

---

---

## СОЦИОЛОГИЯ ЭКОНОМИКИ, ТРУДА И ПРОФЕССИЙ

УДК 316.354:351/354

### Труд в условиях удаленной и гибридной занятости (на примере работников IT-компаний)

*Е. С. Балабанова, Д. А. Молчанова*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

**Для цитирования:** Балабанова Е. С., Молчанова Д. А. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости (на примере работников IT-компаний) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2022. Т. 15. Вып. 1. С. 3–25. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2022.101>

Статья посвящена анализу трудовых практик и отношения сотрудников российских компаний IT-сектора к работе в удаленном и гибридном формате. В центре внимания авторов — два основных блока вопросов. Первый касается трудовых нагрузок и социально-психологического самочувствия работников в условиях удаленной и гибридной организации труда. Второй блок посвящен оценке индивидуальной и групповой эффективности гибридного и удаленного формата работы. Эмпирическая часть исследования основана на анализе результатов опроса работников крупных российских IT-компаний в марте 2021 г. ( $N = 400$ ). Новизна полученных результатов заключается в приоритетном внимании к организационно-управленческим факторам, определяющим установки респондентов. Было обнаружено, что работа в гибридном формате значительно увеличивает трудовые нагрузки работников по сравнению с полностью дистанционной занятостью. Парадоксально, что при этом гибридный формат оценивается большинством респондентов как предпочтительный. Авторами обнаружено, что различия в отношении работников к удаленной работе в основном обусловлены характером рабочих задач и положением сотрудника в сети организационных коммуникаций. Преимущества удаленной работы чаще связываются с комфортом и отмечаются рядовыми специалистами, рабочие задачи которых носят индивидуальный характер. Отрицательное отношение к «удаленке» чаще фиксируется у работников, активно вовлеченных в коммуникационные процессы и организацию работы других людей — руководителей и сотрудников административных и HR-подразделений. Выявлено, что для социального самочувствия сотрудников и оценки эффективности работы важную роль играет качество коммуникационных процессов в организации. В условиях удаленной работы серьезной проблемой для работников становится информационная

перегруженность. Напротив, недостаток информации не рассматривается респондентами как серьезная проблема.

*Ключевые слова:* удаленная работа, гибридный формат работы, IT-компании, внутри-организационные коммуникации, трудовые нагрузки, эффективность работы, конфликт работы и жизни, выгорание.

## Введение

Ограничительные меры в условиях пандемии COVID-19 создали новую реальность во многих сферах общественной жизни, в том числе в сфере труда. Такие процессы трансформации сферы труда и занятости, как удаленная работа, цифровизация, гибкость занятости и распространение нестандартных трудовых графиков, до недавнего времени развивавшиеся «эволюционно», под влиянием административных ограничений стали внедряться в больших масштабах и с большей скоростью, чем того хотелось бы работникам и работодателям.

Наиболее характерной чертой новой трудовой реальности, несомненно, стало широкое распространение удаленного режима работы — способа организации труда, при котором работник выполняет важнейшие функции, связанные со своей работой, с помощью информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), при этом находясь дома. В мае 2020 г. ВЦИОМ фиксировал 8-кратное увеличение доли россиян, работающих дистанционно, — с 2 до 16% [1]. По оценкам же Министерства труда и социальной защиты РФ, численность одномоментно работавших вне офиса россиян увеличилась в 30 раз — с 100 тыс. человек до начала пандемии до 3 млн человек на ее пике [2].

К настоящему времени накоплено большое количество результатов мониторинговых опросов, посвященных разным аспектам удаленной занятости в условиях пандемии. Эти опросы, результаты которых мы рассмотрим ниже, оперативно фиксировали общие тенденции социальных процессов, динамику мнений работников и работодателей о новой трудовой реальности, эффективности работы «на дистанте», готовности работодателей сохранить дистанционные формы организации труда в «нормальных» условиях.

Целью представленной статьи стала систематизация результатов большого количества мониторинговых опросов, посвященных разным аспектам работы в удаленном формате, и ответ на вопросы, пока что недостаточно, на наш взгляд, раскрытые в их рамках. Первый раздел посвящен анализу результатов исследований с точки зрения работников — влиянию удаленной формы организации труда на социальное самочувствие людей. Во втором разделе мы обращаемся к анализу удаленной работы с точки зрения работодателей — коммуникационных аспектов организации труда и его эффективности. В результате обзора существующих исследований отмечаются их противоречивые результаты и выделяются основные исследовательские вопросы. Что определяет успешность адаптации людей к новым условиям труда? Чем можно объяснить полярно противоположные мнения относительно комфортности и эффективности удаленной работы? От чего зависят предпочтения удаленного, офисного или гибридного формата организации труда? На чье мнение — рядовых сотрудников или руководителей — следует ориентироваться при принятии решений об оптимальном формате?

Ответу на эти вопросы посвящена третья часть статьи, представляющая результаты опроса 400 работников крупных российских IT-компаний в марте 2021 г. Обращение к относительно гомогенной группе наемных работников позволяет глубже понять причины повышения либо снижения эффективности удаленной работы, выйти за пределы таких достаточно очевидных факторов отношения к новому формату работы, как пол, возраст, уровень цифровой грамотности респондентов, и обратиться к организационным аспектам, определяющим эффективность и предпочтительность разных форматов работы, пока что, на наш взгляд, не получившим достаточного внимания исследователей.

### **Социальное самочувствие и качество трудовой жизни работников в условиях удаленной работы: выгорание или комфортность?**

Наиболее часто используемым российскими социологами при изучении субъективных аспектов благополучия и адаптационных процессов является концепт «социального самочувствия» [3–5]. Социальное самочувствие определяется как «интегрированная социально-психологическая характеристика субъекта социального действия... основывающаяся на его саморефлексии взаимодействия с социальной средой и проявляющаяся в определенном отношении... к различным аспектам собственной жизнедеятельности» [6]. В рамках настоящего исследования мы обратимся к таким важнейшим аспектам социального самочувствия в сфере труда, как общая удовлетворенность различными аспектами работы в удаленном и гибридном формате, баланс работы и жизни, эмоциональное выгорание.

Одним из вызовов для исследователей стали достаточно высокие доли работников с полярно противоположными — негативными и позитивными — оценками последствий перехода на удаленную работу, а также заметная доля тех, кто считал, что с переходом на удаленный формат их ситуация принципиально не изменилась.

Негативное отношение к удаленной работе заметно преобладало в первые месяцы ограничительных мер — весной 2020 г. [1]. Удаленная работа потребовала от людей грамотно организованного рабочего пространства и времени, самоорганизации, изменения навыков, привычек [7], то есть качеств, еще недавно считавшихся необходимыми в основном для фрилансеров или для работников на нестандартных трудовых графиках [8].

Результаты опросов представляют длинный список издержек «дистанционки»: отвлекающие факторы, трудности сосредоточения на работе в домашних условиях и, соответственно, падение эффективности работы; разрыв социальных связей, трудности коммуникации, отсутствие живого спонтанного общения с коллегами; однообразие, рутинность трудовых будней, отсутствие событий; недостаток «цифровых» навыков, необходимость в короткие сроки освоить новые программы, приложения, средства коммуникации [9; 10]. Издержки обеспечения техническими средствами организации рабочего места — компьютерной техникой, необходимыми для работы программами, стабильным высокоскоростным интернетом, которые до сих пор нес работодатель, оказались полностью переложены на работников. Серьезным последствием «удаленки» для многих стало увеличение интенсивности и объема выполняемой работы, фактически удлинившийся или ненормированный рабочий день, когда работа заполняет все время в ущерб иным сферам жизни [11–13].

«Безграничность» работы, конфликт работы и жизни, выгорание и развитие трудолюбия стали наиболее часто упоминаемыми символами удаленной работы.

Однако значительной части работающего населения удалось вполне успешно адаптироваться к условиям удаленной работы. Парадокс, что в списке преимуществ такого формата называются аспекты, полностью противоположные перечисленным выше: *выше* индивидуальная эффективность; *меньше* отвлекающих факторов; *удобство* домашней обстановки; *снижение* фактической рабочей нагрузки; *снижение* конфликта работы и жизни, *увеличение* количества свободного времени; возможность уделять *больше* внимания дому и семье. С осени 2020 г. заметно выросла, по сравнению с весной, доля тех, кому на удаленке работать удобно и кто предпочел бы остаться работать в удаленном формате и после нормализации эпидемиологической ситуации [14]. Все чаще стали звучать сам термин «гибридный формат работы» (офис + дом) и прогнозы, что в ближайшие годы он станет доминирующим. Судя по данным опросов, привлекательность «гибрида» для работников растет: в конце 2020 — начале 2021 г. большинство специалистов высказывались именно за комбинированный формат организации труда, позволяющий, по их мнению, совместить преимущества работы в офисе и дома [15].

Учитывая наличие этих полярно противоположных мнений об удаленном формате работы, исследователи обращались к вопросу о том, какие же группы работников в наибольшей степени выиграли или проиграли в результате массового перехода на удаленный формат организации труда и какие факторы сильнее всего влияют на отношение к «удаленке». Результаты исследований свидетельствовали о том, что наиболее уязвимыми в плане психологического благополучия в результате введенных ограничений оказались женщины, молодежь до 25 лет и люди старших возрастов [16–18]. Ухудшение же материального положения, напротив, чаще ощущали респонденты средних возрастов [19]. Изменения в результате «ковидных» ограничений, по оценкам исследователей, усилили неравенство на рынке труда, породили новые формы дискриминации и социальной исключенности, сильнее всего ударив по тем группам работников, которые и до того находились в менее благоприятном («прекарном», «периферийном») положении [16; 20; 21]. Большое количество исследований были посвящены гендерным аспектам уязвимости в период пандемии. Прекращение работы детских учреждений ударило, прежде всего, по работающим матерям, отбросив многие семьи к традиционным моделям разделения труда, увеличив для женщин нагрузку в домашнем хозяйстве, риски неполной занятости, снижения дохода или потери работы [22–24]. Наиболее сильно были подвержены эмоциональному истощению те работники, у которых выполнение трудовых задач связано с взаимодействием с другими коллегами [25], то есть с активной ролью в коммуникационных процессах в компании, о чем речь пойдет ниже.

Анализ результатов многочисленных исследований выявляет важную особенность: преимущества «удаленки» в целом сводятся к *комфортности* такого формата для работника. Поскольку в выборках абсолютно преобладали рядовые работники и специалисты, ответственные, как правило, за свой индивидуальный сегмент работы, может сложиться обманчивое впечатление о том, что удовлетворенность работников таким форматом означает и его эффективность. Однако чье мнение в определении «оптимального» формата работы должно быть определяю-

щим — рядовых работников, составляющих самый массовый сегмент рынка труда, или тех, кто несет ответственность за организацию и эффективность бизнес-процессов, то есть менеджеров, руководителей подразделений и организаций?

### **Коммуникации, контроль, мотивация и эффективность в условиях удаленной работы**

Как мы отметили выше, новая реальность в результате административных ограничений не столько породила новые, сколько усилила существующие тенденции цифровизации бизнес-процессов, трансформации сферы труда, занятости, управления персоналом. Считается, что одним из пионеров перевода офисных работников на удаленный формат является компания IBM, начавшая такой эксперимент еще в 1979 г. и доведшая долю удаленно занятых сотрудников до 40 % к 2009 г. [26]. Однако события 2020 г. резко увеличили скорость и масштабность изменений, происходящих в сфере цифровизации труда. Например, если необходимость новых управленческих компетенций для «распределенных» команд упоминалась до недавнего времени в основном в специальной литературе в контексте «размышлений о будущем», то в течение последнего года нехватка руководителей нового типа, способных эффективно управлять удаленными командами работников в условиях стресса и неопределенности, стала реальностью для многих компаний. Это отразилось в соответствующих требованиях работодателей к соискателям на руководящие посты [27]. С проблемой выгорания, неспособностью справиться с новыми задачами в удаленном формате работы столкнулись не только рядовые специалисты, но и руководители. Так, почти в 20 % российских компаний зафиксирован рост числа увольнений руководителей, не выдерживающих напряженного рабочего графика — увеличения количества онлайн-совещаний и продолжительности рабочего дня, необходимость работать в выходные дни [28].

Вынужденный массовый переход на удаленный формат создал многочисленные проблемы, связанные с информационной безопасностью, правовым регулированием удаленной занятости, контролем, мотивацией работников, в конечном счете отразившиеся на эффективности рабочих процессов [29]. Одной из ключевых проблем для работодателей в условиях административных ограничений в 2020 г. стало налаживание эффективных коммуникаций [9]. Результаты опросов фиксировали наличие серьезных проблем с качеством коммуникаций в компаниях: появление новых рисков информационной безопасности, нагрузки на сети передачи данных и IT-персонал, технические сложности налаживания взаимодействий, неэффективность собраний и совещаний в удаленном формате [30]. Распространенной проблемой для компаний стала «потеря контроля» над территориально разпыленными сотрудниками, что парадоксальным образом привело к усилению авторитаризма организационных культур, централизации систем принятия решений, сосредоточению этого процесса в руках небольшого числа ключевых менеджеров [29; 31].

Помимо технических аспектов, связанных с передачей информации и оперативным взаимодействием, эффективные внутриорганизационные коммуникации исключительно важны как фактор формирования социального капитала организации, организационной культуры, идентичности, мотивации, командного духа, адаптации новых сотрудников [32; 33]. Первые же месяцы пандемии ознаменова-

лись угрозой разрушения этого социального капитала [34] и резкой сменой риторики компаний: от инновационности, креативности, устремленности в будущее — к безопасности, приспособляемости, выживаемости [31]. Уже упомянутая выше компания IBM, в течение почти 40 лет развивавшая технологии удаленной работы, еще в 2017 г. заявила о своем решении вернуть тысячи своих сотрудников в офисы. Причина — снижение так называемой «совместной эффективности», когда рабочие задачи требуют непосредственного общения, «химии», возникающей только в результате пространственной близости, межличностного взаимодействия [26; 35]. Именно падение мотивации к продуктивному труду стало одной из серьезных угроз для эффективности бизнеса в условиях удаленной работы. По мнению руководителей, это связано, прежде всего, с отсутствием привычной системы личного, визуального контроля со стороны начальства, совместного переживания событий, эмоций [36]. Падение эффективности труда было выявлено не только в результате самоотчетов рядовых работников, о чем мы упоминали выше, но и в ответах руководителей о своих подчиненных [37]. Авторы исследований подчеркивают, что по вопросу возвращения в офлайн-формат мнения менеджеров и руководителей должны быть определяющими [38]. Ведь если рядовой специалист несет ответственность за выполнение своих индивидуальных задач, то функция руководителя — организующе-коммуникационная, он отвечает за обеспечение взаимодействия между сотрудниками, и в итоге именно он несет ответственность за эффективность организации.

Однако и по данному вопросу мы видим разброс мнений: некоторые опросы, наоборот, фиксируют достаточно высокую удовлетворенность руководителей работой сотрудников на «удаленке», отмечая рост дисциплинированности, вовлеченности [39]. Отмечаются такие выгоды, как сокращение издержек на содержание офисов, расширившиеся возможности найма персонала из регионов, привлечение сотрудников гибким графиком работы [18]. Учитывая известное противоречие между экономическими и социальными аспектами функционирования бизнеса [40], можно также предположить, что отмеченные выше издержки удаленной организации труда для работников — ненормированный рабочий день, увеличение объема работы, страх потери работы — оборачиваются выгодами для работодателей, которые могут диктовать правила игры на рынке труда. Соответственно, многие компании, как небольшие, так и крупные (в числе последних, например, такие «цифровые гиганты», как Google), заявляли о планах снизить численность сотрудников в офисах, оставить на «удаленке» значительную часть своих работников и после нормализации эпидемиологической ситуации. Важно отметить, что чаще всего речь идет именно о гибридном формате — сочетании удаленной работы и работы в офисе несколько дней в неделю [41; 42].

Итак, исследования отношения работников и руководителей к удаленной организации труда в условиях коронавирусных ограничений, проведенные в течение 2020–2021 гг., показывают весьма противоречивые результаты. Резкое неприятие данного формата работы весной 2020 г. позднее сменяется более умеренными оценками, с высокими долями респондентов, оценивающих его как положительно, так и отрицательно.

Признавая высокую ценность упомянутых выше исследований, отметим их достаточно серьезные ограничения. В большинстве своем это были своего рода «мо-

ментальные снимки», призванные отразить динамику мнений, общие настроения в условиях высокой неопределенности социальных процессов. Пока что попытки найти причины позитивных либо негативных оценок чаще всего сводятся к обозначению гендерных, возрастных различий сотрудников, их семейно-бытовых условий. Недостаточное внимание уделяется организационно-управленческим аспектам, таким как характер рабочих задач, положение сотрудника в сети организационных коммуникаций, качество коммуникационных процессов в организации.

Так, нуждается в проверке предположение, что позитивное отношение к удаленной организации труда сильнее всего связано с индивидуальным характером работы, выполняемой, прежде всего, рядовыми специалистами с типом задач «человек — техника» или «человек — знаковая система». Напротив, руководящая должность, центральная позиция в сети коммуникаций, ответственность за организацию работы других людей и эффективность подразделений и организаций обуславливают более критичное отношение к удаленной работе и, соответственно, выраженные предпочтения офисного либо гибридного формата.

Как нам представляется, для верификации изложенной гипотезы оптимальной является гомогенная по отраслевому признаку выборка, в которой ожидаемые различия были бы связаны не столько с социально-демографическими, сколько с организационно-управленческими факторами. Этот принцип был реализован в нашем эмпирическом исследовании, результаты которого представлены ниже.

## Организация и методы исследования

В качестве эмпирического объекта исследования были выбраны сотрудники организаций ИТ-отрасли, в которую по классификации ОКВЭД 2 включаются такие виды деятельности, как разработка программного обеспечения, оказание услуг в области компьютерных технологий, обработка данных и размещение информации. На сегодняшний день это одна из наиболее динамично развивающихся отраслей с более высоким уровнем заработных плат, чем по экономике в целом, с растущим числом занятых в ней работников, с большим удельным весом работников молодых возрастов. Особенности ИТ-отрасли обусловлены прежде всего характеристиками ее основной профессиональной группы — программистов или, шире, профессионалов в сфере ИТ. В современном обществе этот профессиональный класс, особенно специалисты высшей квалификации («кодирующая элита»), обретает все большую экономическую и культурную власть [43]. Важнейшими характеристиками занятости в сфере ИТ является высокая значимость квалификации, необходимость непрерывного обучения, обновления знаний и навыков. Профессионалы в сфере ИТ отличаются относительно слабой зависимостью от организаций-работодателей и высокими требованиями к таким аспектам организации своих рабочих мест, как автономия, возможности саморазвития и участия в сложных и перспективных проектах [44; 45]. Вместе с тем работа в этой сфере сопряжена с высокими трудовыми нагрузками, ненормированным рабочим днем, высоким уровнем стрессов [46].

Для целей настоящего исследования ИТ-компании интересны тем, что они, как известно, являются лидерами среди отраслей по готовности к переходу на удаленную работу. Также данная категория работников представляет интерес именно своей гомогенностью, молодостью, продвинутой в плане цифровой грамотности.

сти относительно других секторов. Поэтому анализ различий в восприятии работниками удаленной организации труда в такой гомогенной выборке позволяет выйти за пределы очевидных объяснений, связанных с индивидуально-личностными факторами (пол, возраст, владение компьютерными технологиями), которые фиксируются в гетерогенных выборках.

Формированию выборки стандартизованного опроса предшествовал качественный этап исследования — углубленные интервью, в результате которых было обнаружено, что сотрудники разных подразделений ИТ-компаний и работники, занимающие разные позиции в организационной иерархии, имеют различные (иногда — диаметрально противоположные) взгляды на дистанционную систему организации труда. И хотя ИТ-отрасль привычно ассоциируется с профессией программиста, мы исходили из того, что эффективность компании является результатом слаженной деятельности всех ее подразделений:

- 1) производственного ядра (ИТ-специалисты);
- 2) административно-связующих подразделений, обеспечивающих внутреннюю интеграцию;
- 3) коммерческих отделов, ответственных за внешнюю адаптацию компаний.

Поэтому было принято решение формировать выборку по принципу сопоставимой наполненности трех указанных групп работников.

Отбор респондентов осуществлялся через HR-координаторов восьми ИТ-компаний, которые отправляли сотрудникам подразделений ссылку на прохождение опроса. Также для нас было важно учитывать тех респондентов, кто столкнулся с переходом на удаленный режим работы. Соответственно, из анализа были исключены сотрудники, в настоящее время работающие полностью в офисе. Данные были собраны в марте 2021 г. методом стандартизованного опроса через онлайн-платформу Google Forms.

Выборку составили 400 чел., из которых 257 (64%) на момент опроса работали в полностью удаленном режиме и 143 (36%) — в гибридном.

Таким образом, основным ограничением нашего исследования является вероятностная «удобная» выборка (*convenience sample*), не претендующая, как и мно-

Таблица 1. Распределение респондентов по должностям и подразделениям ИТ-компаний, %\*

Должность	%
Специалист, не имеющий подчиненных	51
Менеджер (куратор проектов, главный специалист)	32
Руководитель нижнего или среднего уровня	17
Итого	100
Подразделения	%
Технические (ИТ)	44
Административные (HR, финансовый, юридический)	25
Коммерческие	31
Итого	100

\* Здесь и далее: источник данных — результаты проведенного авторами опроса.

гие другие исследования сферы труда в период пандемии (например, [20; 47]), на репрезентативность полученных данных для отрасли и тем более для экономики в целом. Тем не менее она отвечала основным исследовательским задачам: выявлению взаимосвязей оценок эффективности работы, социального самочувствия работников, предпочтительности удаленного, офисного или гибридного формата работы с организационно-управленческими факторами.

Гетерогенность выборки по критерию характера рабочих задач была обеспечена, во-первых, выделением групп рядовых специалистов, менеджеров проектов и руководителей структурных подразделений (табл. 1). Во-вторых, опрашивались сотрудники как профильных (IT) подразделений компаний, так и административных (поддерживающих, обеспечивающих внутренние рабочие процессы) и коммерческих (обеспечивающих связь организаций с внешней средой).

Мужчины составили 48 % выборки, женщины — 52 %. Средний возраст в выборке составил 28 лет. 75 % проживают в Москве и Московской области.

### **Условия труда и трудовые нагрузки в формате удаленной и гибридной работы**

Как было указано при описании выборки, 64 % респондентов на момент опроса работали полностью удаленно, 36 % — в гибридном формате. Гибридный формат значительно чаще отмечали руководители подразделений (55 %), работники административных и коммерческих подразделений (44 и 42 %), а также респонденты из Москвы (38 %).

Логично предположить, что бытовые условия и оснащенность рабочего места — важнейшие факторы, определяющие комфортность и эффективность работы вне офиса. Как видно из табл. 2, подавляющее большинство респондентов отмечают высокую степень технической оснащенности своих рабочих мест, их адаптированность к условиям удаленной работы, что логично для сотрудников IT-компаний. Наиболее «проблемным» аспектом, дифференцирующим респондентов и находящихся вне контроля работодателей, является наличие отдельной комнаты, «домашнего рабочего офиса» в течение всего рабочего дня — он есть лишь у половины респондентов.

*Таблица 2. Распределение ответов на вопрос «Есть ли у Вас следующие условия для удаленной работы?», %*

Условия для работы	Доля положительных ответов
Собственный персональный компьютер в течение всего рабочего дня	87
Стабильное интернет-соединение	84
Все необходимые для работы доступы	77
Отдельная комната / рабочий кабинет в течение всего рабочего дня	53

Именно наличие отдельной комнаты показало наиболее сильные положительные корреляции с удовлетворенностью условиями своего труда на «удаленке» (0,393, значимо на уровне 0,05).

По нашим данным, в совокупности 45 % работников отметили увеличение своей нагрузки за год, предшествующий опросу (сумма ответов 4 и 5 в табл. 3). Для 38 % она не изменилась, и лишь 16 % респондентов отметили снижение нагрузки.

**Таблица 3. Распределение ответов на вопрос «Изменилась ли в целом Ваша рабочая нагрузка во время удаленной работы? В сравнении март 2020 / март 2021», %**

Варианты ответа	%
1. Определенно уменьшилась	5
2. Скорее уменьшилась	11
3. Не изменилась	38
4. Скорее увеличилась	28
5. Определенно увеличилась	17

Увеличение рабочей нагрузки чаще отмечали респонденты, имеющие детей (58 %), а также работники административных подразделений (52 %), москвичи (51 %), женщины и руководители (по 50 %).

Что касается продолжительности рабочей недели в часах, то обращает на себя внимание различие между работниками, находящимися на «полной удаленке», чья средняя рабочая неделя составила 38,6 ч, и работающими в гибридном формате (43 ч). Результаты регрессионного анализа, представленные в табл. 4, показывают, что именно гибридный формат является ведущим предиктором «длинной» рабочей недели. Вторым значимым предиктором высоких трудовых нагрузок оказалась руководящая должность респондентов.

**Таблица 4. Результаты регрессионного анализа с зависимой переменной «Продолжительность рабочей недели», стандартизованные Beta-коэффициенты**

Предикторы	B
Пол (0 — м, 1 — ж)	-0,017
Возраст, лет	0,067
Регион (0 — регионы, 1 — Москва)	0,005
Кураторы проектов и руководители подразделений	0,103*
IT-подразделение	-0,036
Административное или HR-подразделение	-0,057
Работают в гибридном формате (дистанционно и в офисе)	0,201**
Скорректированный R <sup>2</sup>	0,051

\* Значимо при  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$ .

Учитывая, что, по оценкам самих работников, перевод рабочих процессов в онлайн привел к росту трудовых нагрузок, а смешанный (дом + офис) формат работы значительно увеличивает продолжительность рабочей недели, несколько парадоксально выглядят ответы респондентов о предпочтительном формате работы (табл. 5).

Таблица 5. Предпочтения по формату работы, %

Формат работы на момент проведения опроса	Если бы у вас был выбор — остаться в режиме удаленной работы или вернуться в офис — какой вариант Вы бы выбрали?			Всего
	Выйти в офис	Частично работать в офисе, частично дистанционно	Работать полностью дистанционно	
И дистанционно, и из офиса	12	71	17	100
Полностью удаленно	7	60	33	100
По выборке в целом	8	63	29	100

Наши результаты согласуются с выводами других исследователей о том, что трудовая реальность уже не будет прежней — возврата к прежней модели организации рабочего процесса в формате «пятидневки» в офисе хотели бы менее 10% опрошенных. И работники, и руководители, преодолев сложности вынужденного перехода на «дистант», со временем оценили преимущества удаленной работы. При этом очень важным, на наш взгляд, является тот факт, что подавляющая часть респондентов даже при наличии «технических» условий, не хотела бы полностью переходить на «удаленку». Интересно также, что предпочтения «гибридного» формата и «удаленки» заметно определяются текущими условиями работы: люди чаще хотят сохранить тот формат работы, в котором они работают сейчас. Постоянные изменения, нестабильность условий труда — сам по себе сильный стрессогенный фактор, и работники прежде всего стремятся к стабильности. В этом плане можно согласиться с выводами российских исследователей о том, что в период пандемии лучше, что может предложить работодатель своим сотрудникам, — это стабильность [48].

### Коммуникации в условиях удаленной работы

Как мы отмечали выше, преимущества удаленной работы чаще всего связываются с представлениями о комфорте — экономией времени на транспортные расходы, свободным планированием своего рабочего времени, возможностями проводить больше времени с семьей и детьми. Ограничением же большинства проведенных к настоящему времени исследований является недостаточное внимание к проблеме коммуникаций и эффективности рабочих процессов.

Как выяснилось по результатам нашего опроса, полностью удаленная работа значительно снижает общее время коммуникаций — как с коллегами, так и с руководством (табл. 6).

Таблица 6. Время на коммуникацию с коллегами и руководителем (на примере трех последних дней), часов в день

Сколько времени в день Вы тратите на коммуникацию?	Формат работы	Среднее значение	Значимость различий
С коллегами	Гибридный	4,8	0,025
	Полностью удаленный	3,5	
Со своим непосредственным руководителем	Гибридный	2,4	0,000
	Полностью удаленный	1,1	

Значит ли это, что уход работников на «удаленку» сопряжен с нехваткой информации по рабочим вопросам?

Интересно, что равные доли респондентов указали на такие проблемы удаленной работы, как отсутствие необходимой информации для сотрудников (22 %) и избыточность информации, информационные перегрузки (21 %). Не менее важно учитывать и характер взаимодействий. Как видно из табл. 7, «удаленка» практически не сказалась на субъективной оценке достаточности коммуникаций по рабочим вопросам. Но чего определенно лишает людей удаленная работа — так это неформальных взаимодействий с коллегами. Как видим, почти половина респондентов отметили нехватку этого вида общения.

**Таблица 7. Распределение ответов на вопросы «Насколько в настоящий момент Вам хватает общения и взаимодействия с коллегами?», %**

Виды взаимодействия	Скорее не хватает; совсем не хватает	И да, и нет	Скорее хватает; полностью хватает	Всего
По рабочим задачам	6	18	76	100
Неформального общения и взаимодействия	45	22	33	100

«Достаточный» объем коммуникаций по рабочим вопросам, однако, не означает отсутствия проблем с качеством взаимодействий. Табл. 8 представляет ответы на вопрос о сложностях в онлайн-коммуникациях. Обратим внимание, насколько редко упоминаются «технические» аспекты онлайн-взаимодействий, явно не входящие в число значимых проблем по сравнению с их обезличенностью и необходимостью все время быть на связи, то есть «бесконечностью» коммуникаций, их вторжением в частную жизнь, в особенности у женщин.

**Таблица 8. Распределение ответов на вопрос «В сравнении с офлайн-коммуникацией какие у Вас возникали сложности в онлайн-взаимодействии?», %**

Варианты ответа	Мужчины	Женщины	По выборке
«Обезличенность» взаимодействия, коммуникация в онлайн затрудняет понимание мотивов и поведения коллег	34	43	39
Возникает необходимость постоянно быть на связи	16	38	27
Существуют технические ограничения при коммуникации	8	12	10

Как показал дальнейший анализ, основные различия в отношении сотрудников к удаленной работе обусловлены их позициями в коммуникационных сетях и спецификой рабочих задач: отвечает сотрудник только за свои индивидуальные задачи или организует работу других людей.

Для выявления групп сотрудников, наиболее сильно вовлеченных в коммуникационные процессы, был задан вопрос об интенсивности взаимодействий респондентов за пределами своих рабочих подразделений. Распределение представлено в табл. 9.

Таблица 9. Распределение ответов на вопрос «Со сколькими смежными подразделениями Вы еженедельно взаимодействуете в рамках рабочих задач?», %

Группы респондентов	Ни с кем, кроме своей команды	1 отдел / подразделение	2–3 подразделения	4–5 подразделений и более
<i>Должность</i>				
Специалисты без подчиненных	81	74	53	30
Менеджеры, кураторы проектов	19	25	31	40
Руководители нижнего и среднего уровня	0	1	16	30
Всего	100	100	100	100
<i>Подразделение</i>				
IT	66	54	46	28
Административное или HR	18	20	22	34
Коммерческое или финансовое	16	26	32	38
Всего	100	100	100	100
По выборке в целом	8	17	45	30

Как видим, с ростом количества подразделений, с которыми регулярно взаимодействуют респонденты, растет доля кураторов и руководителей, а также сотрудников административных и коммерческих отделов. Опираясь на влиятельную концепцию Р. Бёрта (R. Burt) о «структурных пустотах» (*structural holes*) [49], мы можем назвать группу респондентов в правом столбце табл. 10 — регулярно контактирующих с четырьмя и более подразделениями — «соединителями границ» (*boundary*

Таблица 10. Характеристики условий труда в группах работников, % и средние значения

Характеристики условий труда	Со сколькими смежными подразделениями Вы еженедельно взаимодействуете в рамках рабочих задач?	
	ни с кем, кроме своей команды	с 4–5 подразделениями и более
<i>Изменилась ли в целом Ваша рабочая нагрузка во время удаленной работы? В сравнении март 2020 / март 2021</i>		
Уменьшилась	25	13
Не изменилась	63	31
Увеличилась	12	56
Всего	100	100
<i>Предпочтения по формату работы</i>		
Выйти в офис	3	14
Частично работать в офисе, частично дистанционно	66	65
Работать полностью дистанционно	31	21
Всего	100	100
Количество рабочих часов в неделю	36,8	42,2

*spanners*) [50], то есть сотрудниками, преодолевающими «структурные пустоты», выступающими связующими звеньями между подразделениями, укрепляющими «социальный капитал» организации. Такими «коммуникаторами» в IT-компаниях являются, прежде всего, руководители и кураторы проектов, сотрудники коммерческих и административных подразделений. Напротив, сотрудники, чьи рабочие задачи предполагают скорее индивидуальный характер работы или коммуникации с ограниченным числом отделов — это рядовые специалисты и сотрудники профильных IT-подразделений. Как мы покажем далее, эти две «полярные» группы весьма существенно различаются своими взглядами на эффективность удаленной работы и коммуникаций в новой трудовой реальности.

Как видно из табл. 10, индивидуальный характер работы позволяет, видимо, достаточно безболезненно перевести работников в полностью дистанционный формат, в то время как функции координации значительно чаще требуют выполнения части рабочих функций в офисе. Возможно, именно важность коммуникационных функций в значительной степени предопределяет ответ на вопрос о плюсах и минусах удаленной работы: сотрудники, имеющие возможность работать индивидуально, значительно чаще отмечают неизменность или снижение своей трудовой нагрузки и желание работать полностью в дистанционном формате. Напротив, те, чья работа — коммуникация, координация, организация работы других людей, чаще отмечают и более высокую продолжительность своей рабочей недели, и увеличение нагрузки при переходе на «удаленку», и предпочтения работать либо в гибридном, либо в традиционном офисном формате.

### Что эффективнее — удаленный или гибридный формат?

На вопрос «На Ваш взгляд, Вы стали работать более или менее эффективно в режиме удаленной работы?» 56 % респондентов ответили, что их личная эффективность повысилась, 24 % — снизилась, 20 % — не изменилась. Чаще других отмечают повышение эффективности работающие полностью удаленно (56 %), не контактирующие ни с кем, кроме своей команды (52 %), специалисты без подчиненных (50 %). Интересно, что наиболее часто выбираемой причиной повышения эффективности стало увеличение времени на выполнение рабочих задач (табл. 11), что согласуется с отмеченным ранее фактом, что почти у половины респондентов рабочая нагрузка при переходе на удаленную занятость увеличилась.

*Таблица 11. Доля согласных с утверждениями о причинах повышения эффективности при переходе на удаленный формат работы среди отметивших такое повышение, N = 224*

Почему, на Ваш взгляд, Вы стали работать эффективнее?	%
Появилось больше времени на выполнение рабочих задач	68
Меньше отвлекающих факторов от работы	56
Сократилось количество встреч и совещаний	28

Что касается снижения эффективности, то при средней по выборке доле ответов 24 % этот вариант чаще выбирали работающие в гибридном формате (34 %), руководители нижнего и среднего уровня (30 %), взаимодействующие с большим чис-

лом подразделений (27 %). Как видим, последние две категории сотрудников — это те, кто отвечает не только за свою личную эффективность, но и за эффективность подразделений и организации в целом. Ведущим фактором, отмеченным 60 % респондентов, остается опять же «коммуникационный» — отсутствие полноценных социальных взаимодействий (табл. 12).

*Таблица 12. Доля согласных с утверждениями о причинах снижения эффективности при переходе на удаленный формат работы, среди отметивших снижение эффективности, N = 96*

Почему, на Ваш взгляд, эффективность Вашей работы снизилась?	%
Не хватает личных взаимодействий с коллегами	60
В домашней обстановке множество отвлекающих факторов	40
Увеличилось количество рабочих встреч и совещаний	36
Тяжело настроиться на работу вне офиса	36
Во время рабочего дня я часто занимаюсь нерабочими делами	31
Часто отвлекают родственники, дети	18

Как нам представляется, эти результаты позволяют сделать важное уточнение относительно причин позитивных или негативных оценок удаленной организации труда. Как наши данные, так и опросы других исследователей показывают, что адаптация людей к «удаленке» в целом и целом состоялась и основные проблемы заключаются в наличии семейно-бытовых условий для полноценной работы дома. Однако важно помнить, что большую часть выборок таких опросов, как правило, составляют рядовые работники, и мнение большинства — это, по сути, мнение людей, ответственных за свой узкий сегмент рабочих задач. Ответы же руководителей и сотрудников, выполняющих связующе-коммуникационные функции в организациях, дают более пессимистичную картину, показывая снижение эффективности при увеличении нагрузки на «удаленке». Составляя меньшинство в выборках, именно эта категория сотрудников выполняет ключевые задачи по обеспечению эффективности организаций, бизнеса, и, как нам представляется, именно аргументы этого квалифицированного меньшинства определяют будущее труда, в данном случае — распространенность и формы удаленной работы.

### **Социальное самочувствие работников в контексте удаленной организации труда**

Как было отмечено нами ранее, самыми распространенными спутниками вынужденной удаленной работы в течение последнего года, по результатам опросов, стали конфликт работы и жизни и эмоциональное выгорание. Для анализа этих двух ключевых показателей социального самочувствия работников мы использовали индексы, полученные путем расчета средних значений переменных с 5-балльной шкалой Лайкерта, представленных в табл. 13.

Интересно, что, вопреки ожиданиям, значение индекса конфликта работы и жизни не показало существенных различий между мужчинами и женщинами. Значимо выше показатели этого индекса у кураторов проектов и руководителей подразделений, чем у рядовых специалистов (соответственно 3,3 и 2,9).

Таблица 13. Переменные, сформировавшие индексы конфликта работы и жизни и выгорания

Индексы и исходные переменные	Доля положительных ответов (сумма ответов 4 и 5), %	$\alpha$ Кронбаха
<i>Конфликт работы и жизни</i>		
У меня столько работы, что на свои личные интересы не остается времени	35	0,71
В свое свободное время я часто беспокоюсь о делах, связанных с работой	44	
<i>Выгорание</i>		
Моя работа меня эмоционально опустошает	26	0,78
В конце рабочего дня я чувствую себя полностью обессиленным	25	

Переменные, показавшие значимые двусторонние связи с индексами конфликта работы и жизни и выгорания, были введены в качестве предикторов в регрессионные модели (табл. 14).

Таблица 14. Результаты регрессионного анализа с зависимыми переменными социального самочувствия работников, стандартизованные Beta-коэффициенты

Значимые предикторы	Конфликт работы и жизни	Выгорание
Продолжительность рабочей недели, часов	0,141*	0,194**
Увеличение общей рабочей нагрузки на «удаленке»	0,335***	–
Проблемы в условиях удаленной работы: Отсутствие необходимой информации для сотрудников	–0,205**	–0,116*
Проблемы в условиях удаленной работы: Избыточность информации, информационные перегрузки	0,113*	0,134*
Условия для удаленной работы: Есть все необходимые для работы доступы	–	–0,305***
Нет детей	–0,146**	–
Скорректированный $R^2$	0,231	0,134

\* Значимо при  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

На наш взгляд, очень важным — и пока что недостаточно акцентированным среди исследователей и практиков — является тот факт, что избыточность информации по своему негативному воздействию на социальное самочувствие работников гораздо сильнее, чем ее недостаток. Как мы помним, два года назад в большинстве организаций — как в коммерческих, так и, например, в учебных заведениях — в условиях аврального перехода на дистанционную работу резко активизировались информационные рассылки; сотрудникам, помимо своих основных рабочих задач, пришлось разбираться с большим количеством новых ресурсов, многостраничных инструкциях по подключению различных программ, участвовать в онлайн-мероприятиях. При этом из поля зрения часто выпадало важное обстоятельство: необходимость обрабатывать, усваивать возросший объем информации — сам по себе

сильный фактор стресса, требующий затрат времени, сил, ресурсов. Таким образом, информационная перегруженность в условиях удаленной работы оказывается большим злом для работников, чем недостаток информации.

## Заключение

Большое количество мониторинговых исследований, посвященных проблематике удаленной организации труда в условиях пандемии 2020–2021 гг., показали достаточно противоречивые оценки удовлетворенности работой, эффективности, предпочтительных форматов работы по окончании пандемии. Результаты настоящего исследования позволили частично ответить на вопросы о причинах столь противоречивых оценок. Мы можем сделать следующие основные выводы.

- Гибридный формат работы (дом + офис) увеличивает трудовые нагрузки работников по сравнению с полностью дистанционным форматом и снижает субъективные оценки эффективности работы. Парадокс, что при этом гибридный формат оценивается большинством работников как наиболее предпочтительный по сравнению с работой в офисе и «полной удаленкой».
- Различия в отношении людей к формату удаленной и гибридной работы обусловлены характером рабочих задач и положением сотрудника в сети организационных коммуникаций. Преимущества удаленной работы значительно чаще связываются с комфортностью (уменьшением рабочей нагрузки, экономией на транспорте) и отмечаются рядовыми специалистами, ответственными в основном лишь за свои индивидуальные задачи. Напротив, сотрудники, активно вовлеченные в коммуникационные процессы и организацию работы других людей (кураторы проектов и руководители структурных подразделений; регулярно осуществляющие рабочие взаимодействия между подразделениями; работники «поддерживающих» административных и HR-подразделений), значительно чаще отмечают издержки удаленной работы — повышение нагрузки при снижении эффективности работы.
- Выявлена исключительно важная роль качества коммуникационных процессов — как коммуникаций по рабочим вопросам, так и неформального общения — для оценок эффективности работы и для социального самочувствия сотрудников. В условиях удаленной работы серьезной проблемой для работников IT-компаний становится информационная перегруженность, избыточность информации. Напротив, недостаток информации не рассматривается как серьезная проблема.

Таким образом, в отличие от большинства исследований, подчеркивающих значимость социально-демографических и индивидуально-личностных характеристик работников, мы обнаружили целый ряд организационно-управленческих факторов, определяющих различное отношение людей к удаленной системе организации труда.

Ограничением нашего исследования является его локальный характер и вероятностная выборка, не претендующая на репрезентативность полученных данных для IT-отрасли и экономики в целом. Соответственно, перспективным направлением для будущих исследований является проверка представленных выво-

дов на примере других отраслей и профессий. Прикладная значимость подобных исследований связана прежде всего с пониманием возможностей и ограничений удаленного и «гибридного» форматов организации труда в зависимости от профессиональных задач разных категорий работников.

## Литература

1. Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии: совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii> (дата обращения: 02.04.2021).
2. Мануйлова А. Без дела на год // Коммерсантъ. 2021. № 80, 14.05. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4804884> (дата обращения: 15.05.2021).
3. Воронин Г. Л. Социальное самочувствие россиян (1994–1996–1998 гг.). «Мерцающая» стратификация // Социологические исследования. 2001. № 6. С. 53–66.
4. Крупец Я. Н. Социальное самочувствие как интегральный показатель адаптированности // Социологические исследования. 2003. № 4. С. 143–144.
5. Алмакаева А. М., Гашенина Н. В. Субъективное благополучие: концептуализация, измерение и российская специфика // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2020. № 1. С. 4–13.
6. Бессокирная Г. П. Социальное самочувствие рабочих // Социологические исследования. 2008. № 3. С. 34–37.
7. Социология пандемии. Проект коронаФОМ / Рук. авт. колл. А. А. Ослон. М.: Институт фонда «Общественное мнение», 2021.
8. Харченко В. С. Образ жизни российских фрилансеров: социологический анализ // Социологические исследования. 2014. № 4. С. 54–63.
9. Климова С. Г., Климов И. А. Опыт перехода российских компаний на удаленную работу в ситуации пандемии // Социологические исследования. 2021. № 7. С. 50–60.
10. Более трети работающих удаленно россияне заявили о желании вернуться в офис // Известия. 2021. 25.03. URL: <https://iz.ru/1142085/2021-03-25/bolee-treti-rabotaiushchikh-udalennno-rossiiian-zaiavili-o-zhelanii-vernutsia-v-ofis> (дата обращения: 26.03.2021).
11. Петракова А. В., Канонир Т. Н., Куликова А. А., Орел Е. А. Особенности психологического стресса у учителей в условиях дистанционного преподавания во время пандемии COVID-19 // Вопросы образования. 2021. № 1. С. 93–114.
12. Cho E. Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors // Journal of Vocational Behavior. 2020. Vol. 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>
13. Полякова В. Половина россиян заявили о выгорании на работе // РБК. 2021. 24.03. URL: <https://www.rbc.ru/society/24/03/2021/605a4d1c9a79470dd28cfa92> (дата обращения: 23.04.2021).
14. Филипенко А. Больше половины москвичей заявили о нежелании возвращаться с удаленки // РБК. 2021. 02.02. URL: <https://www.rbc.ru/society/02/02/2021/601824779a7947e94fb218b0> (дата обращения: 23.04.2021).
15. Удаленка и карантин: результаты опроса соискателей // HeadHunter. 2020. Октябрь. URL: <https://hhcdn.ru/file/16953070.pdf> (дата обращения: 23.04.2021).
16. Cooke F. L., Dickmann M., Parry E. IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research // The International Journal of Human Resource Management. 2021. Vol. 32, no. 1. P. 1–23.
17. Ерицяна К. Ю., Русакова М. М., Александрова А. А., Усачева Н. М. Пережить локдаун: изменения в занятости и психологическое благополучие населения в эпоху пандемии // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 3. С. 250–270.
18. Камнева К. Предприятия могут оставить на удаленке до половины штата // Российская газета. 2020. 23.05. URL: <https://rg.ru/2020/05/23/predpriatiia-mogut-ostavit-na-udalenske-do-poloviny-shtata.html> (дата обращения: 29.05.2021).
19. Логинов Д. М. Социальное самочувствие российского населения в период острой фазы эпидемиологического кризиса // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 6. С. 470–487.

20. *Holst H., Fessler A., Niehoff S.* COVID-19, social class and work experience in Germany: inequalities in work-related health and economic risks // *European Societies*. 2020. Vol. 23. P. S495–S512. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1828979>
21. *Nieuwenhuis R., Yerkes M.A.* Workers' well-being in the context of the first year of the COVID-19 pandemic // *Community, Work & Family*. 2021. Vol. 24, no. 2. P. 226–235.
22. *Fodor É., Gregor A., Koltai J., Kováts E.* The impact of COVID-19 on the gender division of child-care work in Hungary // *European Societies*. 2020. Vol. 23. P. S95–S110. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1817522>
23. *Petts R.J., Carlson D.L., Pepin J.R.* A gendered pandemic: Childcare, homeschooling, and parents' employment during COVID-19 // *Gender, Work and Organization*. 2021. Vol. 28, no. S2. P. 515–534.
24. *Shockley K.M., Clark M.A., Dodd H., King E.B.* Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children // *Journal of Applied Psychology*. 2021. Vol. 106, no. 1. P. 15–28.
25. *Chong S., Huang Y., Chang C.-H. (D.)*. Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal // *Journal of Applied Psychology*. 2020. Vol. 105, no. 12. P. 1408–1422.
26. *Useem J.* When working from home doesn't work. IBM pioneered telecommuting. Now it wants people back in the office // *The Atlantic*. 2017. November. URL: [https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/when-working-from-home-doesnt-work/540660/?utm\\_source=feed](https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/when-working-from-home-doesnt-work/540660/?utm_source=feed) (дата обращения: 29.05.2021).
27. *Мануйлова А.* Руководителей заразили стрессоустойчивостью // *Коммерсантъ*. 2021. 29.06. URL: [https://www.kommersant.ru/doc/4878487?utm\\_source=newspaper&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter](https://www.kommersant.ru/doc/4878487?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter) (дата обращения: 30.06.2021).
28. Как изменилась работа руководителей российских компаний на удаленке. URL: <https://ict.moscow/research/kak-izmenilas-rabota-rukovoditelei-rossiiskikh-kompanii-na-udalenske> (дата обращения: 24.04.2021).
29. *Foss N.J.* The impact of the COVID-19 pandemic on firms' organizational designs // *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58, no. 1. P. 268–272.
30. *Чернушов И.* Некоторые компании оказались не готовы к удаленной работе // *Российская газета*. 2020. 30.04. URL: <https://rg.ru/2020/04/30/nekotorye-kompanii-okazalis-ne-gotovy-k-udalennoj-rabote.html> (дата обращения: 24.04.2021).
31. *Spicer A.* Organizational culture and COVID-19 // *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 57, no. 8. P. 1737–1740.
32. *Gander M.* Let the right one in: A Bourdieusian analysis of gender inequality in universities' senior management // *Gender, Work and Organization*. 2019. Vol. 26, no. 2. P. 107–123.
33. *Кудрявцева Е.И., Волкова Н.В.* Роль сетевой коммуникативной активности в формировании проектной команды // *Российский журнал менеджмента*. 2019. Т. 17, № 1. С. 47–70.
34. *Howard-Grenville J.* How to sustain your organization's culture when everyone is remote // *MIT Sloan Management Review*. 2020. Vol. 62, no. 1. P. 19–21.
35. *Kessler S.* IBM, remote-work pioneer, is calling thousands of employees back to the office // *QUARTZ*. 2017. March 21. URL: <https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office> (дата обращения: 21.02.2021).
36. *Гордеев В.* Почти половина работников в России заявили о падении мотивации // *Новости РБК*. 2021. 02.02. URL: <https://www.rbc.ru/society/02/02/2021/60145d409a794772770ed336> (дата обращения: 21.02.2021).
37. Новая нормальность: образ жизни, рынки, инфраструктура и коммуникации после пандемии // *Аналитический спецпроект НАФИ*. 2020. Апрель. URL: [https://nafir.ru/upload/New%20normal\\_NAFI%20project.pdf](https://nafir.ru/upload/New%20normal_NAFI%20project.pdf) (дата обращения: 21.02.2021).
38. *Чампа Д.* Нужно ли оставлять сотрудников работать из дома после пандемии // *Ведомости*. 2021. 11 марта. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/03/11/860968-nuzhno-ostavlyat> (дата обращения: 12.03.2021).
39. Сохранить дистанцию: работодателям понравился удаленный формат // *Известия*. 2020. 17.04. URL: <https://iz.ru/1000750/ekaterina-iasakova/sokhranit-distantciiu-rabotodateli-am-ponravilsia-udalennyi-format> (дата обращения: 12.03.2021).
40. *Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.В.* Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Т. 12, № 1. С. 39–68.

41. *Kramer A., Kramer K. Z.* The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility // *Journal of Vocational Behavior*. 2020. Vol. 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
42. *Подцероб М.* Почему гибридная работа усугубляет неравенство сотрудников // *Ведомости*. 2021. 6 августа. URL: [https://www.vedomosti.ru/career/articles/2021/08/05/881055-gibridnaya-rabota?utm\\_campaign=newspaper\\_6\\_8\\_2021&utm\\_medium=email&utm\\_source=vedomosti](https://www.vedomosti.ru/career/articles/2021/08/05/881055-gibridnaya-rabota?utm_campaign=newspaper_6_8_2021&utm_medium=email&utm_source=vedomosti) (дата обращения: 06.08.2021).
43. *Burrell J., Fourcade M.* The Society of Algorithms // *Annual Review of Sociology*. 2021. Vol. 47. P. 213–237.
44. *King R. C., Bu N.* Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States // *International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16, no. 1. P. 46–64.
45. *Земнухова Л. В.* IT-работники на рынке труда // *Социология науки и технологий*. 2013. Т. 4, № 2. С. 77–90.
46. *Козина И. М., Сереежкина Е. В.* Производственные факторы стресса в работе российских и французских IT-специалистов // *Социологические исследования*. 2019. № 5. С. 26–35.
47. *Stieger S., Lewetz D., Swami V.* Emotional well-being under conditions of lockdown: An experience sampling study in Austria during the COVID-19 pandemic // *Journal of Happiness Studies*. 2021. Vol. 22, no. 6. P. 2703–2720.
48. *Кучерова А. А., Субботина Т. Н.* Особенности управления персоналом в условиях пандемии COVID-19 // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. Т. 2, № 12. С. 75–79.
49. *Burt R. S.* Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
50. *Mäkelä K., Barner-Rasmussen W., Ehrnrooth M., Koveshnikov A.* Potential and recognized boundary spanners in multinational corporations // *Journal of World Business*. 2019. Vol. 54, no. 4. P. 335–349.

Статья поступила в редакцию 15 декабря 2021 г.;  
рекомендована к печати 4 марта 2022 г.

Контактная информация:

*Балабанова Евгения Сергеевна* — д-р социол. наук, проф.; [balabanova@hse.ru](mailto:balabanova@hse.ru)  
*Молчанова Дарья Александровна* — магистр социологии; [molchanova\\_d@mail.ru](mailto:molchanova_d@mail.ru)

## Work in conditions of remote and hybrid models: The example of IT-companies' employees

*E. S. Balabanova, D. A. Molchanova*

HSE University,  
20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

**For citation:** Balabanova E. S., Molchanova D. A. Work in conditions of remote and hybrid models: The example of IT-companies' employees. *Vestnik of Saint Petersburg University. Sociology*, 2022, vol. 15, issue 1, pp. 3–25. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2022.101> (In Russian)

The paper analyzes work practices and attitudes of employees of Russian IT-sector companies towards working in remote and hybrid formats (combining working from home and from the office). We focus on two main sets of issues. First, we consider workloads and socio-psychological well-being of employees under remote and hybrid employment conditions. Second, we focus on individual and group efficiency of hybrid and remote work formats. The main contribution of this paper to the existing literature is in its focus on organizational and managerial factors which shape employee attitudes to remote working. Drawing on a survey study of 400 employees in Russian IT-sector in March 2021, we find that hybrid format significantly increases the workload of employees compared to remote working. Nevertheless, paradoxically,

the hybrid format is preferred by the majority of respondents. We conclude that the attitudes to remote work are shaped mainly by the character of work tasks and the employee's position in the network of organizational communications. We find evidence that respondents without subordinates, who are responsible for their individual work tasks, tend to react positively to remote work, emphasizing the "convenience" of working from home, whereas managers and employees who are actively involved in communication processes and organization of other people's work, are much more critical to remote working. Our findings also suggest that the quality of organizational communications plays a key role in determining both employees' social well-being and performance assessment. In remote working, information overloads become a serious problem for workers, while the lack of information, by contrast, is not considered to be a serious problem.

*Keywords:* remote work, hybrid work format, IT-companies, intra-organizational communications, workload, work efficiency, work-life conflict, burnout.

## References

1. Digital literacy and remote work in the pandemic. A joint analytical report by VCIOM and Social Business Group. 15.05.2020, available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii> (accessed: 02.04.2021). (In Russian)
2. Manuilova A. Without business for a year. *Kommersant*, 2021, no. 80, 14.05, available at: <https://www.kommersant.ru/doc/4804884> (accessed: 15.05.2021). (In Russian)
3. Voronin G.L. Social well-being of Russians (1994–1996–1998). "Fluctuating" Stratification. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2001, no. 6, pp. 53–66. (In Russian)
4. Krupets Ya. N. Social well-being as an integral indicator of adaptation. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2003, no. 4, pp. 143–144. (In Russian)
5. Almakaeva A.M., Gashenina N.V. Subjective well-being: Conceptualization, assessment and Russian specifics. *Monitoring obshchestvennogo mneniia: Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny*, 2020, no. 1, pp. 4–13. (In Russian)
6. Bessokirnaya G.P. Social well-being in the Workplace. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2008, no. 3, pp. 34–37. (In Russian)
7. *The Sociology of the Pandemic. CoronaFOM Project*, ed. by A. A. Oslon. Moscow: Public Opinion Foundation Institute, 2021. (In Russian)
8. Khartchenko V.S. Way of life of Russian free-lancers — a sociological analysis. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2014, no. 4, pp. 54–63. (In Russian)
9. Klimova S. G., Klimov I. A. The experience of Russian companies in switching to remote work in the context of the pandemic. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2021, no. 7, pp. 50–60. (In Russian)
10. More than a third of Russians working remotely say they would like to return to the office. *Izvestia*, 2021, 25.03, available at: <https://iz.ru/1142085/2021-03-25/bole-treti-rabotaiushchikh-udalennno-rossiian-zaiavili-o-zhelanii-vernutsia-v-ofis> (accessed: 26.03.2021). (In Russian)
11. Petrakova A. V., Kanonire T. N., Kulikova A. A., Orel E. A. Characteristics of teacher stress during distance learning imposed by the COVID-19 pandemic. *Voprosy obrazovaniia*, 2021, no. 1, pp. 93–114. (In Russian)
12. Cho E. Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 2020, vol. 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>
13. Polyakova V. Half of Russians reported burnout at work. *RBC*, 2021, 24.03, available at: <https://www.rbc.ru/society/24/03/2021/605a4d1c9a79470dd28cfa92> (accessed: 23.04.2021). (In Russian)
14. Filippenok A. More than half of Muscovites said they did not want to return from remote work. *RBC*, 2021, 02.02, available at: <https://www.rbc.ru/society/02/02/2021/601824779a7947e94fb218b0> (accessed: 23.04.2021). (In Russian)
15. Remote work and quarantine: the results of a survey of job seekers. *HeadHunter*, 2020, October, available at: <https://hhcdn.ru/file/16953070.pdf> (accessed: 23.04.2021). (In Russian)
16. Cooke F.L., Dickmann M., Parry E. IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 2021, vol. 32, no. 1, pp. 1–23.

17. Eritsyanyan K.Y., Rusakova M.M., Aleksandrova A.A., Usacheva N.M. Surviving a lockdown: Changes in employment and psychological well-being of the population in the pandemic era. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny*, 2021, no. 3, pp. 250–270. (In Russian)
18. Kamneva K. Enterprises can leave up to half of the staff on a remote basis. *Rossiiskaia gazeta*, 2020, 23.05, available at: <https://rg.ru/2020/05/23/predpriiatii-mogut-ostavit-na-udalenne-do-poloviny-shtata.html> (accessed: 29.05.2021). (In Russian)
19. Loginov D.M. Social well-being of the Russian population during the acute stage of the epidemiological crisis. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny*, 2020, no. 6, pp. 470–487. (In Russian)
20. Holst H., Fessler A., Niehoff S. COVID-19, social class and work experience in Germany: inequalities in work-related health and economic risks. *European Societies*, 2020, vol. 23, pp. S495–S512. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1828979>
21. Nieuwenhuis R., Yerkes M.A. Workers' well-being in the context of the first year of the COVID-19 pandemic. *Community, Work & Family*, 2021, vol. 24, no. 2, pp. 226–235.
22. Fodor É., Gregor A., Koltai J., Kováts E. The impact of COVID-19 on the gender division of childcare work in Hungary. *European Societies*, 2020, vol. 23, pp. S95–S110. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1817522>
23. Petts R.J., Carlson D.L., Pepin J.R. A gendered pandemic: Childcare, homeschooling, and parents' employment during COVID-19. *Gender, Work and Organization*, 2021, vol. 28, no. S2, pp. 515–534.
24. Shockley K.M., Clark M.A., Dodd H., King E.B. Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 2021, vol. 106, no. 1, pp. 15–28.
25. Chong S., Huang Y., Chang C.-H. (D.) Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 2020, vol. 105, no. 12, pp. 1408–1422.
26. Useem J. When working from home doesn't work. IBM pioneered telecommuting. Now it wants people back in the office. *The Atlantic*, 2017, November, available at: [https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/when-working-from-home-doesnt-work/540660/?utm\\_source=feed](https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/when-working-from-home-doesnt-work/540660/?utm_source=feed) (accessed: 29.05.2021).
27. Manujlova A. Managers were infected with stress resistance. *Kommersant*, 2021, 29.06, available at: [https://www.kommersant.ru/doc/4878487?utm\\_source=newspaper&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter](https://www.kommersant.ru/doc/4878487?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter) (accessed: 30.06.2021). (In Russian)
28. How the work of Russian managers has changed remotely, available at: <https://ict.moscow/research/kak-izmenilas-rabota-rukovoditelei-rossiiskikh-kompanii-na-udalenne> (accessed: 24.04.2021). (In Russian)
29. Foss N.J. The impact of the COVID-19 pandemic on firms' organizational designs. *Journal of Management Studies*, 2021, vol. 58, no. 1, pp. 268–272.
30. Chernousov I. Some companies were not ready to work remotely. *Rossiiskaia gazeta*, 2020, 30.04, available at: <https://rg.ru/2020/04/30/nekotorye-kompanii-okazalis-ne-gotovy-k-udalennoj-rabote.html> (accessed: 24.04.2021). (In Russian)
31. Spicer A. Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 2020, vol. 57, no. 8, pp. 1737–1740.
32. Gander M. Let the right one in: A Bourdieusian analysis of gender inequality in universities' senior management. *Gender, Work and Organization*, 2019, vol. 26, no. 2, pp. 107–123.
33. Kudriavtseva E.I., Volkova N.V. The role of network communication activities to establish the project team. *Russian Management Journal*, 2019, vol. 17, no. 1, pp. 47–70. (In Russian)
34. Howard-Grenville J. How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 2020, vol. 62, no. 1, pp. 19–21.
35. Kessler S. IBM, remote-work pioneer, is calling thousands of employees back to the office. *QUARTZ*, 2017, March 21, available at: <https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office> (accessed: 21.02.2021).
36. Gordeev V. Almost half of employees in Russia reported a decline in motivation. *RBC News*, 2021, 02.02, available at: <https://www.rbc.ru/society/02/02/2021/60145d409a794772770ed336> (accessed: 21.02.2021). (In Russian)
37. The new normality: Lifestyles, markets, infrastructure and communications after the Pandemic. *NAFI Analytical Special Project*, 2020, April, available at: [https://nafi.ru/upload/New%20normal\\_NAFI%20project.pdf](https://nafi.ru/upload/New%20normal_NAFI%20project.pdf) (accessed: 21.02.2021). (In Russian)

38. Champa D. Should employees be left to work from home after a pandemic. *Vedomosti*, 2021, March 11, available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/03/11/860968-nuzhno-ostavlyat> (accessed: 12.03.2021). (In Russian)
39. Save the distance: Employers liked the remote format. *Izvestia*, 2020, 17.04, available at: <https://iz.ru/1000750/ekaterina-iasakova/sokhranit-distantciiu-rabotodateliu-ponravilsia-udalennyi-format> (accessed: 12.03.2021). (In Russian)
40. Efendiev A. G., Balabanova E. S., Rebrov A. V. Human resource management and companies' efficiency: Is there a connection? *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2014, vol. 12, no. 1, pp. 39–68. (In Russian)
41. Kramer A., Kramer K. Z. The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 2020, vol. 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
42. Podzerob M. Why hybrid work exacerbates employee inequality. *Vedomosti*, 2021, August 6, available at: [https://www.vedomosti.ru/career/articles/2021/08/05/881055-gibridnaya-rabota?utm\\_campaign=newspaper\\_6\\_8\\_2021&utm\\_medium=email&utm\\_source=vedomosti](https://www.vedomosti.ru/career/articles/2021/08/05/881055-gibridnaya-rabota?utm_campaign=newspaper_6_8_2021&utm_medium=email&utm_source=vedomosti) (accessed: 06.08.2021). (In Russian)
43. Burrell J., Fourcade M. The society of algorithms. *Annual Review of Sociology*, 2021, vol. 47, pp. 213–237.
44. King R. C., Bu N. Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: A comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, vol. 16, no. 1, pp. 46–64.
45. Zemnukhova L. V IT-workers at the labour market. *Sotsiologiya nauki i tekhnologii*, 2013, vol. 4, no. 2, pp. 77–90. (In Russian)
46. Kozina I. M., Serezhkina E. V. Stressful characteristics of work of Russian and French software developers. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2019, no. 5, pp. 26–35. (In Russian)
47. Stieger S., Lewetz D., Swami V. Emotional well-being under conditions of lockdown: An experience sampling study in Austria during the COVID-19 pandemic. *Journal of Happiness Studies*, 2021, vol. 22, no. 6, pp. 2703–2720.
48. Kucherova A. A., Subbotina T. N. Features of personnel management during the COVID-19 pandemic. *Ekonomika i biznes: teoriia i praktika*, 2020, vol. 2, no. 12, pp. 75–79. (In Russian)
49. Burt R. S. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
50. Mäkelä K., Barner-Rasmussen W., Ehrnrooth M., Koveshnikov A. Potential and recognized boundary spanners in multinational corporations. *Journal of World Business*, 2019, vol. 54, no. 4, pp. 335–349.

Received: December 15, 2021

Accepted: March 4, 2022

#### Authors' information:

*Evgeniya S. Balabanova* — Dr. Sci. in Sociology, Professor; [balabanova@hse.ru](mailto:balabanova@hse.ru)  
*Daria A. Molchanova* — MSc in Sociology; [molchanova\\_d@mail.ru](mailto:molchanova_d@mail.ru)