

BURN OUT ПРИ УПРАВЛЕНСКИТЕ КАДРИ ОТ СРЕДНИ НИВА И ПРЕДОТВРАТЯВАНЕТО МУ В КОНТЕКСТА НА РАБОТА ОТ РАЗСТОЯНИЕ

Тамара Калистратова, tamaratam@abv.bg
доктор по „Социално управление“,
Катедра „Национална сигурност и публична администрация“
ЮЗУ „Неофит Рилски“

Резюме: Преминаването към дистанционен режим на работа оказва значително влияние върху начина, по който работят хората, особено средните мениджъри, които играят основна роля в организациите. Има широк консенсус, че те имат ключова отговорност при внедряването на стратегии и по отношение на операциите и организационната култура. Анализът предполага конкурентен посреднически ефект от смяната на ролята върху връзката между работния стрес и благосъстоянието. Проучването предоставя също така теоретични и практически последици за управлението на човешките ресурси и дизайн на гъвкави трудови политики от гледна точка на устойчивостта.

Ключови думи: burn out, дистанционен, устойчивост

JEL: J24, J28, J40

DOI: <https://doi.org/10.58861/tae.di.2024.3.05>

BURN OUT IN MIDDLE MANAGEMENT AND ITS PREVENTION IN THE CONTEXT OF REMOTE WORK

Tamara Kalistratova, tamaratam@abv.bg
Doctor of Social Management, Department of National Security and Public
Administration
South-West University "Neofit Rilski"

Abstract: The shift to remote working has a significant impact on the way people work, especially middle managers who play a pivotal role in organizations. There is broad consensus that they have key responsibility in implementing strategies and in terms of operations and organizational culture. The analysis suggests a competing mediating effect of role switching on the relationship between job stress and well-being. The study also provides theoretical and practical implications for human resource management and the design of flexible work policies from a sustainability perspective.

Key words: burn out, distance, resilience

JEL: J24, J28, J40

DOI: <https://doi.org/10.58861/tae.di.2024.3.05>

Въведение

Сред отрицателните ефекти от мениджмънта при работа от разстояние, особено когато откъсването от обичайната среда е принудително, специализираната литература посочва повишен стрес, проблеми с тревожността, технологично изтощение, симптоми на прегаряне и, следователно, по-ниско удовлетворение от работата, влошен баланс между професионалния и личния живот и рискове за психичното здраве и общото благосъстояние. Ето защо тази статия се опитва да предложи критична перспектива за управлението на човешки ресурси при работа от разстояние, като се фокусира върху зараждащата се концепция за принудителна работа от вкъщи, предизвикана от пандемията (Waizenegger et al., 2020; Zhang et al., 2021).

Целта на това проучване е да се анализира степента, в която изискванията за принудителна работа от вкъщи засягат общото състояние на управленските кадри на средно ниво поради повишения работен стрес. По същия начин, като се има предвид, че мениджмънтът при работа от разстояние нахлува в личния живот и размива границите между работния и личния контекст, анализира се ролята на управлението на преходите между социалните роли в тези взаимоотношения. Grant et al. (2013) посочват, че способността за управление на границите между работа и личен живот при дистанционна работа може да повлияе положително на възприеманите нива на благосъстояние, като поне частично противодейства на отрицателните ефекти на стреса.

Резултатите от настоящия анализ показват, че има отрицателна връзка между изискванията на принудителната дистанционна работа и субективното усещане за благосъстояние на мениджърите на средни нива както пряко, така и непряко. Последното се дължи на нарастването на възприемания стрес, произтичащ от промяната в режима на работа. Констатациите също така разкриват, че управлението на преходите между социалните роли медира връзката между възприемания стрес и субективното усещане за благосъстояние. В този случай това е конкурентен частичен посреднически ефект, като се има предвид, че докато възприеманият стрес има отрицателна връзка както с прехода на ролите, така и с благосъстоянието, връзката между последните две е положителна.

По отношение на приноса на това проучване, трябва да се отбележи, че разбирането на въздействието на изискванията за отдалечена работа върху мениджърите на средни нива може да помогне на организациите да подкрепят и задържат таланти чрез прилагане на ефективни политики, които потенциално могат да допринесат за ефективна дистанционна работа. В допълнение, като се има предвид много важната роля, която управленските кадри на средно ниво имат в организацията като свързващ и предавателен слой между висшето ръководство и редовите служители, те могат да бъдат ключови в предоставянето на ресурси на своите подчинени, за да им помогнат да се справят с изискванията на мениджмънта при отдалечена работа.

Мениджърите на средни нива като целева група за изследване

Като цяло стресът, произтичащ от работата, се счита за резултат от дисбаланса между външните изисквания и възможностите и ресурсите на индивидите за посрещане на тези изисквания. Стресът в работен контекст представлява голямо, сложно и скъпоструващо явление на работното място в световен мащаб със значителни отрицателни ефекти върху общото благосъстояние на хората.

Професионалният стрес може да се определи като вредни физически и емоционални реакции, които възникват когато изискванията на работата не отговарят на възможностите, ресурсите и нуждите на служителите (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016). В този контекст специализираната литература и емпиричните доказателства водят до заключението, че мениджърите на средни нива са притиснати от необходимостта да гледат в две посоки и да се справят както с началници, така и с подчинени, докато получават изисквания за работа отгоре надолу и отдолу нагоре. Така тези управленски кадри изпитват натиск да работят упорито за постигане на поставените цели, което често ги кара да се сблъскват с ежедневни конфликти с подчинените си. Както посочва Sims (2003), те трябва да умеят да разказват убедителна история за това, което правят в полза на своите висшестоящи, както и такава (често противоречива) за своите подчинени. Голяма част от изследванията се отнасят до високите нива на стрес, с които тези управленски кадри на средно ниво трябва да се сблъскат, и рисковете от прегаряне и загуба на благосъстояние, което ги превръща в приоритетна целева група при анализиране както на детерминантите на стреса, така и на мерките за справяне с него (Singh & Dubey, 2011; Tao, 1986).

Особеностите на тяхната работа, произтичащи от самата позиция и съществената роля, която мениджърите на средни нива имат в прилагането на организационната стратегия, предаването на организационната култура, стимулирането на производителността и иновациите чрез управление на човешкия капитал на организацията (Ahearne et al., 2014; Chen et al., 2015), ги правят особено интересна и чувствителна група към промени в условията на работа като тези, настъпили по време на пандемията.

Работа от разстояние и въвеждане на режима по време на пандемията

Въпреки че няма универсално приета дефиниция за дистанционна работа, тя обикновено се счита за определен тип гъвкав работен модел, който обозначава работа без фиксирани пространствени или времеви граници (Soga et al., 2022). Някои работни профили по своята същност са частично или напълно отдалечени работни места (продажби, ремонт, поддръжка и др.). Настоящото изследване обаче разглежда дистанционната работа, която традиционно се е извършвала в помещенията на организацията и сега се извършва извън офиса и включва интензивно използване на информационни и комуникационни технологии.

Наред с „дистанционна работа“, други понятия, отнасящи се до служителите, изпълняващи частично или изцяло своите задачи и задължения извън офиса, са електронна работа или работа от дома, което е по-специфичен случай на дистанционна работа (Ferrara et al., 2022; Singh et al., 2022). Вследствие на пандемията от COVID-19 светът преживява необичайно ускорение в приемането на дистанционна работа или работата от дома, за да се осигури непрекъснатост на бизнеса и да се поддържат активни оперативни и управленски потоци. В този контекст, особено след март 2020 г., когато в много страни са обявени продължителни локдауни, на милиони служители, средни и висши управленски кадри, се налага да продължат да работят за постигане на целите си и да поемат отговорности, като адаптират работните си рутини към дистанционния режим на работа от дома. Този вид работна организация традиционно е доброволна и специфична за определени работни места преди пандемията, но необходимостта от предпазване от разпространение на заразата премахва доброволния фактор от модела на работа от вкъщи (Singh et al., 2022: 272) и дава път на зараждащата се

концепция на принудителна работа от дома или принудителна дистанционна работа (Anderson & Kelliher, 2020; Waizenegger et al., 2020; Zhang et al., 2021).

Дистанционната работа по време на пандемията също се различава от предишните договорености за такава по няколко други параметри. Това е така, защото моделът е прилаган повсеместно (с изключение на някои основни услуги и дейности, които не могат да бъдат извършени дистанционно), независимо дали характеристиките както на засегнатите лица, така и на техните организации са подходящи за използването му. Прилагането на моделите на дистанционна работа е интензивно, в смисъл, че не позволява по време на пандемията периоди на редуване с традиционно посещение на офиса – цялата работа по това време трябваше да се извършва отдалечено. И накрая, както е отбелязано по-горе, в повечето случаи по това време се работи от дома, без необходимото планиране, обучение и осигуряване на средства, поне на първоначалния етап (Sandoval-Reyes et al., 2021).

Изисквания на дистанционната работа, стрес и благосъстояние

От гледна точка на теорията за търсенето на работа и ресурсите, ситуация на дисбаланс между изискванията на работата и ресурсите, дължаща се например на увеличаване на изискванията на работа, което не е придружено от пропорционално увеличение на личните, организационните и външни ресурси, могат да имат отрицателни последици за индивида по отношение на благосъстояние, здраве и продуктивност.

Благосъстоянието, ключова променлива в настоящото изследване, се дефинира тук от хедонистична гледна точка, която се отнася до субективното усещане на приятни чувства – щастие и положително емоционално състояние (Litwin & Shiovitz-Ezra, 2011). На работното място се определя като положително емоционално състояние, произтичащо от оценка на трудовия опит. Това е многоизмерна конструкция с показатели като удовлетвореност от работата, баланс между работа и личен живот и други параметри и е пряко свързана с текучеството и представянето.

Изследванията преди пандемията за връзката между дистанционната работа и качеството на трудовия живот на служителите дават неубедителни смесени резултати, откривайки както положителни, така и отрицателни ефекти от дистанционната работа върху общото благосъстояние (Anderson et al., 2015; Tavares, 2017). Резултатите от изследванията преди пандемията са също така амбивалентни по отношение на въздействието на дистанционната работа върху стреса (Song & Gao, 2020; Sullivan, 2021). Като се има предвид, че традиционно преминаването към дистанционна работа обикновено е планирана и доброволна промяна с цел придобиване на разнообразие от работни места, резултатите от предишни изследвания може да са страдали от пристрастност при подбора, което може да е увеличило положителните му ефекти и да е подценило отрицателните.

Конкретните обстоятелства около приемането на дистанционната работа по време на пандемията предвещават значително и отрицателно въздействие върху стреса на работното място и благосъстоянието на служителите, особено в случая на мениджърите на средно ниво, които, както е отбелязано по-горе, вече са подложени на високи нива на стрес при нормални условия. Както MOT (2020) посочва, по време на тази спешна и неочаквана ситуация, причинена от пандемията, повечето работодатели, служители и мениджъри не са нито физически, нито психически подготвени, нито разполагат с необходимата инфраструктура, за да се справят адекватно с предизвикателството да работят от

вкъщи. В допълнение към трудностите, свързани с управлението на човешки ресурси при работа от разстояние, на хората по това време се налага да работят дистанционно с всички членове на семейството, затворени у дома и в ситуация на висока несигурност по отношение на здравето, работата и икономиката. Скорошни изследвания предоставят доказателства, че тези конкретни обстоятелства са подчертали недостатъците на мениджмънта при работа от разстояние.

Дистанционната работа у дома, изпълнявана в ситуация на изолация, споделяне на пространство със семейството, чрез интензивно използване на информационни и комуникационни технологии и без в повечето случаи да има необходимата инфраструктура, обособено работно пространство, обучение и опит, предполага поемане на нов курс в управлението на човешките ресурси. В това отношение мениджмънтът се очертава като повишено натоварване, конфликт между работа и дома, намеса на семейството в работата, социална и професионална изолация (Ferrara et al., 2022; Fonner & Roloff, 2012), обедняване на отношенията, трудности при „изключване“ и отделяне от работа след работно време и е свързан с намаляване на WEB на служителите и мениджърите.

По този начин се очаква повишено натоварване, тъй като хората нямат опит в дистанционната работа на пълен работен ден и поради намалена ефективност поради неадекватна инфраструктура и организационни практики (Jamal et al., 2021). Увеличаването на конфликта между работата и дома и намесата на семейството в работата се дължи на фактори като работа от вкъщи, споделяне на пространство със семейството и поемане на множество роли, което също пречи на грижите за децата и засяга образованието на децата. Ефектите от тази техническа инвазия и способността на информационните и комуникационните технологии да нахлуват в личния живот на потребителите размиват границите между работния и личния контекст, увеличавайки конфликта работа-дом и възпрепятствайки откъсването от работата. Подобни ефекти са причинени от повишено ниво на взаимодействие и наблюдение на служителите, необходимо за оказване на подкрепа, решаване на проблемите им, опит за поддържане на контрол над тях и проследяване на тяхното представяне (Parker et al., 2020). И накрая, социалната и професионална изолация и обедняването на отношенията са преки последици от дистанционната работа у дома в ограничена ситуация.

Без да се пренебрегват възможните директни ефекти на тези изисквания на дистанционната работа върху благосъстоянието, трябва да се отбележи, че много ефекти на качествено новите изисквания върху субективните усещания се дължат на стреса, който генерират върху индивида, който действа като посредник между двете измерения. Свързаните с технологиите изисквания за работа могат да провокират технострес, особено в случай на непознаване на новите технологии, претоварване с информация, прекъсване на дейността и друг натиск, свързан с използването на комуникация. Molino et al. (2020) посочват, че създателите на технострес, свързани с управлението на човешките ресурси в условията на дистанционна работа, влияят върху нивото на стрес директно и косвено чрез конфликта работа-семейство поради техноинвазия. Наред с това връзката между дистанционната работа и стреса, умората и прегарянето е по-силна, когато липсва подкрепа от колеги.

Работната изолация може да застраши чувството на служителите за принадлежност към тяхната организация, може също така да намали социалната подкрепа от колеги, увеличавайки риска от стрес и безпокойство (Henke et al., 2016). Натискът от работното натоварване, социалната и професионалната

изолация, конфликтът между семейството и работата и намесата на семейството в работата са положително свързани с нивата на стрес (Jamal et al., 2021; Singh et al., 2022).

Професионалният стрес се свързва с отрицателни въздействия върху различни нагласи и поведенчески резултати и с различни физически и психически заболявания, които непременно водят до намаляване на субективното усещане за благосъстояние. Murphy (2010) подчертава значението на възникващите стресови фактори, свързани с гъвкавите работни условия, когато анализира връзката между професионалния стрес и благосъстоянието. Song and Gao (2020) също свързват отрицателната връзка между управлението на човешките ресурси при работата от разстояние и субективното усещане за благосъстояние със стреса, който генерират мениджърските дейности. По отношение на връзките на професионалния стрес с трите измерения на субективното усещане за благосъстояние, разглеждани в това изследване (удовлетворение от работата, баланс между работа и личен живот и психично здраве), има доказателства за отрицателна връзка между професионалния стрес и всички от тях. Предишна специализирана литература откри отрицателна връзка между професионалния стрес и удовлетвореността от работата, която се определя като нечия емоционална реакция към работа, която е резултат от очакванията от работата и реалността на работната ситуация.

Стресовите фактори в работата предсказват неудовлетвореност от работата и по-голяма склонност към напускане на организацията (Cummins, 1990; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016). Балансът между работа и личен живот се отнася до ситуация, в която служителите са в състояние ефективно да урівновесят отговорностите на работата или кариерата и тези на личния си живот. Като цяло специализираната литература е съгласна за съществуването на отрицателна връзка между професионалния стрес и баланса между работа и личен живот или положителна връзка с намесите между професионалния и личния живот. Това показват резултатите на Bell et al. (2012), Karkoulilian et al. (2016) и Zaheer et al. (2016). По отношение на ефектите на професионалния стрес върху психичното здраве, предишни изследвания показват, че прекомерният стрес може да изостри проблемите и да причини психични заболявания като тревожност и депресия, въпреки че връзките между професионалния стрес и психичните разстройства варират според пола и разстройствата. Съвсем наскоро Moreno et al. (2020) посочиха, че стресът има отрицателна връзка с доброто психично здраве и по-ниски психопатологични симптоми.

Управление на трансформацията при социалните роли в работна среда

Трансформациите на социалните роли могат да се дефинират като психологическо (и където е уместно, физическо) движение между ролите, включително освобождаване от една роля (излизане от роля) и ангажиране в друга (влизане в роля). Така това са дейности, пресичащи границите, и когато индивидите управляват тези преходи, те могат да се движат между две крайности: максимално разделение на ролите (сегментиране) и максимално обединение (интеграция). Mathews et al. (2014) показват, че претоварването на ролите, добре познат стресор, затруднява правилното управление на ролевите трансформации с отрицателни ефекти върху баланса между работа и личен живот. Техноинвазията, друг известен стресов фактор, също размива границите между работния и личния контекст, възпрепятствайки управлението на прехода между социалните роли и

правейки работниците по-малко способни да достигнат задоволителен баланс между личен живот и работа (Ghislieri et al., 2017).

Като цяло управлението на преминаването между отделните социални роли прави повече ежедневни преходи от работа към къщи и от дома към работа. В случая на този вид практики, създадени по време на пандемията, с малки изключения служителите и мениджърите са принудени да работят в пространството, посветено на семейството, и с близкото и постоянно присъствие на останалата част от семейството. В този контекст, преходите между семейни и работни роли (в повечето случаи вмъкнати преходи) са често повтарящи се и лесно могат да доведат до ситуации, в които субектът трябва да смесва своите ролеви идентичности, като се занимава с проблеми свързани с работата, докато споделя време и пространство със семейството. Тази ситуация често води до нежелани прекъсвания, изисквайки хората да жонглират между сегментирани роли с незабавни и отрицателни ефекти върху удовлетворението от работата и настроението.

Въз основа на теорията за опазване на ресурсите, Carlson et al. (2015) предполагат, че когато хората преминават между роли, те губят ресурсите, които са мотивирани да натрупват и поддържат, но управлението на множество роли може също така да предложи потенциал за придобиване и натрупване на ресурси, вместо просто да ги изчерпва. Wu et al. (2021) също така разкриват, че микропреходите между ролите могат да имат положителен ефект под формата на емоционални ресурси, подчертавайки важноста на правилното управление на работата и семейните роли, но също така и на по-ефективните почивки по време на работния ден. Следователно, адекватното управление на ролевите преходи може да помогне на хората да придобият и натрупат ресурси и следователно да се справят по-добре с изискванията, свързани с различни роли, което би имало положителен ефект върху тяхното субективно усещане за благосъстояние. Grant et al. (2013) посочват, че способността да се управляват границите между работата и личния живот може да повиши нивата на възприемане на благосъстоянието по време на дистанционна работа.

Това показва, че професионалният стрес, генериран от преминаването от една социална роля в друга, влияе отрицателно на управлението на границите на ролите, принуждавайки хората да интегрират роли над предварително установените правила за сегментиране. Въпреки това, до степента в която лицата, подложени на тези условия, са в състояние да установят ясни граници между социалните области на работата и семейството или да управляват тези размити граници ефективно, може да се очаква това да има положителен ефект върху тяхното ниво на субективно усещане за благосъстояние.

Дискусия

Това изследване има за цел да идентифицира връзката между изискванията за дистанционна работа, професионалният стрес, ръководството на ролевите трансформации и субективното усещане за благосъстояние на служителите по време на началния етап на блокиране, предизвикано от пандемията COVID-19. Тези явления са анализирани от гледна точка на ролята на мениджърите на средни нива, като е взет предвид частичният посреднически ефект на професионалният стрес във връзката „изисквания на работата от разстояние“–„субективно усещане за благосъстояние“ и конкурентния частичен посреднически ефект на ролевите преходи във връзката „професионален стрес“–„субективно усещане за благосъстояние“.

Разбирането на въздействието на анализирани фактори върху субективното усещане за благосъстояние на управленските кадри на средно ниво може да допринесе за това да се позволи на организациите да подкрепят и задържат тези основни служители, особено в случай на принудителен преход към управление на човешките ресурси в условия на работа от разстояние. Много мениджъри и работодатели вярват, че в бъдеще дистанционната работа ще продължи в голям мащаб. Научените уроци също могат да помогнат за оформянето на подходи за прилагане на ефективни политики за управление на човешките ресурси в тези качествено нови условия и дългосрочни отдалечени назначения по стратегически организационни причини.

Както се очаква, получените резултати показват, че изискванията на дистанционната работа, причинени от принудителната промяна на условията на средата, в която мениджърите на средни нива изпълняват задълженията си, са свързани с намаляване на субективното усещане за благосъстояние и увеличаване на възприемания професионален стрес. Това увеличение също е свързано с намаляване на субективното усещане за благосъстояние, което води до частично посредничество на стреса във връзката между изискванията на дистанционната работа и позитивното емоционално състояние. Въпреки това, отрицателният ефект на повишените нива на стрес върху субективното усещане за благосъстояние е частично компенсиран от положителния ефект от управлението на преходите между социалните роли върху последния, тъй като трансформацията действа като частичен конкурентен посредник във връзката „професионален стрес“–„субективно усещане за благосъстояние“.

В обобщение, общият отрицателен ефект, както пряк, така и непряк, на изискванията за дистанционна работа върху субективното усещане за благосъстояние на мениджърите на средни нива, поради преминаването към дистанционен режим на управление на човешките ресурси, е значителен и до голяма степен се дължи на увеличаването на възприемания професионален стрес. Въпреки това отрицателните ефекти от увеличаването на стреса са частично смекчени до степента, в която управленските кадри успяват да управляват ефективно преминаването от една социална роля към друга. Резултатите от предишни изследвания са амбивалентни по отношение на въздействието на управлението на човешки ресурси от разстояние върху качеството на работния живот на служителите, тъй като са разкрити както положителни, така и отрицателни ефекти върху субективното усещане за благосъстояние.

Резултатите, получени от Mohamed et al. (2023) и Straus et al. (2022) потвърждават спад в субективното усещане за благосъстояние поради рязката промяна в изискванията за работа. Други проучвания, като тези на Ferrara et al. (2022), Ingusci et al. (2021) и Knight et al. (2023), подчертават отрицателния ефект на новите изисквания върху професионалния стрес, който от своя страна показва отрицателни ефекти върху благосъстоянието (Molino et al., 2020; Singh et al., 2022; Verduyn et al., 2017).

Заклучение

Тези констатации предполагат, че организациите, които се стремят да подобрят субективното усещане за благополучие (или да намалят неговия спад) на своята отдалечена работна сила, трябва да прилагат политики и практики, които намаляват изискванията за работата и увеличават ресурсите на своите служители, за да им позволят да посрещнат предизвикателствата на преминаването към управление на човешките ресурси при работа от разстояние.

Следващите препоръки са предназначени като отправна точка за разработване на стратегии, в които здравето на хората и благополучието им са централната ос на организационната управленска култура, включваща политики и практики за корпоративно социално отговорно управление на човешките ресурси. Така мениджърите на средни нива не само трябва да бъдат бенефициенти на тези мерки, но те също трябва да участват активно в тяхното прилагане като ръководители на екипи, като същевременно адаптират начина, по който дистанционно управляват своите подчинени.

Тези кадри трябва да могат да поемат значителна степен на контрол върху условията, при които се извършва дистанционната работа. Трябва да се насърчи определена степен на автономност в управлението на работното време и графици и професионалистите трябва да могат да разпределят по-добре времето си между работа и лични дейности. Управленските кадри на средни нива трябва да бъдат насърчавани да бъдат по-открити относно проблемите си и да посещават услуги за подкрепа и консултации. Помощта и емоционалната подкрепа от колеги и ръководители трябва да бъдат насърчавани, за да се улесни неформалното и формалното взаимодействие. В това отношение ще бъдат полезни мерки като инструктаж и обучение (особено в областта на информационните и комуникационните технологии и компетенциите, свързани с емоциите) и подобряване на работното пространство на отдалечените работници с техническо оборудване, достъп до необходимите материали и високи ергономични стандарти. Този вид мерки могат да подобрят готовността за промяна и ефективността на служителите. Освен това е необходимо висшето ръководство да формулира политики, стандарти и насоки, които гарантират на служителите правото да се откажат от работа, насърчавайки ясни ограничения, които им помагат да разделят работата и личните сфери, за да укрепят баланса между работа и личен живот. Това не само ще засегне пряко мениджърите на средни нива, но и ще им даде насоки за отношенията им с техните подчинени.

И накрая, друг начин за справяне с предизвикателствата на управлението на човешките ресурси при дистанционна работа може да бъде да се проектират гъвкави работни места и да се позволи на мениджърите да правят промени в задачите, средата и работните роли, за да бъдат проактивни и да се ангажират в самостоятелно насочено поведение за създаване на работа. Създаването на работа може да помогне за подобряване на съответствието между индивидуалните лични нужди и способности и характеристиките на работата. Въпреки че разработването на работа засяга самоиницираните действия на служителите за адаптиране към изискванията и ресурсите на тяхната работа, то може да бъде подкрепено от ръководството, тъй като обратната връзка, която служителите получават за техните действия по създаване на работа, може да създаде повече възможности за създаване на работа или може да попречи на възникването на подготовка за работа в бъдеще. По отношение на ограниченията трябва да се отбележи, че изследването се фокусира върху период, който е обект на специфики, в който едновременно са комбинирани няколко фактора, които могат да се считат за генератори на професионален стрес.

В допълнение към вече взискателното съдържание на работата на мениджърите на средни нива, несигурността, генерирана от пандемията и изискванията на управление на човешките ресурси от дистанция, приложена при изключителни условия, прави работата на тези специалисти по-предизвикателна. Всичко това може да означава някои ограничения на нашето изследване, доколкото е невъзможно да се определи степента, в която променливите,

различни от изискванията за дистанционна работа, са повлияли на увеличаването на възприемания професионален стрес и намаляването на субективното усещане за благосъстояние.

Бъдещите изследвания трябва да задълбочат изучаването на тези явления чрез възприемане на надлъжна перспектива, която позволява изследване на моделите на промяна в професионалния стрес и субективното усещане за благополучие на мениджърите и служителите. Това трябва да се направи чрез контролиране на фактори, които могат да повлияят на изискванията за управление на човешките ресурси при дистанционна работа и баланса на ресурсите, като например доброволния или принудителен характер на този тип мениджмънт, опит и обучение в него, помощ и социална подкрепа, автономия на работата, поведение при създаване на работа, предпочитания за граници на ролите и работа, космическо оборудване. Този подход може да позволи по-добро разбиране на това явление. Освен това може също така да помогне за артикулирането на ефективни, превантивни и палиативни мерки, насочени към грижа за благосъстоянието на служителите по съображения за морална или социална отговорност, а също и за положителните ефекти, които те могат да имат върху производителността и върху способността на компаниите да привличат и задържат ценен човешки капитал.

Използвани източници

1. Ahearne, M., Lam, S. K., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68–87. doi:10.1002/smj.2086
2. Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective wellbeing? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897. doi:10.1080/1359432X.2014.966086
3. Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 677–683. doi:10.1108/GM-07-2020-0224
4. Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37. doi:10.7790/ejap.v8i1.320
5. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Ferguson, M. (2015). Do the benefits of family-to-work transitions come at too great a cost? *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 161–171. doi:10.1037/a0038279
6. Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2015). Entrepreneurial orientation, social networks, and creative performance: Middle managers as corporate entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 493–507. doi:10.1111/caim.12108
7. Cummins, R. C. (1990). Job stress and the buffering effort of supervisory support. *Group and Organizational Studies*, 15(1), 92–104. doi:10.1177/105960119001500107
8. Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373. doi:10.3390/ijerph191912373 1–12

9. Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205–231. doi:10.1080/03637751.2012.673000
10. Ghislieri, C., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2017). New technologies smart, or harm work-family boundaries management? Gender differences in conflict and enrichment using the JD-R theory. *Frontiers in psychology*, 8, 1070. doi:10.3389/fpsyg.2017.01070 1–13
11. Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. doi:10.1108/ER-08-2012-0059
12. Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The effects of telecommuting intensity on employee health. *American Journal of Health Promotion*, 30(8), 604–612. doi:10.4278/ajhp.141027-QUAN-544
13. Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., et al. (2021). Workload, techno overload, and behavioral stress during COVID-19 emergency: The role of job crafting in remote workers. *Frontiers in psychology*, 12, 655148. doi:10.3389/fpsyg.2021.655148 1–11.
14. Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: Assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293–319. doi:10.1108/APJBA-05-2020-0149/full/html
15. Karkouljian, S., Srour, J., & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918–4923. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.053
16. Knight, C., Keller, A. C., & Parker, S. K. (2023). Job demands, not resources, predict worsening psychological distress during the early phase of the COVID-19 pandemic. *Work & Stress*, 37(1), 55–77. doi:10.1080/02678373.2022.2117879
17. Litwin, H., & Shiovitz-Ezra, S. (2011). The association of background and network type among older Americans: Is “who you are” related to “who you are with”? *Research on Aging*, 33(6), 735–759. doi:10.1177/0164027511409441
18. Matthews, R. A., Winkel, D. E., & Wayne, J. H. (2014). A longitudinal examination of role overload and work-family conflict: The mediating role of interdomain transitions. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 72–91. doi:10.1002/job.1855
19. Mohamed, F., Oba, P., & Sony, M. (2023). Exploring employee well-being during the COVID-19 remote work: Evidence from South Africa. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 91–111. doi:10.1108/EJTD-06-2022-0061
20. Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., et al. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. doi:10.3390/su12155911 1-20
21. Moreno, A., Tian, L., & Huebner, E. S. (2020). Occupational stress and employees complete mental health: A cross-cultural empirical study. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health, 17(10), 3629. doi:10.3390/ijerph17103629 1-18
22. Murphy, L. R., Cooper, C. L., Field, J., Goswami, U., Jenkins, R., & Sahakian, B. J. (2010). Current sources of workplace stress and wellbeing. *Mental capital and wellbeing* (pp. 641–647). Wiley Blackwell .
 23. Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*: (pp. 6–20)july 30. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-arehaving-trust-issues>
 24. Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069. doi:10.3390/ijerph18137069 1–18
 25. Sims, D. (2003). Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers’ storying. *Human Relations*, 56(10), 1195–1211. doi:10.1177/00187267035610002
 26. Singh, A. P., & Dubey, A. K. (2011). Role of stress and locus of control in job satisfaction among middle managers. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 42–56. <https://ssrn.com/abstract=1788003>
 27. Singh, P., Bala, H., Dey, B. L., & Filieri, R. (2022). Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing. *Journal of Business Research*, (151), 269–286. doi:10.1016/j.jbusres.2022.07.002
 28. Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, (142), 648–662. doi:10.1016/j.jbusres.2022.01.024
 29. Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649–2668. doi:10.1007/s10902-019-00196-6
 30. Straus, E., Uhlig, L., Kuhnel, J., & Korunka, C. (2022). Remote workers € ’ well-being, perceived productivity, and engagement: Which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *The International Journal of Human Resource Management*1–31. doi:10.1080/09585192.2022.2075235
 31. Sullivan, C., Reilly, N. P., Sirgy, M. J., & Gorman, C. A. (2021). Remote working and work–life balance. *Work and quality of life* (pp. 275–290). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
 32. Tao, M. (1986). Role stress and fatigue in Japanese middle managers. *Shinrigaku kenkyu: The Japanese Journal of Psychology*, 57(4), 246–249. doi:10.4992/jjpsy.57.246
 33. Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. doi:10.5430/ijh.v3n2p30
 34. Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55(may), 33–40. doi:10.1016/j.ijhm.2016.02.009

35. Verduyn, P., Ybarra, O., Resibois, M., Jonides, J., & Kross, E. (2017). Do social network sites enhance or undermine subjective well-being? A critical review. *Social Issues and Policy Review*, 11(1), 274–302. doi:10.1111/sipr.12033
36. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. doi:10.1080/0960085X.2020.1800417
37. Wu, C., Hunter, E. M., & Sublett, L. W. (2021). Gaining affective resources for work-family enrichment: A multisource experience sampling study of micro-role transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103541. doi:10.1016/j.jvb.2021.103541 1–15
38. Zaheer, A., Islam, J. U., & Darakhshan, N. (2016). Occupational stress and work-life balance: A study of female faculties of central universities in Delhi, India. *Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1–5. doi:10.11648/j.jhrm.20160401.11
39. Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797–810. doi:10.1037/apl0000933

