям**

После пандемии COVID-19 многие компании решили вернуть своих сотрудников в офисы, кабинеты, аудитории с целью поддержания командного духа, сплочённости, восстановления социальных отношений. Однако этот переход не вызвал энтузиазма у сотрудников, более того, появилось психологическое сопротивление этому переводу. В реальности многие сотрудники предпочитают оставаться в удалённом режиме, оттягивают выход на работу в традиционный офис, предпочитают «физически» не появляться на работе. Закономерным является вопрос — как можно это объяснить? Почему сотрудники, которые жаловались на перегрузки, нарушение баланса между работой и личной жизнью, не желают возвращаться к прежнему формату работы?

Для некоторых сотрудников работа в традиционном офисе может представлять собой бóльшую угрозу и быть источником бóльшего стресса, нежели удалённая работа. Процесс социального взаимодействия с коллегами и руководством может представлять собой угрозу для самооценки, быть источником эмоционального напряжения и эмоционального истощения сотрудника. На этот процесс оказывают влияние политики организации (открытые и скрытые), декларируемые ценности (разделяемые и не разделяемые), организационный климат (благоприятный и неблагоприятный), регламентированный или нерегламентированный режим работы, уровень доверия в коллективе (высокий или низкий),



справедливость системы поощрения. Социальные отношения в организации во многом определяются социально-психологическими эффектами консолидации социального капитала организации, включая перечисленные выше политики организации, климат, правила, нормы, ценности и философию (Почебут, Чикер, Гуриева, Волкова, 2021).

Перечисленные выше обстоятельства создают угрозу социальным отношениям в организации, особенно в тех ситуациях, когда сотрудники предпочитают удалённый формат работы, сохраняя социальные границы и ограждая себя от дополнительных источников стресса. Виртуальный офис становится психологически безопасным местом работы, тем коконом, где можно спрятаться от негативного воздействия организационной культуры, от неудовлетворительного организационного климата, агрессии со стороны руководителей и коллег. Такие сотрудники стараются реже оказываться «в поле зрения» начальства, избегать каких-либо «физических» контактов, выстраивая невидимую границу между собой и организацией. По мнению Г. У. Маршалла с коллегами, длительное пребывание в зоне «вне поля зрения» способствует постепенному переходу в зону «вне поля сознания» (Marshall, Michaels, Mulki, 2007).

Намечается раскол в организации на две группы сотрудников — тех, кто предпочитает удалённые коммуникации, и тех, кто работает в традиционном офисе. Между этими двумя группами сотрудников нарастает уровень напряжённости, увеличивается неудовлетворённость социальными отношениями, слабеют социальные контакты и разрушается система социальных связей. Работающие в офисе сотрудники, физически находясь «в поле зрения», под пристальным физическим контролем начальства и коллег, вынуждены решать больше оперативных задач, которые возникают в ходе работы (срочные поручения, важные звонки, неотложные встречи), тем самым, они испытывают большую психологическую и эмоциональную нагрузку (Golden, 2007). Эти обстоятельства могут вызывать психологическое сопротивление в офисах: может увеличиваться время перерывов в работе (до нескольких часов), может происходить саботаж, искусственное увеличение времени на решение оперативных задач, могут происходить перебои в работе Интернета (забыли подключить кабель), ломка техники и технические перебои, отказ от выполнения работы по причине излишней перегруженности, кроме того, у сотрудников могут начинаться проблемы со здоровьем (увеличение количества пропусков по причине болезни) и так далее. Помимо снижения удовлетворённости выполняемой работой, эти сотрудники испытывают разочарование, так не могут «спрятаться» от работы, как это делают их коллеги, находящиеся в удалённом доступе. Чувство неудовлетворённости и разочарование нарастает особенно у тех сотрудников, чей руководитель работает удалённо, обязывая при этом своих подчинённых сотрудников работать очно (Golden, Fromen, 2011).

Если представить ситуацию, что сотрудники, находясь на работе, взаимодействуют друг с другом виртуально (например, сотрудники разных департаментов, отделов, кафедр), то в этом случае можно утверждать, что они (сотрудники) находятся больше «наедине и вместе», по сравнению с ситуацией, когда часть сотрудников находится в удалённом доступе, а другая часть присутствует в офисе (Turkle, 2011). Другим словами, понимание того, что в нужный момент сотрудник может лично, «лицом к лицу» обратиться к своему коллеге, значительно повышает чувство сплочённости. Но в некоторых ситуациях организация может «принуждать» сотрудников к личному взаимодействию. В качестве примера подобного «принуждения» можно назвать обязательные встречи, совещания в офисе, часы обязательного личного присутствия. Некоторые организации практикуют временный запрет на переписку по электронной почте. В результате такого «принуждения» повышается физическая активность и удовлетворённость общением (Mark, Volda, Cardello, 2012). Эти изменения, на которые идёт

организация, являются способом решения проблемы поддержания социальных отношений в компании. В большей степени эти решения затрагивают коммуникации в организации.

### **Нарушенная коммуникация**

Коммуникация в организации обеспечивают и поддерживает её целостность, её нарушение может приводить к снижению сплочённости и разрушению организационных процессов. Открытая и прозрачная коммуникация, основанная на доверии и поддержке, создаёт благоприятную атмосферу в коллективе. Прямое общение на работе способствует формированию доверительных отношений, обеспечивает социальную поддержку, тем самым повышает удовлетворённость сотрудников. Нарушенная коммуникация приводит к утрате чувства доверия и психологической безопасности, к появлению недоброжелательности в отношениях (Baruch, 2005), она усиливает социальный разрыв между сотрудниками и снижает удовлетворённость в организации. Виртуальное общение, то есть общение, опосредованное компьютером, в котором существует свой внутренний код этикетного поведения, также может вызывать сложности в отношениях, поэтому к нему нужно быть подготовленным психологически и технически, владеть специальными навыками.

### **Кибернеприязнь**

Известно, что электронная почта вытесняет и замещает многие формы коммуникации, поэтому она становится источником трудностей, связанных с пониманием контекста, расшифровкой сообщения, распознаванием адресата, предоставлением корректной информации. Пользователю бывает непросто определить необходимую скорость реагирования на сообщения, определить достаточную степень внимания к деталям, выбрать подходящую стилистику. Сложности могут быть вызваны как отсутствием технических возможностей, сбоями в работе Интернет-ресурсов, так и ограниченностью сотрудника во владении специфическими навыками для работы с электронной почтой.

Коммуникация в цифровой среде, которая построена на неуважительном, пренебрежительном, оскорбительном отношении к получателю, стала известно под термином «кибернеприязнь» (Lim, Teo, 2009). Примерами проявления кибернеприязни является отсутствие уважительной формы обращения к адресату, многочисленные восклицательные знаки, вставка знаков эмодзи, отправление незаконченных писем, без темы, небрежность, наличие многочисленных опечаток, грамматических ошибок и так далее — всё это может воспринимается как выражение неуважения, враждебности и, соответственно, влиять на работоспособность человека (Giumetti, Hatfield, Scisco, Schroeder, Muth, Kowalski, 2013). Отмечается, что высказать недоброжелательное отношение «лицом к лицу» намного сложнее, нежели отправить электронное письмо. Возможно, именно поэтому неприязнь к другому человеку легче показывать, используя дистанционные (обезличенные, косвенные) формы общения.

### **Кибербуллинг**

Помимо этого, в виртуальных коммуникациях могут присутствовать открытые запугивания, издевательства, которые обозначаются термином «кибербуллинг» (Baruch, 2005). Виртуальные офисы формируют возможности для нарушения и обеднения коммуникации, в результате удалённая коммуникация может не соответствовать организационной политике, принятым правилам и нормами поведения, а для их восстановления необходимы дополнительные затраты ресурсов и времени.

### **Кибердевиантность**

Девиантность сотрудников — это добровольное серьёзное нарушение организационной политики, правил или процедур. В контексте виртуальных офисов вводится понятие «кибер-

девиантности» (Weatherbee, 2010). Примером таких действий может быть кража данных и интеллектуальной собственности, программный взлом компьютера, счетов, учётных записей коллег или руководителей, скачивание незаконного контента, пиратство (Weatherbee, 2010).

### **Кибербездельничество**

В виртуальных офисах у сотрудников также может возникнуть соблазн использовать доступный им Интернет для нерабочей (развлекающей) деятельности, этот феномен называется «кибербездельничеством» (*cyberloafing*) (Lim, 2002). Кибербездельничество включает в себя не связанный с работой Интернет-сёрфинг, личное использование электронной почты и Интернет-развлечения (например, онлайн-игры, сайты знакомств и тому подобное). Негативный эффект этих действий усиливается тем, что сотрудники не считают их негативными, разрушительными для организации (Lieberman, Seidman, McKenna, Buffardi, 2011), наблюдается тенденция в их рационализации, необходимом элементе рабочего времяпрепровождения (Lim, 2002). В качестве основной причины возникновения «кибербездельничества» рассматривается потребность отстраниться и (или) защититься от работы, как реакция на нарастающий эмоциональный, информационный стресс, психические перегрузки.

Итак, мы рассмотрели угрозы, с которыми сталкиваются сотрудники и организации в виртуальных офисах. Ниже мы рассмотрим, какие действия могут быть осуществлены для поддержания социальных отношений и доверительных коммуникаций, сохранения баланса между работой и личной жизнью, снижения перегрузок на работе; как возможно спроектировать дизайн рабочей среды для достижения психологического благополучия сотрудника в организации.

## **Способы поддержания психологического благополучия сотрудника в традиционных и виртуальных офисах**

### **Обучение**

Как мы отмечали ранее, электронные сервисы являются эффективным инструментом для рабочей коммуникации и, в то же время, источником стресса и таких негативных явлений как «кибернеприятность» и «кибербуллинг». Соответственно, этот ресурс необходимо задействовать в качестве первоочередной меры для формирования кода этикетного общения в виртуальном офисе. Некоторые сотрудники организаций нуждаются в развитии навыков пользования электронными ресурсами, им необходима помощь в овладении техническими средствами. Другие сотрудники больше нуждаются в понимании важности соблюдения этикетного кода и вежливости в виртуальном общении. Такое обучение поможет решить несколько проблем, включая снижения стресса на рабочем месте.

### **Поправки в правилах и организационных нормах**

Введённые поправки помогут чётко обозначить границы социально одобряемого и социально неприемлемого поведения, полностью исключая «кибернеприятность», «кибербуллинг» и «кибердевиантность».

### **Психосоциальный дизайн рабочего места**

Это предложение связано с более тщательным вниманием к дизайну рабочего пространства сотрудника (независимо от того работает он в виртуальном офисе или традиционном), к организации рабочего места таким образом, чтобы удовлетворялись основные потребности работающего человека, обеспечивался психологический комфорт и благополучие. При

необходимости это может быть создание зон, в которых можно отвлечься, перезагрузиться и восстановиться, например, зоны «подключись и отдохни» (*plug and relax*) на рабочих местах. Это может быть выделение отдельных зон в помещении со специальным дизайном, музыкальным сопровождением, цветовым оформлением, комфортной температурой, дополнительной кислородной подачей, определенной интенсивностью и цветовой температурой света. Такие меры направлены на обеспечение отдыха и максимального восстановления сил и энергии сотрудника. В этих зонах у сотрудника должна быть возможность побыть одному, неформально пообщаться с коллегами, тем самым уменьшить изоляцию, вызываемую виртуальной офисной работой, и «перезагрузиться». И офисные здания, и виртуальные офисы могут быть спроектированы таким образом, чтобы помочь им справиться со стрессом на рабочем месте.

### **Сохранение баланса между работой и личной жизнью**

Виртуальные офисы, как и классические, могут быть максимально ориентированными на потребности сотрудника. Например, разрабатываются специальные программы, напоминающие сотруднику, что нужно сделать перерыв, отдохнуть, подышать, подвигаться. Виртуальные офисы могут быть оборудованы необходимыми справочными материалами, обеспечивать информационную поддержку и сопровождение, предоставлять стимулирующую обратную связь.

### **Обеспечение потребностей работающих женщин**

В тех компаниях, в которых большинство работников составляют женщины, встаёт необходимость уделения особого внимания возможности сотрудников ухаживать за детьми: оформление детских комнат, услуги няни, организация детского питания и так далее. Чувство защищённости и удовлетворение потребностей работающей женщины, имеющей детей, позволит повысить психологическое благополучие и удовлетворённость условиями работы, что во многом влияет на сокращение гендерного разрыва в организации (Gurieva, Kazantseva, Mararitsa, Gundelakh, 2022). В результате принимаемых мер такие сотрудники смогут проводить больше времени в офисе, не испытывая дополнительный стресс и эмоциональные перегрузки (Thompson, Aspinwall, 2009).

### **Техническая оснащённость рабочих помещений, доступность техники, оборудования**

Конференц-залы, залы для совещаний должны быть оборудованы таким образом, чтобы любой сотрудник, находящийся в режиме удалённого доступа, мог подключиться и принять участие в общей работе. Такое проектирование рабочего пространства будет способствовать комфортной совместной работе.

Трудности с овладением современными технологиями и оборудованием, особенно новыми, сложными или ненадёжными техническими средствами, представляют собой дополнительный источник стресса на рабочем месте. Слишком частый переход от использования одних технологий и программ к другим также является источником стресса для сотрудников.

### **Применение системного и междисциплинарного подхода**

Для реализации предложений по решению выше обозначенных задач необходим междисциплинарный подход, использование результатов исследований в области психологии труда, организационной психологии, психологии менеджмента, кросс-культурного менеджмента, а также задействование достижений в области информационных технологий, архитектуры и дизайна. В центре изучения этих дисциплин находится сотрудник на рабочем месте, его психологическое благополучие, удовлетворённость.

Психология труда должна раскрыть понимание стрессовых процессов на рабочем месте и ответить на вопрос о том, как снизить уровень стресса. Организационная психология должна разработать рекомендации в отношении политики, правил, норм, структуры и культуры организации. Кросс-культурный менеджмент должен принимать во внимание национально-культурные, конфессиональные потребности организаций и сотрудников. Информационные системы должны помочь справиться с информационным стрессом, повышая технологическую компетентность и развивая специальные способности. Архитектура и дизайн должны предоставить дополнительные знания о наиболее эффективном использовании пространства, роли и влиянии дизайна помещения на психологическое благополучие сотрудника.

## Заключение

В настоящее время наблюдается недостаток исследований, посвящённых созданию психологического благополучия в виртуальном офисе. Не менее актуальны исследования, посвящённые изучению психосоциального дизайна рабочего места сотрудника в виртуальном офисе. В дальнейшем необходимо чётко обозначить границы виртуальности и опираться на ясное понимание «виртуальной работы», которая устраняет временные и географические границы ценой технологической зависимости (Gibson, Gibbs, 2006). Следует признать, что в будущем будет увеличиваться объём удалённой работы, расти количество виртуальных офисов, что является необратимым процессом в условиях нашей реальности. Неконтролируемый и неуправляемый процесс нарастания популярности виртуальных офисов создаёт потенциальные источники стресса на рабочем месте, который представляет угрозу как для сотрудника, так и для организации в целом. Эти угрозы и ограничения возможно преодолеть с помощью разработки психосоциального дизайна рабочего места сотрудника как традиционного, так и виртуального офиса, с помощью выстраивания процессов обучения и максимальной заботы о нем сотрудниках и их благополучии. Эти вопросы легли в основу наших дальнейших исследований, которые проводятся в рамках поддержанного Российским научным фондом проекта.

## Финансирование

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФ No 22-18-00452 «Психосоциальный дизайн рабочей среды как фактор субъективного благополучия сотрудника и инновационного потенциала организации».

## Литература

- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Гуриева, С. Д., Волкова, Н. (2021). Противоречивость социально-психологических эффектов консолидации социального капитала организации. *Организационная психология*, 11(2), 8–24.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 7(5), 586–598.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.

- Barley, S. R., Meyerson, D. E., Grodal, S. (2011). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22(4), 887–906.
- Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: adverse behavior on e-mail and its impact. *Information & Management*, 42(2), 361–371.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95–113.
- Branch, S., Ramsay, S., Barker, M. (2013). Workplace Bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299.
- Brown, R., Duck, J., Jimmies on, N. (2014). Email in the workplace: The role of stress appraisals and normative response pressure in the relationship between email stressors and employee strain. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 325–347.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Clements-Croome, D. (2015). Creative and productive workplaces: a review. *Intelligent Buildings International*, 7(4), 164–183.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Dabbish, L. A., Kraut, R. E. (2006). Email overload at work: an analysis of factors associated with email strain. *Proceedings of the 2006 20<sup>th</sup> Anniversary Conference on Computer Supported Cooperative Work* (431–440). ACM, Banff, Alberta, Canada.
- De Macedo, T. A. M., Cabral, E. L. S., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., da Silva, A. B., de Medeiros, V. R. F., de Souza, R. P., Cabral, M. A. L., Másculo, F. S., et al. (2020). Ergonomics and telework: a systematic review. *WORK*, 66(4), 777–788.
- Dén-Nagy, I. (2014). A double-edged sword?: a critical evaluation of the mobile phone in creating work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 193–211.
- Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoëije, J., De Cooman, R. (2018). All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demand. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 86–99.
- Gibson, C. B., Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 297–309.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187.
- Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667.
- Golden, T. D., Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451–1475.

- Gurieva, S. D., Kazantseva, T. V., Mararitsa, L. V., Gundelakh, O. E. (2022). Social perceptions of gender differences and the subjective significance of the gender inequality. *Psychology in Russia: State of the Art*, 15(2), 65–82.
- Gurieva, S. D., Kazantseva, T. V., Mararitsa, L. V., Gundelakh, O. E. (2020). Gender salience in women's career-related networking: interviews with russian women. *Lecture Notes in Networks and Systems the Networks in the Global World Conference, NetGloW*, 181, 34–48.
- Hill, E.J., Ferris, M., Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal / family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.
- Igeltjørn, A., Habib, L. (2020). Homebased Telework as a Tool for Inclusion? A Literature Review of Telework, Disabilities and Work-Life Balance. In: Antona, M., Stephanidis, C. (Eds.), *Universal Access in Human-Computer Interaction. Applications and Practice. HCII 2020. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 12189. Springer,
- Jackson, T. W., Burgess, A., Edwards, J. (2006). A simple approach to improving email communication. *Communications of the ACM*, 49(6). 107–109.
- Jackson, T. W., Dawson, R., Wilson, D. (2001). The cost of email interruption. *Journal of Systems and Information Technology*, 5(1), 81–92.
- Jett, Q. R., George, J. M. (2003). Work interrupted a closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 28(3), 494–507.
- Keller, A. C., Meier, L. L., Elfering, A., Semmer, N. K. (2019). Please wait until I am done! Longitudinal effects of work interruptions on employee well-being. *Work & Stress*, 34(2), 1–20.
- Khazanchi, S., Sprinkle, T. A., Masterson, S. S., Tong, N. (2018). A spatial model of work relationships: The relationship building and relationship-straining effects of workspace design. *Academy of Management Review*, 43(4), 590–609.
- Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y., Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192–2199.
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694.
- Lim, V. K. G., Teo, T. S. H. (2009). Mind your Emanners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8), 419–425.
- Mark, G., Volda, S., Cardello, A. (2012). A pace not dictated by electrons: an empirical study of work without email. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, ACM*, (555–564).
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology and Marketing*, 24(3), 195–223.
- Matthews, R. A., Swody, C. A., Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work-family conflict: the double-edged sword of involvement in work and family: work and family involvement. *Stress and Health*, 28(3), 234–247.
- McMurtry, K. (2014). Managing email overload in the workplace. *Performance Improvement*, 53(7), 31–37.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights*, 19, 247–261.
- Mendelson, M. B., Catano, V. M., Kelloway, K. (2000). The role of stress and social support in Sick Building Syndrome. *Work & Stress*, 14(2), 137–155.
- Messenger, J. C., Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.

- Reinke, K., Chamorro-Premuzic, T. (2014). When email use gets out of control: Understanding the relationship between personality and email overload and their impact on burnout and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 36, 502–509.
- Solingen, van, R., Berghout, E., Latum, van, F. (1998). Interrupts: just a minute never is. *IEEE Software*, 15(5), 97–103.
- Sparks, K., Cooper, C. L., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The effects of working hours on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 292–314.
- Stich, J.-F., Farley, S., Cooper, C. L., Tarafdar, M. (2015). Information and communication technology demands: outcomes and interventions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 327–345.
- Sumecki, D., Chipulu, M., Ojiako, U. (2011). Email overload: Exploring the moderating role of the perception of email as a 'business critical' tool. *International Journal of Information Management*, 31(5), 407–414.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta — techno eustress, techno distress and design: An agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42.
- Thompson, L. F., Aspinwall, K. R. (2009). The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review*, 38(2), 195–210.
- Turkle, S. (2011). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. Basic Books, New York.
- Turnage, A. K. (2007). Email flaming behaviors and organizational conflict. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 43–59.
- Useem, J. (2017). When working from home does not work. *The Atlantic*, 3 October. URL: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/when-working-fromhome-doesnt-work/540660/> (accessed 20 September, 2022).
- Weatherbee, T. G. (2010). Counter reproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35–44.
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Krull, C. et al. (2014). Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict. The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507–530.
- Xie, J., Ma, H., Zhou, Z. E., Tang, H. (2018). Work-related use of information and communication technologies after hours (W ICTs) and emotional exhaustion: A mediated moderation model. *Computers in Human Behavior*, 79, 94–104.
- Yin, P., Ou, C. X. J., Davison, R. M., Wu, J. (2018). Coping with mobile technology overload in the workplace. *Internet Research*, 28(5), 1189–1212.

Поступила 24.10.2022





# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Remote work in a virtual office: Changing the social space of an employee in an organization

**Svetlana GURIEVA**

ORCID: 0000-0002-4305-432X

**Larisa MARARITSA**

ORCID: 0000-0003-3858-5369

**Olga GUNDELAKH**

ORCID: 0000-0002-8924-2721

*St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation*

**Abstract.** Today's workplace environment allows employees to work anywhere, anytime, without any restrictions. Nevertheless, both organizations and employees working in virtual office mode face a number of difficulties. Research on the advantages and disadvantages of working remotely for employees and organizations and how to overcome the difficulties of working in a virtual office format has become particularly relevant during the COVID-19 pandemic. *Purpose.* This article provides a brief review of research aimed at studying the psychosocial characteristics of the employee's workplace in the traditional and virtual office in the foreign scientific literature. *Method.* More than 50 articles relevant to the topic of the ongoing research project were selected for theoretical analysis. Based on the selected literary sources, the advantages and limitations of remote work for the employee and the functioning of the organization were determined; the ways to maintain the psychological well-being of employees were considered. *Findings.* The key indicators of telecommuting that affect employee stress levels at work (interrupted communication, work overload, work-home imbalance), and on the organization (threat to social relationships and disrupted communication) were considered. Potential ways of maintaining employee's psychological well-being in virtual offices are listed: training, amendments in rules and organizational norms, psychosocial design of the workplace, maintaining work-life balance, meeting the needs of working women, technical equipment of the premises and accessibility of technology. An interdisciplinary approach in the study of key problems of the employee in the organization is substantiated.

**Keywords:** virtual office, psychological well-being, psychosocial design, work-home balance.

### References

- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 7(5), 586–598.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.

- Barley, S. R., Meyerson, D. E., Grodal, S. (2011). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22(4), 887–906.
- Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: adverse behavior on e-mail and its impact. *Information & Management*, 42(2), 361–371.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95–113.
- Branch, S., Ramsay, S., Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299.
- Brown, R., Duck, J., Jimmies on, N. (2014). Email in the workplace: The role of stress appraisals and normative response pressure in the relationship between email stressors and employee strain. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 325–347.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Clements-Croome, D. (2015). Creative and productive workplaces: a review. *Intelligent Buildings International*, 7(4), 164–183.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Dabbish, L. A., Kraut, R. E. (2006). Email overload at work: an analysis of factors associated with email strain. *Proceedings of the 2006 20<sup>th</sup> Anniversary Conference on Computer Supported Cooperative Work* (431–440). ACM, Banff, Alberta, Canada.
- De Macedo, T. A. M., Cabral, E. L. S., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., da Silva, A. B., de Medeiros, V. R. F., de Souza, R. P., Cabral, M. A. L., Másculo, F. S., et al. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *WORK*, 66(4), 777–788.
- Dén-Nagy, I. (2014). A double-edged sword?: a critical evaluation of the mobile phone in creating work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 193–211.
- Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoëje, J., De Cooman, R. (2018). All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demand. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 86–99.
- Gibson, C. B., Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 297–309.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187.
- Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667.
- Golden, T. D., Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451–1475.

- Gurieva, S. D., Kazantseva, T. V., Mararitsa, L. V., Gundelakh, O. E. (2022). Social perceptions of gender differences and the subjective significance of the gender inequality. *Psychology in Russia: State of the Art*, 15(2), 65–82.
- Gurieva, S. D., Kazantseva, T. V., Mararitsa, L. V., Gundelakh, O. E. (2020). Gender salience in women's career-related networking: interviews with russian women. *Lecture Notes in Networks and Systems the Networks in the Global World Conference, NetGloW*, 181, 34–48.
- Hill, E.J., Ferris, M., Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.
- Igeltjørn, A., Habib, L. (2020). Homebased Telework as a Tool for Inclusion? A Literature Review of Telework, Disabilities and Work-Life Balance. In: Antona, M., Stephanidis, C. (Eds.), *Universal Access in Human-Computer Interaction. Applications and Practice. HCII 2020. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 12189. Springer,
- Jackson, T. W., Burgess, A., Edwards, J. (2006). A simple approach to improving email communication. *Communications of the ACM*, 49(6), 107–109.
- Jackson, T. W., Dawson, R., Wilson, D. (2001). The cost of email interruption. *Journal of Systems and Information Technology*, 5(1), 81–92.
- Jett, Q. R., George, J. M. (2003). Work interrupted a closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 28(3), 494–507.
- Keller, A. C., Meier, L. L., Elfering, A., Semmer, N. K. (2019). Please wait until I am done! Longitudinal effects of work interruptions on employee well-being. *Work & Stress*, 34(2), 1–20.
- Khazanchi, S., Sprinkle, T. A., Masterson, S. S., Tong, N. (2018). A spatial model of work relationships: The relationship building and relationship-straining effects of workspace design. *Academy of Management Review*, 43(4), 590–609.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y., Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192–2199.
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694.
- Lim, V. K. G., Teo, T. S. H. (2009). Mind your Emanners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8), 419–425.
- Mark, G., Volda, S., Cardello, A. (2012). A pace not dictated by electrons: an empirical study of work without email. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, ACM*, (555–564).
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology and Marketing*, 24(3), 195–223.
- Matthews, R. A., Swody, C. A., Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work-family conflict: the double-edged sword of involvement in work and family: work and family involvement. *Stress and Health*, 28(3), 234–247.
- McMurtry, K. (2014). Managing email overload in the workplace. *Performance Improvement*, 53(7), 31–37.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employ Respons Rights*, 19, 247–261.
- Mendelson, M. B., Catano, V. M., Kelloway, K. (2000). The role of stress and social support in Sick Building Syndrome. *Work & Stress*, 14(2), 137–155.
- Messenger, J. C., Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.

- Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Guriyeva, S. D., Volkova, N. (2021). Protivorechivost' sotsial'no-psikhologicheskikh effektov konsolidatsii sotsial'nogo kapitala organizatsii [Inconsistency of socio-psychological effects of the consolidation of the social capital of the organization]. *Organizational Psychology*, 11(2), 8–24. (in Russian)
- Reinke, K., Chamorro-Premuzic, T. (2014). When email use gets out of control: Understanding the relationship between personality and email overload and their impact on burnout and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 36, 502–509.
- Solingen, van, R., Berghout, E., Latum, van, F. (1998). Interrupts: just a minute never is. *IEEE Software*, 15(5), 97–103.
- Sparks, K., Cooper, C. L., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The effects of working hours on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 292–314.
- Stich, J.-F., Farley, S., Cooper, C. L., Tarafdar, M. (2015). Information and communication technology demands: outcomes and interventions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 327–345.
- Sumecki, D., Chipulu, M., Ojiako, U. (2011). Email overload: Exploring the moderating role of the perception of email as a 'business critical' tool. *International Journal of Information Management*, 31(5), 407–414.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta — techno eustress, techno distress and design: An agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42.
- Thompson, L. F., Aspinwall, K. R. (2009). The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review*, 38(2), 195–210.
- Turkle, S. (2011). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Basic Books, New York.
- Turnage, A. K. (2007). Email Flaming Behaviors and Organizational Conflict. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 43–59.
- Useem, J. (2017). When Working from Home Does not Work. *The Atlantic*, 3 October. URL: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/when-working-fromhome-doesnt-work/540660/> (accessed 20 September, 2022).
- Weatherbee, T. G. (2010). Counter reproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35–44.
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Krull, C. et al. (2014). Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict. The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507–530.
- Xie, J., Ma, H., Zhou, Z. E., Tang, H. (2018). Work-related use of information and communication technologies after hours (W ICTs) and emotional exhaustion: A mediated moderation model. *Computers in Human Behavior*, 79, 94–104.
- Yin, P., Ou, C. X. J., Davison, R. M., Wu, J. (2018). Coping with mobile technology overload in the workplace. *Internet Research*, 28(5), 1189–1212.

Received 24.10.2022