DOI: 10.31312/2310-6085-2022-17-1-43-56 УДК 159.99

УДАЛЕННАЯ РАБОТА КАК ФАКТОР КОНФЛИКТНОСТИ В КОЛЛЕКТИВЕ

Е. Н. Иванова, Я. В. Заиченко

Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Санкт-Петербург 199034, Российская Федерация

Аннотация: В последние годы во всем мире дистанционная работа стала не только перспективной тенденцией, но и насущной необходимостью. В нашей стране удаленная работа вынужденно стала «новой нормой» за короткий период времени в связи с пандемией. Это породило неожиданные факторы развития конфликтов и увеличение их количества в трудовых коллективах. Это вызвало необходимость анализа влияния удаленного формата работы на конфликтность в горизонтальном и вертикальном взаимодействии сотрудников. В статье рассмотрены различные аспекты проблем и преимуществ дистанционного формата работы сотрудников организаций с опорой на исследования зарубежного и отечественного опыта. Приводятся результаты авторских исследований факторов возникновения и специфики протекания конфликтов в период удаленной работы и их восприятия руководителями и подчиненными. Выявляются особенности реагирования коллективов на смену формата работы в зависимости от ряда исходных параметров, таких, как вовлеченность, удовлетворенность, готовность к изменениям, пол и других. Сопоставляются данные о восприятии степени и характера конфликтов при переходе на удаленный формат подчиненными и их руководителями, что позволило обнаружить существенные различия между ними. Проанализированы возможности применения различных методов управления конфликтами в коллективе в период удаленной работы. Показана ниша для более активного привлечения конфликтологического содействия профилактике и разрешению подобных осложнений в дистанционном взаимодействии для повышения его продуктивности. Предлагаются рекомендации по минимизации негативных последствий удаленного формата работы как конфликтогенного фактора.

Ключевые слова: факторы конфликтности, удаленная работа, взаимодействие сотрудников, вовлеченность, мотивация, конфликтологическая помощь.

Благодарность: Статья опубликована при финансовой поддержке АНО ДПО «Институт Мира и исследования конфликтов».

Статья поступила в редакцию 22.11.2021; принята к публикации 24.02.2022.

© **Иванова Елена Никитична** — кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры конфликтологии Института философии, Санкт-Петербургский государственный университет, Elenaiv1@mail.ru

© **Заиченко Ярослава Викторовна** — магистрант 1 курса кафедры конфликтологии Института философии Санкт–Петербургского государственного университета, yaroslava.zaichenko@gmail.com

REMOTE WORK AS A CONFLICT FACTOR

E. N. Ivanova, Y. V. Zaichenko

Saint Petersburg State University (SPbU), Saint Petersburg, 199034, Russian Federation

Abstract: In recent years remote work has become not only a promising trend all over the world, but also a requested necessity. In our country remote work has been forced to become the "new reality" in a short period of time due to the pandemic situation. This generated the unexpected factors of conflict development and increasing their number in labor collectives. This necessitated the analysis of the remote work format impact on conflict in the horizontal and vertical interaction of employees. The article deals with various aspects of the problems and advantages of the remote work format for employees of organizations based on surveys of foreign and domestic experiences. The results of the author's investigations of the factors of conflict occurrence and specificity of conflicts' course during the period of remote work and their perception by managers and subordinates are presented. The features of working teams' response to in the format of work changing depending on a few initial parameters, such as involvement, satisfaction, readiness for change, gender and others are revealed. The data on subordinates' and their supervisors' perception of conflicts level and characteristics during the job transition to a remote format are compared, that allowed us to detect significant differences between them. The possibilities of applying of various conflict management methods in the team during the period of remote work have been analyzed. A niche for more active attraction of conflictological assistance for of such complications in remote interaction prevention and resolution to increase its productivity is shown. Recommendations for minimizing of negative consequences of remote work format implementation as a conflictogenic factor are proposed.

Keywords: conflict factors, remote work, interaction of employees, engagement, motivation, conflictological assistance.

Acknowledgments: The article was published with the financial support of ANO DPO "Institute for Peace and Conflict Research".

Received November 22, 2021; in final form February 24, 2022.

© **Ivanova Elena N.** — Cand. Sci. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Conflictology, Institute of Philosophy, St. Petersburg State University, Elenaivl@mail.ru

© **Zaichenko Yaroslava V.** — 1-st year master student of the Department of Conflictology of the Institute of Philosophy, St. Petersburg State University, yaroslava.zaichenko@gmail.com

С активным развитием цифровых технологий в 2000-х годах возник и стал развиваться во всем мире новый формат работы — удаленный, т. е. с использованием информационно-коммуникационных технологий. В нашей стране этот процесс шел менее активно, чем во многих других странах. Пандемия коронавирусной инфекции COVID-19 явилась стимулом к интенсивному переходу на удаленную работу. Как сообщил глава Минтруда Антон Котяков 24 ноября 2020 года, на тот момент в России удаленно трудились

почти 3,7 миллиона человек (около 5% трудоспособного населения) [1]. К настоящему времени удаленная занятость приобретает все более выраженный межрегиональный формат.

Дистанционный формат работы обнаружил многие преимущества: открыл новые возможности расширения рынка, обогащения деятельности, сокращения затрат, решения транспортных и многих других проблем. Неудивительно поэтому, что по результатам опроса международной консалтинговой фирмы КПМГ более 70% компаний планируют целиком или частично сохранить удаленный формат работы и после полной нормализации эпидемиологической ситуации в мире [2].

При этом даже по истечении 2020 года, вынужденно проведенного сотрудниками за пределами офиса, у большинства организаций процесс трансформации не был завершен. Остается еще немало проблем, которые будут решаться после частичного и более полного снятия ограничений. Среди них существенное место занимают вопросы, связанные с дистанцинной работой как конфликтогенным фактором, многие из которых явились неожиданными. Таким образом, проблематика конфликтогенности работы сотрудников вне стен организации является остро актуальной.

Проблемой конфликтов на удаленной работе занимались преимущественно зарубежные авторы, а в последнее время эти вопросы стали находить отражение и в отечественной литературе. Однако исследователи не рассматривали сравительную динамику уровня конфликтности взаимодействия сотрудников и руководителей компании до периода удаленной работы и во время него. Кроме того, не изучались различия в восприятии и оценке возникающих «на дистанте» сложностей и конфликтов руководителями и их подчиненными. В связи с этим настоящая статья, отражающая результаты эмпирического исследования, посвященного выявлению влияния удаленной работы на изменение уровня и характера конфликтности в коллективе и их субъективной оценке в зависимости о статуса респондентов в одной и той же организации, обладает научной новизной и может иметь практическое применение.

Анализ литературных источников и результатов авторских исследований и практического опыта работы с организациями показывает, что воздействие дистанционного формата работы на конфликтность в коллективе неоднозначно. С одной стороны, удаленный формат выявляет и обостряет скрытые до этого проблемы, создает новые, а с другой стороны, сглаживает некоторые существовавшие до этого противоречия.

В современном менеджменте особо важным качеством сотрудников организации, определяющим ее эффективность, считается вовлеченность.

Компании ценят вовлеченных в их деятельность сотрудников, способных предложить новые идеи, существенно сократить время на решение задач, взять на себя ответственность за развитие новых направлений и проектов. Мотивация работников остается необходимым, но не ключевым инструментом для современного рынка. Мотивация в управлении персоналом рассматривается прежде всего именно как необходимое условие для развития вовлеченности [3].

Ключевыми характеристиками удовлетворённого и вовлеченного работника являются следующие:

– он активно взаимодействует с коллегами и руководством, сотрудничает и участвует в достижении общих целей;

– выходит за рамки должностных обязанностей, если это требуется для дела;

– активно работает на благо компании помимо работы;

– проявляет инициативу и предлагает собственные идеи по улучшению процессов/продуктов [4].

Таким образом, вовлеченные сотрудники ощущают свою причастность к делам компании, они чувствуют, что нужны, что их работа важна. В результате производительность их труда возрастает, а также увеличивается инновационная отдача, когда сотрудники по собственной инициативе генерируют идеи развития компании и сами же их внедряют. Это помогает сотрудникам оставаться вовлеченными, образуя тем самым эффект «положительной обратной связи».

Атмосфера внутри развитого коллектива определяется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет значимые положительные последствия как для членов данного коллектива, так и для многих людей за его пределами [5]. В таком коллективе межличностные отношения чаще всего основываются на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, уважении. Конфликты возникают относительно редко и носят конструктивный характер. Тем не менее, и такие коллективы по-разному переживают смену формата работы в зависимости от ряда условий.

Удаленная работа порождает существенные проблемы взаимодействия, что отражается в непосредственном опыте работников при выполнении рабочих задач. В ходе удаленного взаимодействия существенно ухудшается передача межличностной информации, теряется эмоциональная связь между сотрудниками, что негативно сказывается на общей производительности и корпоративной атмосфере компании [6; 7].

Именно вовлеченные сотрудники особенно страдают от того, что при удаленной работе неизбежно сталкиваются с нехваткой общения, возможности

быть вместе с командой, разделять её идеи и цели. Дефицит социального взаимодействия, в свою очередь, резко понижает вовлечённость.

По мнению А. С. Игнатюка, при дистанционной работе в долгосрочной перспективе снижение мотивации и вовлеченности у сотрудников неизбежно, поскольку, работая удаленно, сотрудники постепенно перестают ассоциировать себя со своей компанией, подразделением, командой. Ранее, ежедневно приходя на работу, сотрудники видели здание компании, элементы фирменного стиля, бренда. Общение с коллегами происходило как по рабочим вопросам, так и неформально — в обеденное время, до или после совещаний, по дороге на работу и с работы и так далее. Все это объединяло сотрудников, формировало командный дух [5].

Некоторые исследователи отмечают, что в условиях удаленной работы сотрудники превращаются в исключительно бизнес-функцию. Работодатель обезличивается и превращается в удаленного заказчика необходимых работ.

Такое положение дел существенно снижает преданность, лояльность организации. Получается, что если большинство компаний выровняются по уровню оплаты труда и переведут коммуникации в сферу интернет-технологий, то у сотрудников появится больше возможностей для выбора места жительства и выбора работодателя уже исходя из личных предпочтений.

Переход на удаленный режим работы особенно сильно снижает вовлеченность и результативность в том случае, когда он осуществляется принудительно, а не по инициативе сотрудника. Это приводит к значительному росту уровня его конфликтности в отношениях с руководителями и снижает лояльность к компании [6]. С другой стороны, при очном формате работы мотивированные и вовлеченные сотрудники нередко могут своим рвением к изменениям и улучшениям вызывать сопротивление у консервативных и менее мотвированных коллег, что зачастую приводит к конфликтным ситуациям. При дистантной работе число подобных конфликтов может снижаться, так как активность вовлеченных становится не столь явной для остальных и нередко снижается. Тем не менее, нельзя сказать однозначно, что это благоприятно для компании.

На удаленную работу переходят, в основном, специалисты умственного труда: сотрудники, работающие в области информационных технологий (IT-специалисты), проектировщики, бухгалтеры, экономисты, аналитики и другие. Рабочих, вспомогательный персонал, водителей, медиков, спасателей — тех, чей труд имеет больше физический характер и результат — перевести на удаленный режим работы проблематично, по крайней мере, на нынешнем уровне автоматизации и цифровизации [8; 9]. В то же время и среди

работников умственного труда наблюдается расслоение по характеру реагирования на дистанционный формат работы. Например, согласно нашим исследованиям и практическому опыту, наиболее легко к нему адаптируются специалисты-компьютерщики, а наиболее тяжело и конфликтно — предствители отделов управления персоналом, причем те, в чьи функции входит преимущественно не оформление документации, а непосредственное взаимодействие с потенциальными и актуальными работниками.

Конфликтные ситуации на удаленной работе могут быть связаны с обоюдным непониманием руководителя и подчиненного. При контактной работе проще что-то спросить у руководителя или коллег. На удаленной работе не всегда подчиненный готов обратиться за помощью.

Конфликты также могут возникать у сотрудников, которые, пользуясь тем, что они находятся далеко от руководства, выбирают для себя более гибкий график и тратят меньше времени на работу. Из-за этого выполненная работа теряет в качестве, что вызывает недовольство руководства. В таком случае руководитель должен оказать помощь сотруднику, ставить четкие задачи и определять точные временные рамки для их выполнения.

Еще одной причиной напряженности может быть сама пандемия. Страх людей перед коронавирусом вызывает у них агрессивность, соответственно и конфликтность в коллективе усиливается. Если бы переход на удаленную работу происходил постепенно и не был связан с экстремальными условиями, то конфликтов было бы гораздо меньше.

Таким образам, можно соотнести виды типичных организационно-управленческих причин возникновения и развития конфликтов и обнаружить соответствующие им источники конфликтности во время перехода к удаленной работе [10; 11; 12]. Вот примеры некоторых из них из авторского опыта:

1. Структурно-организационные конфликты:

– конфликты между сотрудниками и руководством из-за увеличения уровня стресса;

– невозможности быстро изменить организационную структуру и перевести часть сотрудников на удаленный формат вследствие наличия негибких внутренних регламентов, что может приводить к штрафным санкциям со стороны государственных органов или вовсе к банкротству всего бизнеса;

– конфликты между сотрудниками, а также между сотрудниками и руководством по поводу перестановок в рабочих коллективах из-за сокращения числа заказов и по другим причинам;

2. Функционально-организационные конфликты:

– из-за возложения на руководителей подразделений дополнительных обязанностей для организации удалённого взаимодействия между подчиненными, что приводило к — увеличению их нагрузки и уровню стресса;

– конфликты между сотрудниками и руководством из-за переструктурирования рабочих подразделений вследствие частичного перехода на дистант или увольнения части сотрудников;

– стресс, а вместе с ним и конфликты между сотрудниками вследствие того, что условия для работы в новом формате создавались в кратчайшие сроки;

– конфликты внутри переструктурированных подразделений между сотрудниками в ходе функциональной адаптации и другие;

3. Ситуативно-управленческие конфликты:

– решения руководителей по поводу распределения заданий без текущего понимания нагрузки сотрудников, что приводило к их некачественному выполнению этих заданий или срыву сроков;

– раньше конфликты чаще происходили внутри одного подразделения, а в период удаленной работы конфликты стали в основном случаться между руководителем и подчиненным, а также между сотрудниками из разных подразделений:

– другие;

4. Социально-психологические конфликты:

– возникновение конфликтных ситуаций из-за искажения информационных потоков вследствие «оторванности» от трудового коллектива;

– недовольство удлинением рабочего времени вследствие трудности организации рабочего пространства в домашних условиях и другие;

– на удаленной работе сотрудники начали более открыто выражать свою позицию, в том числе, недовольство, перестали бояться писать жалобы как руководителям, так и своим коллегам, что увеличило число конфликтов, зато помогло отыскать скрытые конфликты в трудовом коллективе;

5. Личностно-функциональные конфликты:

– осложнения из-за психологических особенностей сотрудников, не позволяющих ему в полной мере и вовремя выполнять поручаемую работу в удаленном формате, например, прокрастинация, усугубляемая отсутствием непосредственного контроля в таких условиях;

– недостаток ассертивности, умения конструктивно отстаивать свои границы при работе дома и другие.

В ходе эмпирического исследования, в котором приняли участие 60 сотрудников нескольких организаций, находившихся на удаленной работе,

выявились статистически достоверные связи между рядом параметров.Они помогли проанализировать изменения частоты конфликтов и другие особенности конфликтности при переходе на удаленную работу.

60% опрошенных высказали мнение, что количество конфликтов при переходе на дистанционный формат работы действительно увеличилось. Они отметили, что в основном это связано с отсутствием опыта организации удаленного взаимодействия в Компании ранее. При этом большинство руководителей, напротив, высказали мнение об уменьшении количества конфликтов. Это различие между группой рядовых сотрудников и подгруппой руководителей оказалось статистически значимым (P<0,04), что можно интерпретировать как недостаточную осведомленность руководителей о происходящем в дистанционном режиме.

Сотрудники не обнаружили значимых различий в относительной частоте конфликтов внутри подразделения и между разными подразделениями до и после перехода на удаленную работу. Тем не менее, в тенденции наблюдается увеличение количества конфликтов между разными подраделениями (25% до перехода и 33% после). Напротив, конфликты между сотрудниками в одном подразделении происходят несколько реже (26% до и 21% после). Возможно, это связано с тем, что сотрудники внутри отдела взаимодействуют между собой на ежедневной основе и у них более наработанные связи и выше взаимопонимание. Представители разных отделов в ходе выполнения задач чаще встречаются с возможным недопониманием бизнес-процессов друг друга, что провоцирует конфликтные ситуации.

Руководители продемонстрировали другое восприятие ситуации. По их мнению, количество конфликтов между представителями разных подразделений уменьшилось с 30 до 15%, внутри подразделений не изменилось, зато увеличилось число конфликтов между руководителем и подчиненными с 15 до 24%. Данное изменения объясняется латентностью взаимодействия сотрудников из разных подразделений на удаленной работе, а также увеличением контроля за сотрудниками со стороны самих руководителей, что является предпосылкой для возникновения конфликтов.

Значимость факторов возникновения конфликтов в коллективе с позиции сотрудников и руководителей также различались. По мнению сотрудников, до перехода на несогласие с оценкой результатов труда приходилось больше половины случаев конфликтов, то после перехода на удаленную работу их количество уменьшилось, и появились новые факторы, например, выросло количество случаев конфликтов типа «не сошлись характерами». Выросло почти вдвое и несогласие с поручаемым объемом работы.

С точки зрения руководителей число конфликтов из-за несогласия с оценкой результатов труда уменьшилось гораздо существеннее, чем по мнению сотрудников (на 75%). В отличие от оценки сотрудников, руководители отметили снижение числа конфликтов по причине несходства характеров вдвое, несогласие с поручаемым объемом работы, по мнению руководителей, также существенно сократилось.

Таким образом, можно отметить недостаточную осведомленность руководителей о положении дел по ряду параметров, что связано с отсутствием прямой возможности узнать, чем занят сотрудник и объективно оценить его нагрузку.

Сравнение трудностей, отмечаемых руководителями и сотрудниками после перехода на удаленную работу, также показало неодинаковые результаты этих подгрупп. Так, отвлекающие факторы дома отметили как проблему 29% сотрудников только 11% руководителей. Напротив, сложность в организации рабочего времени выделил 31% руководителей и только 9% сотрудников. И те, и другие сошлись в признании существенного увеличения нагрузки. При этом руководители отметили значительно большее повышение уровня стресса после перехода на удаленную работу, чем сотрудники.

Обнаружились статистически значимые связи между уровнем мотивации и уровнем готовности к изменениям (P<0,001), а также между удовлетворённостью работой и уровнем вовлеченности (P<005). Как отмечалось выше, эти параметры оказываются в зоне риска в условиях удаленной работы и создают почву для возрастания числа конфликтов. Также стоит отметить отрицательную корреляцию вовлеченности с толерантностью (P<005), что может объясняться желанием вовлеченных сотрудников «подстраивать» других под себя. Часть данных, полученных в результате корреляционного анализа, отражена на рис.1.

Исходя из рисунка, можно отметить тесные связи между несколькими параметрами, а также заинтересованность сотрудников в обучении работе с конфликтами и наличии штатного конфликтолога. Представляется важной тесная связь вовлеченности сотрудников и их удовлетворенности работой с их оценкой значимости конфликтологической компетентности руководителей.

Под конфликтологической компетентностью понимается система знаний и навыков, определяющая успешность в предотвращении и разрешении конфликтов на основе системной оценки различных проявлений конфликта по вербальным и невербальным компонентам коммуникации, особенностям поведения, характеристикам учебной и/или профессиональной деятельности людей. Кроме того, это способность эффективно использовать коммуникативные

приемы и техники, приемы снятия эмоционального напряжения и управления собственными эмоциями и эмоциями участников конфликта для успешного выхода из конфликтной ситуации с дальнейшим формированием установки на сотрудничество.

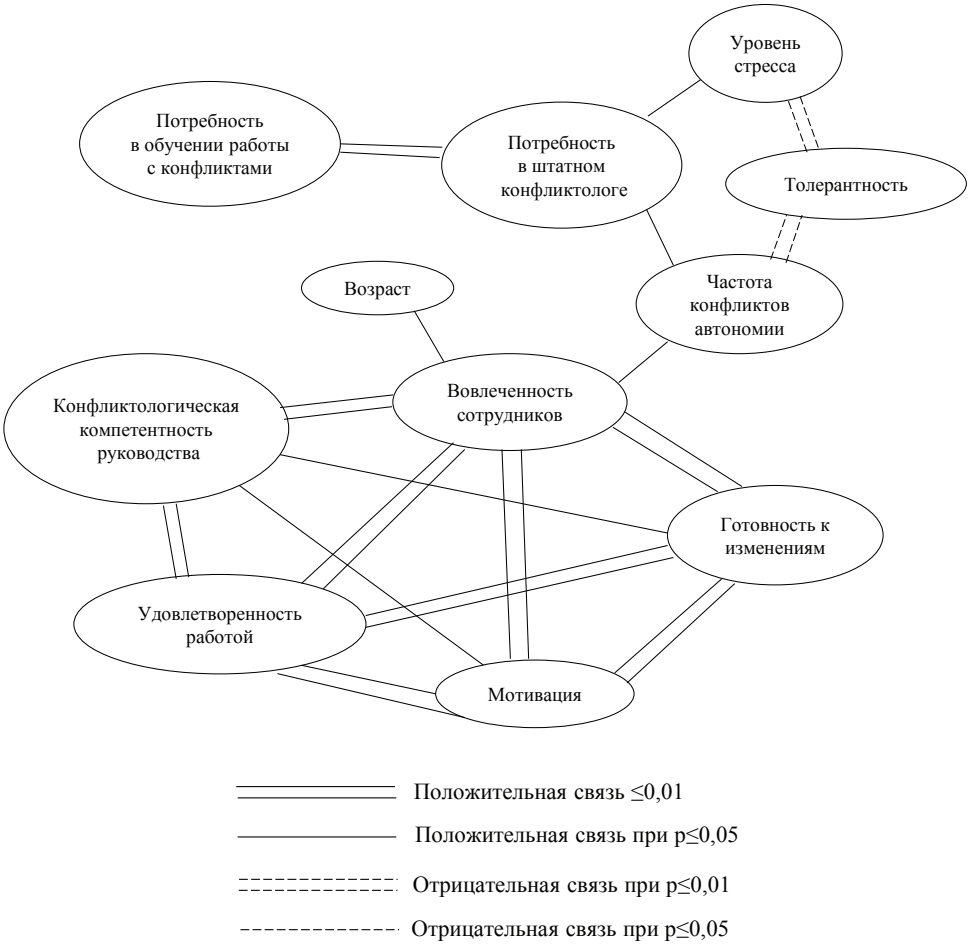

Рис.1. Связи между исследованными параметрами, выявленные при опросе сотрудников.

При работе в удаленном формате возникают и соответствующие риски при необходимости управления конфликтами. Наиболее значимые из них, их проявления и методы нейтрализации их последствий приведены в табл. 1.

Таблица 1

Риски дистанционной работы, их проявления и методы их минимизации

№	Риск	Проявления риска	Методы минимизации
1	Утрата конфиденциальной информации	Диалог в рамках аудио/видеоконференций может быть записан любой из сторон на сторонние устройства без ведома других сторон.	Заключение соглашения между сотрудниками и Компанией о недопустимости записи аудио/видеоконференций без получения согласия сторон, участвующих в них
2	Нехватка информации в ходе разрешения конфликта	В ходе аудио/видеоконференций время ограничено и можно забыть что-то спросить. Происходит потеря невербальной информации.	Использование техник активного слушания. Подтверждение понимания достигнутых договоренностей всеми сторонами.
3	Эмоциональное отстранение сотрудников	Сотрудники становятся менее вовлеченными в работу и их заинтересованность в разрешении конфликтов падает	Внедрять гибридный формат работы с возможностью приходить в офис, а также неформальные видеоконференции

Результаты исследования и практический опыт работы с организациями подтверждают наличие ниши для конфликтологического содействия организации при переходе на дистанционный формат работы.

Для оптимизации взаимодействия в ходе удаленной работы необходимо определить:

– каналы передачи информации и её формат;

– права, полномочия, обязанности и ответственность сотрудников во время удаленной работы;

– цели, технологии деятельности и др. [9].

Наиболее востребованными представляются такие конфликтологические методы: анализ причин возникновения конфликтных ситуаций; мониторинг удовлетворенности и проблем сотрудников в процессе удаленной работы; проведение опросов, получение регулярной анонимной обратной связи от сотрудников по поводу, как рабочих задач, так и собственных предпочтений;

проведение фасилитаций для адекватного распределения производственных заданий, полномочий и ответственности в соответствии с квалификацией сотрудников; помощь руководителю в посредничество руководителя в разрешении конфликта между конфликтующими сотрудниками для взаимовыгодного исхода; проведение медиаций, конфликтологических консультаций, ассистирование в переговорах, обучение сотрудников и руководителей управлению конфликтами.

Каждая организация уникальна, как и конфликты в ней [3; 11]. В связи с этим могут применяться различные совокупности методов работы с конфликтами. Комплекс таких методов позволит осуществлять эффективное прогнозирование, профилактику и разрешение конфликтных ситуаций в дистанционном и гибридном формате работы сотрудников организаций и оптимизировать их деятельность, используя преимущества и минимизируя риски удаленного труда.

Таким образом, в условиях удаленного взаимодействия факторы конфликтности не поменяли своей сути — изменился формат их воздействия. В одних случаях их влияние усилилось, в других — ослабело. Удаленное взаимодействие осложнило эффективное управление организацией в виртуальном пространстве, что вызвало рост количества конфликтов. Существенные различия в восприятии уровня конфликтности по ряду параметров между руководителями и сотрудниками делают работу с конфликтами более сложной. Решением проблемы может стать совершенствование уровня конфликтологической компетентности как руководителей, так и сотрудников.

Своевременное обращение к конфликтологической помощи позволит подобрать индивидуальную совокупность методов, которая будет способствовать завершению конфликтов наиболее конструктивным образом.

Для решения вышеобозначенных проблем необходимо совершенствование конфликтологической компетентности руководителей и сотрудников.

В структуру конфликтологической компетентности включаются: коммуникативная компетентность, целеполагание, мотивирование, рефлексия и самооценка, этичность и социальная ответственность. Эти структурные компоненты необходимо системно совершенствовать. По результатам исследования была разработана учебная программа, рекомендованная для повышения конфликтологической компетентности руководителей и рядовых сотрудников.

Комплексное освоение теоретических дисциплин, создающих системное представление о конфликте, и последовательности тренингов, формирующих необходимые для работы с конфликтами навыки, позволит развить различные аспекты конфликтологической компетентности руководителей и сотрудников,

подготовить их к сложным ситуациям в ходе профессиональной деятельности, в том числе на удаленной работе.

Опыт ограничения социальной активности произвел необратимые изменения, что повлечет за собой дальнейшие изменения в теории и практике организации труда и управления человеческими ресурсами и активное использование удаленной работы. Общий уровень конфликтологической компетентности в компании станет конкурентным преимуществом, благодаря которому ее деятельность станет более гибкой, устойчивой и эффективной.

Список литературы / References

[1] Манукиян Е. Министр Антон Котяков рассказал о мерах поддержки для безработных, Информационно-новостной портал «Российская газета», 2020.
Manukiyan, E., Minister Anton Kotyakov spoke about support measures for the unemployed, *Information and News Portal «Rossiyskaya Gazeta»*, 2020.
URL: https://rg.ru/2020/04/15/ministr-anton-kotiakov-rasskazal-o-merah-podderzhki-dlia-bezrabotnyh.html (09.02.2022). (In Russ.)

[2] Лазько Е. Действия HR в ситуации пандемии: результаты третьего опроса, Официальный сайт АО «КПМГ».
Laz'ko, E. HR's Action in the Event of a Disaster: the Results of the Third Survey, *Official website KPMG JSC*] URL: https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/12/hr-actions-in-pandemic-survey-part-3.html (28.11.2021). (In Russ.)

[3] Nakrošiene, A., Butkeviciene, E. "Telework in lithuania: The concept, benefits and challenges to the employees", *Filosofija, Sociologija*., 2016, No. 27: 364–372. URL: https://www.researchgate.net/publication/318273903 (01.12.2021).

[4] Вовлечённость сотрудников, работающих удалённо, сайт АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2022.
Involvement of employees working remotely, *website of ANO DPO «Korporativnyy universitet Sberbanka»,* 2022.
URL: https://courses.sberuniversity.ru/leadingremoteteams/9 (07.02.2022). (In Russ.)

[5] Игнатюк А.С., Манцерова Т.Ф. Проблемы мотивации в условиях удаленной работы // Московский экономический журнал. 2020, № 9.
Ignatyuk, A.S., Mancerova, T.F. "Motivation issues in remote working environment", *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2020*, No. 9.
URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-motivatsii-v-usloviyah-udalennoy-raboty (07.10.2021). (In Russ.)

[6] Madsen, S.R. "The effects of home□based teleworking on work□family conflict", *Human Resource Development Quarterly*, 2016, no. 14: 35–58, URL: https://doi.org/10.1002/hrdq.1049 (16.10.2021).

[7] Mann, S., Holdsworth, L. “The psychological impact of teleworking: stress, emotions, and health”, *New Technology, Work and Employment*, 2015, No. 3: 196–211. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=5162425 (03.12.2021)

[8] Гурова И.М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие), 2020, № 2.
Gurova, I.M. “Distance work as a time trend: results of mass experience”, *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie), 2020, n*o. 2.
URL: https://cyberleninka.ru/article/n/distantsionnaya-rabota-kak-trend-vremeni-rezultaty-massovogo-opyta (07.11.2021). (In Russ.)

[9] Шендрик И. Удаленная работа — мечта или наказание? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2011, № 10.
Shendrik, I. “Remote Work — A Dream or Penalty?”, *Kadrovaya sluzhba i upravlenie personalom predpriyatiya*, 2011, No. 10.
URL: https://base.garant.ru/58090888 (12.01.2022). (In Russ.)

[10] Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 6-е изд. (Серия «Учебник для вузов»). Санкт-Петербург: Питер, 2015.
Antsupov, A.Ya., Shipilov, A.I. *Conflictology: Textbook for universities. 6th ed*. (Series “Uchebnik dlya vuzov”). St. Petersburg: Peter, 2015. (In Russ.)

[11] Левина Е.В. Конфликты в виртуальном пространстве: особенности регулирования и разрешения // Международный научно-исследовательский журнал, 2016, № 9 (51). Ч. 1: 135–139.
Levina, E.V. “Conflicts in virtual space: specifics of regulation and resolution”, *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel’skij zhurnal, 2016,* no. 9 (51), Part 1: 135–139.
URL: https://research-journal.org/social/konflikty-v-virtualnom-prostranstve-osobennosti-regulirovaniya-i-razresheniya (03.12.2021). (In Russ.)

[12] Kossek, E., Lautsch, B. “Work-family boundary management styles in organizations A cross-level model”, *Organizational Psychology Review*, 2012, no. 2: 152–171. DOI: 10.1177/2041386611436264. (18.12.2021)