

Управленческие проблемы удаленной работы в российских организациях в оценках удаленных работников

Пронин Владимир Юрьевич

Индивидуальный предприниматель, ORCID: 0000-0002-9828-4501, e-mail: proninvlr@yandex.ru

г. Москва, Россия

Аннотация

Удаленная работа становится все более важным способом организации труда, однако ее внедрение требует значительных изменений как на уровне работников, так и на уровне организации. Определение основных проблем, с которыми сталкиваются организации при реализации удаленных форматов, является особенно актуальной задачей на фоне значительного расширения практики удаленной работы в последние два года. В статье приводятся результаты социологического онлайн-опроса, проведенного среди российских удаленных работников из различных отраслей ($N = 402$). Выявлено, что в сравнении с традиционными моделями, удаленная работа оценивается в целом более позитивно и характеризуется улучшениями ряда важных для менеджмента характеристик. К числу наиболее проблемных областей отнесены: организационно-техническое обеспечение удаленной работы, социально-ролевые и социально-трудовые проблемы. Главным фактором, способствующим снижению остроты большинства проблем, является накопление опыта работы в удаленном режиме. Это свидетельствует об успешной адаптации к удаленному формату как со стороны работников, так и со стороны организации.

Ключевые слова

Удаленная работа, удаленные работники, организация труда, управленческие проблемы, трудовая мотивация

Для цитирования: Пронин В.Ю. Управленческие проблемы удаленной работы в российских организациях в оценках удаленных работников // Вестник университета. 2022. № 9. С. 28–36.

Managerial problems of remote work in Russian organisations: a remote workers' perspective

Vladimir Yu. Pronin

Individual Entrepreneur, ORCID: 0000-0002-9828-4501, e-mail: proninvlr@yandex.ru

Moscow, Russia

Abstract

Remote work becomes an increasingly important way of organising labor, but its implementation requires significant changes both at the employees level and at the organisation level. Identification and response to key challenges organisations face when implementing remote work is now especially relevant given the significant expansion of remote working practices over the past two years. The article presents the findings from a sociological online survey conducted among Russian remote workers from various industries ($N=402$). The study shows that, in comparison with traditional models, remote work is estimated, in general, more positively, and is characterised by improvements in a number of characteristics important for management. The most problematic areas include: organisational and technical support for remote work, and problems related to social roles and social protection. The main factor contributing to the reduction of the severity of most problems is the accumulation of experience in working remotely. This indicates successful adaptation to the remote format both on the part of employees and on the part of the organisation.

Keywords

Remote work, remote employers, labor organisation, managerial problems, labor motivation

For citation: Pronin V.Yu. (2022) Managerial problems of remote work in Russian organisations: a remote workers' perspective. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 28–36.

ВВЕДЕНИЕ

Удаленная работа стала одной из наиболее обсуждаемых тенденций в современной экономике. Во многом этому способствовала пандемия COVID-19 и комплекс противоэпидемиологических мер, предпринимаемых на государственном и корпоративном уровнях, однако соответствующие тенденции носят гораздо более долгосрочный и фундаментальный характер. Традиционная модель организации труда, сформировавшаяся в индустриальном обществе и в значительной мере сохранившаяся при переходе к постиндустриальному, основывается на концентрации трудовых ресурсов в определенном пространстве и времени. Требования эффективного разделения труда и использования производственных возможностей, функционального взаимодействия и обмена информацией, а также потребность в операционном контроле определяют необходимость физического соприсутствия персонала. Причем это справедливо как для производственной деятельности, так и для большинства отраслей сферы услуг.

© Pronin V.Yu., 2022.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Конкретные формы и места такого соприсутствия и совместного труда могут существенно различаться (цех, стройплощадка, магазин, офис), но их базовая социально-организационная основа остается одинаковой.

Концепция удаленной работы представляет собой кардинальный разрыв по отношению к традиционным моделям организации труда, как индустриальным, так и постиндустриальным. Начав разрабатываться в 1980-х гг. [1], она долгое время рассматривалась как маргинальный и периферийный подход к управлению организацией; при этом само понятие удаленной работы отличается крайней неопределенностью [2; 3]. К числу наиболее часто используемых критериев удаленной работы относятся:

- локализация трудовой деятельности за пределами контролируемого организацией физического пространства (офиса, производственного помещения и т.п.);
- доля времени, которую работник проводит вне организационного контекста при выполнении трудовых задач;
- использование информационно-коммуникационных технологий для осуществления работы или связи с коллегами и руководством в отсутствие прямого контакта с ними.

Признавая ограниченность отдельных критериев, можно, тем не менее, определить удаленную работу как любую оплачиваемую работу, выполняемую в условиях отсутствия непосредственного физического соприсутствия работников в одной пространственной локации. Хотя принципиальные возможности для ведения экономической деятельности с использованием удаленной работы сформировались уже во второй половине XX в., а для некоторых типов деятельности еще раньше, только с развитием постиндустриального общества и цифровой экономики возникли условия, которые сделали удаленную работу возможной в широком спектре отраслей и для широкого круга организаций, прежде всего в непроизводственных секторах. Дополнительным стимулом стала пандемия COVID-19, которая вынудила искать новые модели организации труда среди большого числа компаний, не имевших ранее таких планов и соответствующего опыта.

Переход от традиционных моделей организации труда к моделям, основанным на удаленной работе, сопряжен с необходимостью решения множества управленческих проблем, значимость и последствия которых еще только начинают изучаться. Отказ от принципа физического соприсутствия членов организации подрывает базовые принципы менеджмента и организации управленческого процесса, особенно на операционном уровне, которые лежат в основе функционирования большинства организаций.

На рубеже веков исследователь удаленной работы У. Касцио назвал четыре ключевые управленческие проблемы удаленной формы организации труда: высокая стоимость организации рабочего места; культурные различия, особенно в глобально-распределенных компаниях; чувство изоляции; недостаток доверия [4]. Этот предварительный список является неполным, но даже он показывает, что проблемные области охватывают принципиально разные категории и аспекты управленческой деятельности: экономические, социальные, психологические.

Дальнейшие исследования в области удаленной работы показали, что реализация основанных на ней организационных моделей требует решения большого числа управленческих проблем в широком спектре областей: организации удаленного офиса; технологий и технической поддержки удаленных процессов; логистики и транспортного обеспечения; требований к умениям и навыкам удаленных работников; требований к умениям и навыкам менеджмента; управлении рисками; управлении процессами и процедурами; обеспечения безопасности и организационной связности; мониторинга и организационных изменений; планирования карьеры; организационной идентичности; мотивации и производительности и др. [5–9].

Однако относительная значимость и условия проявления управленческих проблем в различных организационных, культурных и институциональных контекстах только начинает изучаться. За последние два года во всем мире значительно расширилась практика использования моделей, основанных на удаленной работе, в различных отраслях и типах организаций. Это позволяет не просто фиксировать типичные управленческие проблемы, что является характерным для большинства современных исследований, проводимых консалтинговыми организациями, но и выявлять связь между остротой проблем и различными организационными контекстами и моделями организации труда, которые используют компании.

В настоящей статье приводятся результаты исследования, проведенного среди российских удаленных работников различных отраслей. Целью исследования было выявление ключевых проблем, связанных с реализацией удаленного формата работы, а также факторов, влияющих на их остроту.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проведено методом социологического онлайн-опроса по целевой группе российских удаленных работников. Для исследования была использована онлайн-панель независимого поставщика («Анкетолог»). Потенциальным респондентам, соответствующим критериям отбора, рассылались приглашения для участия в опросе. Отбор внутри целевой группы (работающие респонденты, работающие хотя бы часть своего времени в удаленном режиме) происходил случайным образом (вероятностная выборка). Респонденты представляют различные регионы Российской Федерации, различные отрасли и типы организации. Сбор данных выполнен в феврале 2022 г.

Всего участие в опросе приняли 402 человека, из них 66,2% – женщины, 33,8% – мужчины. Средний возраст участников опроса составил 38,5 лет (ст. откл. = 10,7). С точки зрения отраслевой принадлежности, наиболее часто встречающимися стали торговля и ремонт (16,7%), образование (15,2%), информационные технологии и телекоммуникации (11,2%) и финансы (8,7%). Почти половина (48,3%) работает в коммерческих компаниях, еще 17,2% – в бюджетных организациях, 14,2% – в госкомпаниях, 10,4% – на фрилансе, остальные – в структурах другого типа. В выборке в приблизительно равных пропорциях представлены организации разного размера. Только у 15,9% общий трудовой стаж не превышает 3 года. Таким образом, структура и размер выборки достаточны для решения задач исследования.

Инструментарий исследования включает в себя средства измерений различных аспектов удаленной работы. В настоящей статье представлены результаты, касающиеся характеристики основных организационно-управленческих проблем, с которыми сталкиваются компании, использующие удаленный формат работы, основанные на оценках со стороны работников. Используемый инструментарий также позволяет выявлять различия в остроте тех или иных проблем в зависимости от типа и характеристик организации, а также используемой модели организации удаленной работы.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Традиционно, внедрение организационных моделей с использованием удаленной работы было характерно, в первую очередь, для информационно-технологической сферы. Однако за последние два года такими экспериментами вынужденно занялись организации из многих других отраслей, в частности, образовательных, что отражено и в структуре выборки. Об этом говорит и распределение респондентов по опыту удаленной работы. Чуть более чем у половины опрошенных (55,7%) опыт удаленной работы исчисляется неделями или месяцами, еще у 17,4% – около года. От 1 до 3 лет работают на удаленке 17,9%, еще 9% работают в таком формате более 3 лет. Такие цифры соответствуют представлению о пандемийном факторе расширения практики удаленной работы в последние два года и поиска новых моделей организации труда.

Наложение фундаментальных тенденций к постепенному увеличению доли удаленной работы с вынужденными экспериментами 2020–2021 гг. заставляет ожидать значительного разнообразия в моделях организации труда с удаленными форматами. Используя три ключевых критерия удаленной работы, перечисленных выше (локализация труда, временные характеристики, использование информационных технологий), в ходе опроса были выявлены наиболее типичные формы использования удаленной работы.

Для оценки пространственных характеристик труда респондентам было предложено распределить бюджет своего рабочего времени (100%) по тем местам, в которых фактически осуществляется рабочий процесс. Две наиболее распространенные локации – это свой дом и офис (или другое помещение организации); их средняя доля составляет, соответственно, 53,5% и 33,1%. Другие локации занимают меньшую часть рабочего времени, в целом по выборке: 5,7% – в помещении клиента, 4,9% – вне помещения, 1,5% – в коворкинге или другом аналогичном помещении. При этом пятая часть опрошенных (21,9%) всю свою работу выполняют из дома, то есть, являются наиболее «чистым» типом удаленных работников.

Для определения временного параметра респондентам было предложено оценить долю рабочего времени, которую они в среднем проводят в удаленном режиме. Этот параметр относится к числу наиболее дискуссионных в концептуализации удаленной работы; в различных определениях доля времени, проводимого в удаленном режиме, варьируется от одного дня в неделю или меньше до 100% [2]. На наш взгляд, в этом случае целесообразно говорить о различных организационно-управленческих моделях, не устанавливая какого-то жесткого критерия. В обследованной выборке представлены модели с разной интенсивностью использования удаленного режима: 18,2% используют его очень редко или

нерегулярно; 16,7% проводят в удаленном режиме менее половины рабочего времени; 20,6% – около половины; 15,4% – более половины; 29,1% – практически или полностью вся работа осуществляется удаленно. Таким образом, с точки зрения временных характеристик выборка также демонстрирует значительное разнообразие организационных моделей.

Наконец, респондентам было предложено оценить интенсивность различных средств коммуникации в рабочем процессе. Распределение ответов показано в таблице 1.

Таблица 1

Частота использования различных электронных коммуникаций при удаленной работе, %

Вид коммуникаций	Вариант ответа			
	практически или совсем не использую	использую редко	использую иногда	использую часто
Электронная почта	7,2	9,0	17,4	66,4
Мессенджеры, чаты	5,5	7,2	20,9	66,4
Телефон	8,2	11,4	16,7	63,7
Видеосвязь	34,1	20,4	24,1	21,4
Технологии совместной групповой работы	39,8	24,1	19,9	16,2

Составлено автором по материалам исследования

Коммуникационную основу удаленной работы в большинстве случаев определяет комбинация трех каналов: электронной почты (асинхронная текстовая коммуникация), мессенджеров/чатов (синхронная текстовая) и телефона (синхронная аудиальная). Более насыщенные виды коммуникаций используются с меньшей интенсивностью.

Для исследования вопроса о том, можно ли на основании всех трех критериев выделить четкие организационные модели удаленной работы, была применена процедура двухэтапного кластерного анализа в программе SPSS. При использовании в качестве входных переменных всех трех критериев (11 переменных) был идентифицирован единственный кластер. При использовании только двух переменных (время и каналы коммуникации) было идентифицировано два кластера, но с низким значением качества модели (силуэтная мера связности менее 0,25). Такие результаты могут быть связаны как с характеристиками самих переменных, так и, что более вероятно, с высоким разнообразием форм организации удаленной работы, которое не разбивается естественным образом на небольшой набор четко идентифицируемых моделей.

Для ответа на ключевой вопрос исследования об организационно-управленческих проблемах удаленной работы были использованы две основные меры: сравнительная оценка отдельных аспектов работы в удаленном и традиционном режиме, а также прямая оценка остроты отдельных проблем при удаленной работе со стороны самих работников. В таблице 2 приведены результаты сравнительной оценки респондентами удаленного и традиционного форматов работы.

Таблица 2

**Оценка респондентами удаленной работы по сравнению
с традиционным форматом по отдельным параметрам, %**

Параметр	Вариант ответа					
	значи- тельно хуже	несколько хуже	примерно так же	несколько лучше	значи- тельно лучше	неприме- нимо
Качество работы	2,2	12,9	44,0	17,9	20,6	2,2
Производительность труда	5,5	16,9	37,6	19,9	19,2	1,0

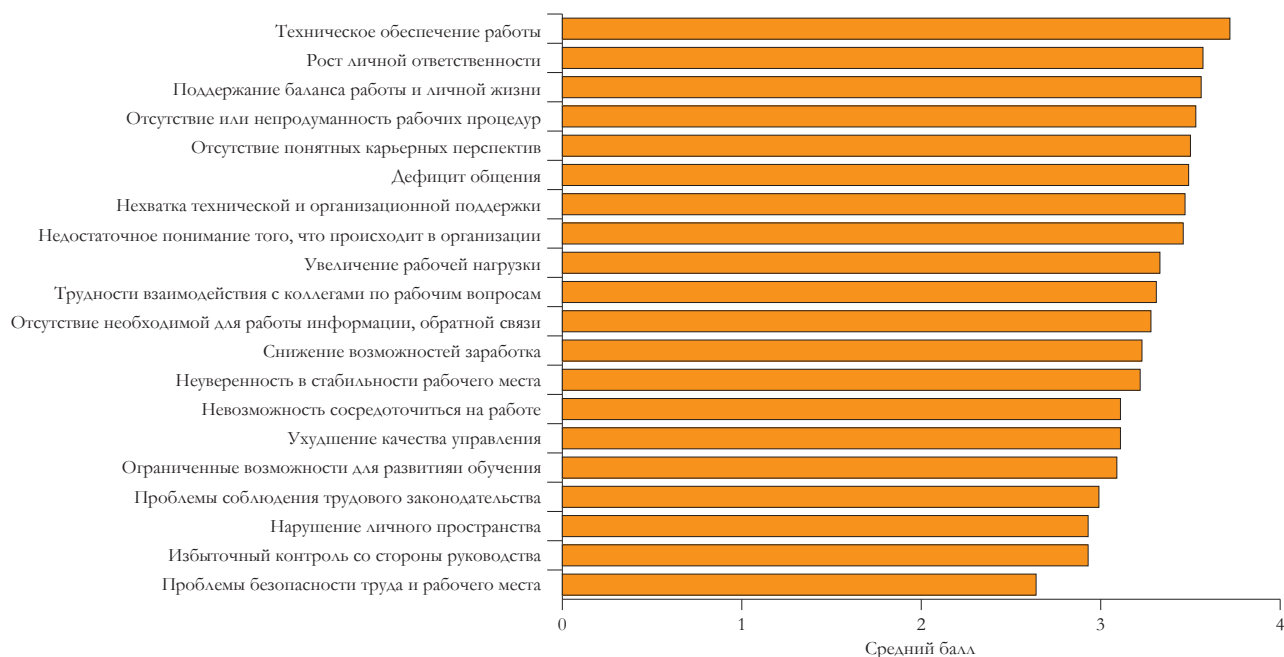
Параметр	Вариант ответа					
	значительно хуже	несколько хуже	примерно так же	несколько лучше	значительно лучше	неприменимо
Баланс работы и личной жизни	5,2	9,0	22,6	28,4	33,3	1,5
Уровень стресса	7,0	8,7	32,8	27,6	19,7	4,2
Общая удовлетворенность работой	3,7	10,4	35,1	24,9	24,9	1,0
Отношения с руководством	1,7	4,0	57,7	15,4	12,2	9,0
Отношения с коллегами	4,0	11,2	52,0	13,9	11,9	7,0
Общее отношение к компании, с которой я работаю	2,2	5,5	54,2	14,2	17,7	6,2
Уверенность в стабильности рабочего места	5,2	14,7	47,3	14,9	14,9	3,0
Возможности заработка	5,7	12,4	50,5	14,4	13,9	3,0

Составлено автором по материалам исследования

Из результатов опроса можно заключить, что общий баланс оценок показывает смещение в позитивную сторону; переход от традиционных к удаленным форматам работы с точки зрения самих работников имеет больше позитивных, чем негативных эффектов на различные аспекты, важные для управления организацией. При этом для приблизительно половины опрошенных к существенным изменениям переход к удаленному формату не привел. При общем положительном балансе оценок относительно более проблемными следует считать уверенность в стабильности рабочего места, возможности заработка и отношения с коллегами, – баланс оценок для этих параметров удаленной работы хотя и является положительным, но оказывается наименьшим и составляет менее 11 %. Первые два параметра, негативно воспринимаемые работниками, соответствуют предположениям о том, что удаленная работа является фактором прекариатизации труда, что само по себе не является управленческой проблемой, хотя может иметь для организаций и общества в целом долгосрочные негативные последствия [10]. Относительная проблемность отношений с коллегами является одной из типичных проблем, с которыми ассоциируется удаленная работа [4].

Для оценки влияния различных моделей и форм организации удаленной работы оценки, приведенные в таблице 2, были преобразованы в порядковую шкалу с диапазоном от –2 (значительно хуже) до 2 (значительно лучше), с исключением тех, для кого такое сравнение неприменимо. Это позволило провести корреляционный анализ для выявления связи между параметрами удаленной работы и ключевой характеристикой модели организации удаленной работы – временной.

В результате анализа было выявлено, что доля рабочего времени, которую человек проводит в удаленном режиме, практически никак не связана с его сравнительной оценкой удаленной и традиционной модели работы. За исключением общей удовлетворенности работой, которая положительно связана с ее долей в общем бюджете рабочего времени ($\rho = 0,142$, $p < 0,01$), статистически значимая связь между переменными отсутствует. Однако общий опыт удаленной работы положительно и значимо связан с: качеством работы ($\rho = 0,223$), общей удовлетворенностью работой ($\rho = 0,217$), производительностью труда ($\rho = 0,182$), более низким уровнем стресса ($\rho = 0,163$), возможностями заработка ($\rho = 0,157$), – во всех этих случаях $p < 0,01$. Более слабая положительная связь выявлена также в случае отношений с руководством и баланса работы и личной жизни; никакой связи не выявлено в случае отношений с коллегами, отношения к компании и уверенности в стабильности рабочего места. Можно заключить, что накопление опыта удаленной работы позволяет лучше адаптироваться к новым форматам работы и повысить восприятие различных аспектов этого формата. С управленческой точки зрения, это означает, что проблемы и сопротивление изменениям на начальных этапах внедрения удаленной работы с большой долей вероятности носят временный характер и не должны рассматриваться как безусловный повод и причина отказа от новых организационных моделей.



Составлено автором по материалам исследования

Рис.1. Относительная значимость проблем удаленной работы

Респондентам также было предложено оценить по 7-балльной шкале остроту различных проблем, с которыми они столкнулись в своем опыте удаленной работы (от 1 до 7, большее значение означает большую остроту проблемы). На рисунке 1 отображен ранжированный по среднему баллу ряд проблем, который позволяет оценить их относительную важность в целом по выборке.

Наиболее острой проблемой, согласно результатам опроса, является техническое обеспечение рабочего процесса. Организация удаленной работы требует тщательного подбора технологий, которые способны обеспечить рутинные рабочие процессы, связанные как с содержанием труда, так и операционным взаимодействием внутри компании. Техническое обеспечение удаленной работы включает в себя оборудование индивидуального рабочего места, налаживание коммуникаций, приобретение программного обеспечения, освоение новых технологий, – все это требует затрат и организационных усилий. Проблемы технического обеспечения с самого начала назывались в числе главных при разработке моделей удаленной работы [4]. Вынужденная необходимость внедрения удаленной работы, с которой компании столкнулись с 2020 г., объективно способствовала проявлению этой проблемы и в российской экономике. При этом острота технических проблем тесно связана с продолжительностью опыта удаленной работы: если для тех, чей опыт ограничен максимум несколькими неделями, средняя оценка составляет 4,1 балла, то для тех, кто имеет опыт более 3 лет, она равна 2,9. Кроме того, существуют выраженные межотраслевые различия: наиболее острой проблема стала для обрабатывающих производств (4,9), сферы госуправления и безопасности (4,6) и транспорта/логистики (4,3), а наименее острой – для HORECA (2,3). Вопреки ожиданиям, в сфере информационных технологий острота технических проблем соответствует среднему значению. К сфере технико-организационных следует отнести также проблему неотработанности процедур, нехватку технической поддержки и отсутствие понимания того, что происходит в организации. Все эти проблемы имеют достаточно высокую значимость и отражают именно организационно-управленческие сложности, с которыми сталкиваются компании, внедряющие удаленный формат работы.

Второй ключевой блок проблем связан с социально-ролевой организацией труда в удаленном формате. Работа в удаленном режиме требует большей самостоятельности, самоорганизованности и личной ответственности, а также провоцирует ролевой конфликт из-за размывания границы между работой и личной жизнью. Также при этом нарушаются типичные модели социального взаимодействия. Этот блок проблем регулярно фиксируется в исследованиях удаленной проблемы. В отличие от технико-организационных проблем, они относятся к области «мягких» методов управления и в этом качестве сложнее для менеджмента.

Наконец, к числу наиболее серьезных следует отнести и социально-трудовые проблемы, выражающиеся, прежде всего, в увеличении неопределенности карьерных перспектив удаленных работников. Сответствуя логике прекариатизации труда, эта проблема также регулярно фиксируется в исследованиях, хотя обычно рассматривается как социальная, а не управленческая проблема. Однако с управленческой точки зрения, неопределенность карьерных перспектив сопряжена с рисками демотивации персонала и сложностями рекрутинга квалифицированных кадров.

Корреляционный анализ показал наличие отрицательной связи между длительностью опыта удаленной работы и остротой большинства перечисленных проблем. Наиболее сильной эта связь оказалась в случае отсутствия необходимой для работы информации ($\rho = -0,240$), снижения качества управления ($\rho = -0,224$), неспособности сосредоточиться ($\rho = -0,222$), дефицита технической и организационной поддержки ($\rho = -0,211$), ограничения возможностей обучения и развития ($\rho = -0,206$), непродуманности рабочих процедур ($\rho = -0,204$). Это свидетельствует о том, что переход к удаленным моделям требует определенного периода адаптации, как со стороны компании, так и со стороны работников, после которого острота большинства проблем снижается.

В отличие от опыта, выбор временной модели организации удаленной работы оказался никак не связанным с остротой управленческих проблем. Увеличение доли рабочего времени, которую работник проводит в удаленном режиме, несколько смягчает значимость таких проблем, как нарушение личного пространства и снижение уровня заработка, но величина эффекта невелика, а уровень значимости – умеренный. Во всех остальных случаях значимая связь отсутствует. Более глубокий анализ показал, что различия в воспринимаемой остроте проблем между работниками с разной вовлеченностью в удаленный формат существуют, носят существенный характер, но эта зависимость не является линейной и носит более сложный характер. Это может означать, что как таковая доля удаленной работы не является определяющим фактором организационно-управленческих проблем, а в выборе модели правильное говорить о некотором оптимальном распределении бюджета времени между удаленными и неудаленными формами, и, что еще важнее, учитывать другие параметры, такие как специфика рабочих задач, используемые технологии или индивидуальные различия работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последние два года в России, как и других странах, значительно расширилась практика перехода компаний к тем или иным формам удаленной работы. Однако безотносительно к эффектам пандемии, отказ от традиционных моделей организации труда, основанных на концентрации персонала в одном пространстве-времени, в пользу более гибких и пространственно-распределенных форматов является устойчивой тенденцией в современной экономике. Поиск эффективных моделей организации удаленной работы остается актуальной задачей, а многие компании находятся на этапе экспериментирования и адаптации. С точки зрения самих работников, общий баланс оценок плюсов и минусов удаленной работы в сравнении с традиционными форматами является положительным. Как показывают результаты проведенного исследования, важным фактором, влияющим на остроту организационно-управленческих проблем удаленной работы, является фактор времени. Большой опыт удаленной работы устойчиво связан с меньшей остротой проблем в различных аспектах управления и организации труда, а также с более позитивными оценками удаленной работы в сравнении с традиционными форматами. Это свидетельствует о способности успешной адаптации к работе в условиях отказа от физического соприсутствия и концентрации трудовых ресурсов, со стороны как менеджмента, так и самих работников.

Тем не менее, переход к удаленной работе требует решения ряда важных проблем, от которых зависит эффективность и долговременная устойчивость организации. Во-первых, есть основания полагать, что полный переход к удаленному формату не является наилучшей бизнес-моделью, а более эффективными являются гибридные модели, сочетающие элементы удаленной и неудаленной работы, – хотя более точное определение оптимальных решений требует дальнейших исследований. Во-вторых, ключевой управленческой задачей при реализации удаленных моделей является организационно-техническое обеспечение удаленной работы и отладка рабочих процедур. В-третьих, переход к удаленной работе сопряжен с рядом социально-ролевых конфликтов и проблем, требующих усиления внимания к качеству «мягких» методов управления и социальным аспектам организации труда. В-четвертых, удаленная работа

устойчиво ассоциируется с прекариатизацией труда, что, в свою очередь, требует расширения социально-трудовых и карьерных гарантий удаленных работников для обеспечения долгосрочной устойчивости и привлекательности компании для потенциальных работников. Несмотря на наличие этих проблем, есть все основания полагать, что удаленная работа имеет значительный потенциал и может лежать в основе эффективных бизнес-моделей в различных отраслях экономики.

Библиографический список / References

1. Olson M.H. Remote office work: changing patterns in space and time. *Communications of the ACM*. 1983;26(3):182–187. <https://www.doi.org/10.1145/358061.358068>
2. Sullivan C. What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology Work and Employment*. 2003;18(3):158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
3. Felstead A., Henseke G. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*. 2017;32(3):195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
4. Cascio W.F. Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*. 2000;14(3):81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
5. Nickson D., Siddons S. *Remote working: linking people and organizations*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann; 2004. 215 p.
6. Miller M.J. *Exploring organizational identification among remote employees: a qualitative inquiry*. PhD Dissertation. Ann Arbor: University of Michigan; 2012. 120 p.
7. Richardson J., Kelliher C. Managing visibility for career sustainability: a study of remote workers. In: Vos A. de, Heijden B. van der. *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar; 2015. P. 116–130.
8. Manko B.A., Rosiński J. Success factors in managing remote work: a global perspective. *Organization & Management*. 2021;1:41–56. <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2021.53.4>
9. Dryselius A., Pettersson J. Understanding the threats and opportunities to motivation during enforced remote work. *Stockholm: KTH Royal Institute of Technology*; 2021. 57 p.
10. Lord P. The social perils and promise of remote work. *Journal of Behavioral Economics for Policy*. 2020;4(Special Issue): 63–67. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3613235>