

## ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

## Офисная среда и увлеченность работой в условиях разного формата профессиональной деятельности: предварительное исследование

Дзюбенко М.М.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая Школа Экономики», Москва, Россия

Существующие исследования показывают, что увлечённость работой связана со многими позитивными эффектами как для организации, так и для сотрудников, однако доля действительно увлечённых работников остаётся невысокой, что делает остроактуальным поиск дополнительных факторов, поддерживающих увлечённость. В данной статье изучалась связь между увлеченностью работой и качествами физической офисной среды у сотрудников, работающих в офисном формате (постоянное присутствие в офисе) и в гибридном формате (сочетание офисной и удалённой работы). Целью исследования было определение характера вклада характеристик офисной среды в увлеченность в условиях разных форматов работы. В онлайн-исследовании приняли участие 308 сотрудников компаний (71% – женщины;  $M_{\text{возраст}} = 39,7$  лет) из России (98%) и стран СНГ (2%), работающих в одном из двух указанных форматов. Использовались Утрехтская шкала увлеченности работой, опросник Люди в офисе и шкала Воспринимаемой Восстановительности. Результаты показали, что офисная среда вносит позитивный вклад в переживание увлеченности, причем основная роль в поддержании этого состояния принадлежит характеристикам восстановительной среды. Самыми значимыми и универсальными для обоих форматов аспектами оказались привлекательный внешний вид офиса, соответствие рабочего места задачам и личности сотрудника. Также в условиях гибридного формата соответствие физических характеристик офиса жизненному нарративу сотрудника и удобная инфраструктура вокруг офиса поддерживают увлеченность, в то время как обилие возможностей для отдыха, отвлекающих от рабочего процесса, связано с переживанием увлеченности негативно. Полученные результаты позволяют включать аспекты физической среды офиса в ресурсы увлеченности и планировать простые дизайнерские решения, помогающие поддерживать данное состояние у сотрудников.

**Ключевые слова:** увлеченность работой, ресурсы увлеченности, дружественная среда офиса, восстановительная среда, дизайн офиса, офисный формат работы, гибридный формат работы

## Введение

Исследования увлеченности работой (*work engagement*) – позитивного психологического состояния сотрудников, связанного с профессией и сопровождающегося высокой энергичностью, концентрацией и преданностью делу [Schaufeli et al., 2002] – уже долгое время востребованы как в организационной психологии и психологии труда, так и в бизнесе. Согласно данным исследований, увлеченность является важным условием высокой продуктивности сотрудников, инициативности, благополучия и позитивного отношения к работе и организации [Kim et al., 2013]. Однако, по последнему отчету международного исследования увлеченности Gallup Q12, всего 21% сотрудников действительно увлечены работой, в то время как 17% выполняют лишь минимальный уровень задач, чтобы не быть уволенными [Gallup, 2025]. В России показатель увлеченности лишь немного лучше: 26% высоко увлеченных работой сотрудников при 15% совершенно не увлеченных [Там же.]. Все это демонстрирует необходимость продолжения поиска успешных способов стимулирования интереса к работе.

Согласно концепции «Требования – Ресурсы Работы» (*Job Demand – Resources model*), качественная рабочая среда может поддерживать увлеченность, обеспечивая сотрудников рабочими ресурсами – такими физическими, социальными или организационными аспектами работы и рабочего места, которые могут быть полезны для достижения профессиональных целей и снижения психологических издержек, связанных с условиями работы [Bakker, Demerouti, 2017]. При этом рабочая среда – это, в первую очередь, физическое пространство, где сотрудник находится значительную часть рабочего времени. Неудобное и нефункциональное рабочее место, вызывая повседневный стресс, может стать препятствием для полноценного погружения в рабочий процесс, и наоборот, дружественная и восстанавливающая офисная среда служит ресурсом поддержки сотрудника в течение рабочего дня [Дзюбенко, Нартова-Бочавер, 2022].

### Проблема исследования

Проблема состоит в том, что большинство исследований увлеченности отдают предпочтение ресурсам, связанным с рабочими процессами, социальным климатом или личными характеристиками сотрудника, игнорируя или лишь поверхностно касаясь физических аспектов рабочей среды [Mazzetti et al., 2023]. Если же авторы уде-

ляют внимание физическим аспектам, то чаще фокусируются на небольшом количестве отдельных характеристик (например, освещении, растениях или качестве воздуха) [Colenberg et al., 2021], не рассматривая офисную среду как целостность. В этом случае могут быть упущены другие, не менее важные характеристики, закладывающие основу связи офисной среды и увлеченности. Кроме того, нельзя игнорировать и разные форматы пребывания в офисе: сегодня лишь некоторые сотрудники посещают офис каждый день, в то время как многим доступен гибридный формат – возможность приезжать в офис всего несколько раз в неделю. Таким образом, время и пространство (формат) профессиональной деятельности связаны между собой, поскольку допускают поочередное владение рабочим местом и его персонализацию. В условиях разного формата работы значимость офисной среды для увлеченности может различаться. Несмотря на изменение условий работы после пандемии COVID-19, в российской психологии подобных исследований не проводилось.

Данное поисковое исследование направлено на заполнение существующего пробела и изучает разные характеристики офисной среды одновременно, в сочетании с форматом работы сотрудников, рассматривая, однако, условия офисного и гибридного формата как независимые кейсы и подразумевая качественное, но не количественное сравнение измеряемых переменных. В случае идентификации значимых качеств среды будет проведено более системное исследование.

*Цель исследования* – определить вклад характеристик офисной среды в увлеченность работой в условиях разных форматов работы. Далее определим основные переменные исследования.

### Увлеченность работой как психологический феномен

Увлеченность работой – это позитивное профессиональное состояние, которое существенно отличается от более глубоко изученного феномена профессионального выгорания. На наш взгляд, его изучение очень перспективно и отвечает современным исследованиям гуманистической и организационной психологии [Штроо, Колпачников, 2014], поскольку увлеченность идентифицирует не просто отсутствие выгорания (что само по себе не усиливает ни лояльность профессии, ни эффективность работы), а устойчивое состояние интереса к работе, включенности, концентрации на профессиональной деятельности, способствуя менее энергетически затратной работе, которая рас-

смачивается как путь к самореализации. Однако дифференциация увлеченности и не-выгорания в научном пространстве только происходит.

Согласно наиболее популярной в научном контексте концепции В. Шауфели (V. Schaufeli), *увлеченность работой* – это позитивное, приносящее удовлетворение, связанное с работой состояние ума, характеризующееся: 1) энергичностью (*vigor*) – высоким уровнем энергии и ментальной устойчивости во время работы; 2) преданностью делу (*dedication*) – сильной вовлеченностью в свою работу и переживанием чувства значимости, энтузиазма и вызова; 3) поглощенностью (*absorption*) – полной концентрацией и погружением в рабочий процесс, при которых время проходит быстро, а человеку сложно «оторваться» от работы [Schaufeli et al., 2002; Липатов, 2015]. При этом в отличие от понятия *потока* (*flow*) – кратковременного состояния оптимального переживания при высокой погруженности в конкретную активность (не обязательно рабочую) [Csikszentmihalyi, 1975], увлеченность – более устойчивое состояние, определяющее отношение сотрудника к своей работе. В основе увлеченности лежит мотивационный процесс, где ресурсы рабочей среды стимулируют мотивацию сотрудников, что приводит к поддержанию интереса, энергии и погруженности в работу [Bakker, Demerouti, 2017; Schaufeli et al., 2017].

### *Дружественное офисное пространство*

Говоря о физическом пространстве офиса, различают дружественную и восстановительную офисную среду. Несмотря на пересечение этих понятий, они все же не совпадают. Дружественную среду можно определить как среду, направленную на адаптацию условий под потребности человека и предоставляющую ресурсы, способствующие развитию и самоактуализации личности. Главная функция дружественной среды – стимулирующая, предполагающая изначально сохраненный уровень ресурсов человека. В отличие от среды, нацеленной на восстановление затраченных ресурсов, дружественное офисное пространство изначально обеспечивает сотрудников необходимыми условиями для поддержания сил и мотивации к рабочей деятельности. Другими словами, дружественную среду офиса (*friendly office environment*) можно рассматривать как ресурс поддержания профессиональной эффективности и психологического благополучия сотрудника. При этом вклад офисной среды непосредственно в увлеченность

работой, как правило, изучается на примере конкретных элементов физического пространства: чистоты воздуха, температуры, освещенности или шума [Kropman et al., 2023]. Исследования показывают, что увлеченность положительно связана с комфортными показателями этих характеристик. Похожий эффект дает наличие в офисе небольшого количества комнатных растений, а также грамотная планировка: при корректной организации офиса с зонированием, местами для отдыха и физической активности рабочий процесс проходит лучше и увлеченность сотрудников работой выше [Colenberg et al., 2021; Kropman et al., 2023].

Однако существующие работы о связи качеств офисной среды и увлеченности во многом фрагментарны, так как рассматривают влияние частных факторов отдельно, не учитывая их общий вклад [Kropman et al., 2023]. Более того, понимание характеристик дружественного офисного пространства сегодня выходит за пределы физико-экологических особенностей или внутренней планировки. Так, М.В. Павлова и соавторы при разработке инструмента оценки дружественного рабочего места включили в его аспекты следующие элементы: эргономичность офиса; планировку, способствующую коммуникации; среду, окружающую офис (инфраструктуру, ее доступность и качество); дополнительные возможности, которые офис предлагает сотрудникам (наличие мест для отдыха, общения, занятий спортом, смены рабочего места); и соответствие офиса жизненному нарративу сотрудника – физические характеристики, отражающие историю жизни сотрудника и его профессионального развития (личные вещи, атрибуты профессии/компании, награды и т.д.) [Pavlova et al., 2023]. Также высказывается предположение, что качественный офис – это гигиенический фактор, то есть, согласно теории мотивации труда Ф. Герцберга (F. Herzberg), условие труда, снижающее неудовлетворенность, но напрямую не создающее мотивацию [Herzberg et al., 1959; Павлова и др., 2025]. В любом случае необходимо уточнить характер связей увлеченности работой и дружественной офисной среды.

### *Восстановительная среда офиса*

Восстановительная среда (*restorative environment*), в отличие от дружественной, фокусируется на сохранении когнитивной мощности, а не мотивации, и становится предметом обсуждения при наличии риска падения когнитивной или физической работоспособности человека. Таким образом, в случае создания восстановительной среды речь идет ско-

рее о реабилитации работника, нежели о его личностном и профессиональном росте.

Согласно теории Восстановления внимания (Attention Restoration Theory) Р. и С. Капланов и концепции Восстановительной среды [Hartig et al., 1997; Kaplan, Kaplan, 1989], пространства обладают потенциалом для восстановления благодаря особым физическим характеристикам, требующим минимальных усилий для восприятия и тем самым позволяющим восстановиться направленному вниманию, используемому в ходе повседневной деятельности [Korpela et al., 2015]. К таким характеристикам относятся: 1) привлекательность (*fascinating*) – эстетически приятные особенности пространства, привлекающие внимание человека без лишних усилий; 2) отстраненность (*being away*) – особенности дизайна или планировки, позволяющие физически или психологически дистанцироваться от рутинных или стрессовых аспектов деятельности; 3) совместимость (*compatibility*) – соответствие между личными целями, требованиями среды и физическими характеристиками пространства; 4) масштабность (*extent*) – восприятие размера и протяженности пространства, сомасштабность и порядок [Hartig et al., 1997; Павлова и др., 2025; Шаталова, 2022]. Если дружественное пространство предлагает средовые ресурсы для преодоления рабочих задач, восстановительная среда, благодаря данным характеристикам, восполняет затраченные в ходе работы когнитивные и эмоциональные ресурсы сотрудника [Korpela et al., 2015; Павлова и др., 2025]. Увлеченность работой характеризуется энергичностью, активным погружением в рабочий процесс и концентрацией на задачах, то есть требует больших когнитивных и эмоциональных затрат, тогда восстановительная среда, восполняя эти ресурсы [Korpela et al., 2015], вероятно, будет препятствовать усталости и поддерживать увлеченность.

Таким образом, дружественная и восстановительная среды обе благоприятны для увлеченности работой, однако воздействуют по-разному.

### Формат работы

Рассматривая ценность дружественной и восстановительной офисной среды для увлеченности работой, нельзя не учитывать современные реалии, диктующие все более гибкие правила организации трудовой деятельности. Сегодня многие компании предлагают сотрудникам возможность работы в гибридном формате, комбинации присутствия в офисе и удаленной работы. Этот фор-

мат стал компромиссным решением как для организаций, стремящихся вернуть персонал в офис, так и для сотрудников, привыкших за время пандемии работать дистанционно, в самостоятельно организованной среде, без затрат времени и сил на поездки в офис [Capossela, 2022].

Гибридный формат, в отличие от постоянного пребывания в офисе, не подразумевает ежедневного контакта сотрудника с офисной средой, более того, предполагает наличие дополнительных мест для работы, что может способствовать формированию иных связей между физическим офисным пространством и увлеченностью. Вследствие этого можно предположить, что для сотрудников, работающих в офисном и гибридном формате, паттерны связи аспектов физической офисной среды и увлеченности работой будут отличаться.

В то же время офисный и гибридный форматы работы отличаются скорее не количественно, а качественно: содержанием одновременно решаемых задач, композициями условий работы и ее режима, режимом передвижения и т.д. Таким образом, на основе анализа теории были выдвинуты следующие исследовательские вопросы:

*Исследовательский вопрос 1:* Как связаны характеристики дружественной офисной среды с переживанием увлеченности работой у сотрудников офисного и гибридного формата работы?

*Исследовательский вопрос 2:* Как связаны характеристики восстановительной офисной среды с переживанием увлеченности работой у сотрудников офисного и гибридного формата работы?

## Процедура и методика исследования

### Выборка и процедура исследования

Исследование проводилось в дистанционном формате, основным методом был социально-психологический опрос. Набор респондентов производился с помощью сервиса опросных компаний «Анкетолог», участие было анонимным и добровольным с мотивацией в виде небольшого денежного вознаграждения за ответы. Прохождение анкеты занимало 15-20 минут. Качество заполнения фиксировалось с помощью вопросов на внимательность («Пожалуйста, отметьте пункт ...»).

Выборка исследования после очищения выбросов на основе расстояния Махаланобиса ( $p < 0,001$ ) составила 308 респондентов в возрасте от 16 до 73

лет (Мвозраст = 39,7 лет), 29% – мужчины, 71% – женщины). В исследовании принимали участие сотрудники организаций, работающие в офисном (кабинетном) пространстве: 49% респондентов работали в офисе на постоянной основе (группа «офисный формат»), 51% – частично в офисе, частично из дома / вне офиса (группа «гибридный формат»). 32% участников работали на позициях менеджеров среднего и высшего звена (менеджеры проектов, менеджеры по закупкам, продажам, работе с персоналом, руководители отделов и т.д.), 21% – являлись бухгалтерами или экономистами, 12% – сотрудниками сферы ИТ и работы с техническим оборудованием, 7% – инженерами, 5% – юристами, 3% – администраторами, остальная часть респондентов (20%) – были работниками разных специальных профессий (дизайнеры, психологи, государственные служащие, филологи и т.д.). Респонденты, работающие дистанционно или на позициях, не подразумевающих нахождение в офисной среде, не допускались к опросу. 62% респондентов имели высшее и послевузовское профессиональное образование, 17,6% – среднее специальное образование (СПО), 7,6% – начальное профессиональное образование. 21% респондентов проживали в Москве, 7% – в Санкт-Петербурге, остальная часть выборки была распределена по городам России и странам СНГ (Беларусь ≈ 1%, Казахстан ≈ 1%).

### Методики

Увлеченность работой была измерена с помощью *Утрехтской шкалы увлеченности работой (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9)* [Schaufeli, Bakker, 2003] в адаптации Д.А. Кутузовой [Кутузова, 2006; Мандрикова, Горбунова, 2012]. Данная шкала включает 3 основных измерения: энергичность («Во время работы меня переполняет энергия»), преданность делу («Я счастлив(а), когда интенсивно работаю»), поглощенность («Я ухожу в работу с головой»). Утверждения оцениваются по 7-балльной шкале Ликерта (от 1 – «Никогда» до 7 – «Каждый день»).

Дружественность офисной среды оценивалась с помощью шкалы *Люди в офисе (People in Office Scale, POS)* [Pavlova et al., 2023]. POS содержит 27 утверждений, которые оцениваются по 5-балльной шкале Ликерта (от 1 – «Совершенно не согласен(на)» до 5 – «Полностью согласен(на)»), и 5 шкал, соответствующих основным аспектам дружественного офиса: *Эргономичность* («Офисное помещение удобно спланировано (базовый набор – туалет, кухня и другие удобства легкодоступны»); *Внутренние коммуникации* («Офисное

пространство дает возможность собраться всем коллективом, если нужно»); *Внешняя инфраструктура* («Офис располагает местом для прогулки поблизости»); *Свобода действий* («Рабочее место дает возможность почитать для отдыха»); *Рабочее место как жизненный нарратив* («Офисное пространство дает возможность хранить историю дела, профессии»).

Восстановительный потенциал среды измерялся с помощью последней версии шкалы *Воспринимаемой Восстановительности (Perceived Restorativeness Scale, PRS)* [Hartig et al., 1997], адаптированной на русский язык научной группой профессора Е.В. Сауткиной [Павлова и др., 2025]. PRS содержит 15 утверждений и 3 субшкалы: *Отвлечение* («Это место помогает мне укрыться от того, что отвлекает»); *Привлекательность* («Это место притягивает меня»); *Совместимость* («Я чувствую единение с этим пространством»; «Это место подходит мне по характеру»). Уровень согласия с утверждением оценивается по 11-балльной шкале Ликерта (0 – «Нисколько», 2 – «Очень слабо», 4 – «Довольно слабо», 6 – «Довольно сильно», 8 – «Очень сильно», 10 – «Полностью»).

Социально-демографические факторы были оценены с помощью прямых вопросов: открытые (возраст/профессия/место жительства), множественный выбор (образование, формат работы).

### Анализ данных

Для ответа на поставленные исследовательские вопросы был использован корреляционный и множественный регрессионный анализ. Обработка результатов проходила в программе для статистического анализа данных Jamovi.

### Результаты

Описательные статистики для каждой шкалы представлены в Таблице 1. Данные 308 респондентов по всем шкалам были проверены на нормальность распределения с помощью теста Колмогорова-Смирнова, а также абсолютных значений асимметрии и эксцесса. Нормальность распределения с помощью теста была подтверждена только для UWES-9, PRS и субшкалы *Совместимость (C)* ( $p > 0,05$ ), но ни для одной из субшкал методики POS. Однако все показатели асимметрии и эксцесса не превышали диапазон  $[-1; 1]$ , а их значения варьировались от  $-0,80$  до  $0,47$  для асимметрии, и от  $-0,55$  до  $0,41$  для эксцесса, что свидетельствует о распределении, близком к нормальному. Наиболее высокими средние показате-

**Таблица 1**

Описательные статистики основных переменных исследования

Шкалы	Min	Max	M	SD	Асимметрия	Экссесс	Надежность ( $\alpha$ Кронба- ха)	Нормальность (p)
POS	1,05	4,84	3,34	0,66	-0,42	0,24	0,93	0,05
Э	1,25	4,75	3,71	0,74	-0,56	-0,18	0,88	< 0,001
ВК	1,00	5,00	3,81	0,82	-0,67	0,41	0,77	< 0,001
ВИ	1,00	5,00	3,73	0,91	-0,80	0,25	0,78	< 0,001
СД	1,00	5,00	2,48	0,90	0,47	-0,44	0,84	< 0,001
ОЖН	1,00	5,00	2,97	0,93	-0,17	-0,55	0,85	0,00
UWES-9	1,33	7,00	4,28	1,08	-0,19	-0,21	0,92	0,06
PRS	0,00	10,00	4,95	2,00	0,01	-0,23	0,95	0,20
О	0,00	10,00	4,63	1,99	0,19	0,02	0,85	0,03
П	0,00	10,00	5,21	2,29	-0,13	-0,30	0,93	0,04
С	0,00	10,00	5,02	2,34	0,01	-0,44	0,92	0,20

Примечания. M – среднее; SD – стандартное отклонение; Нормальность (p-value) – значение p-value для теста Колмогорова-Смирнова; POS – шкала Люди в офисе; Э – Эргономичность; ВК – Внутренние коммуникации; ВИ – Внешняя инфраструктура; СД – Свобода действий; ОЖН – Офис – жизненный нарратив; UWES-9 – Утрехтская шкала увлеченности работой; PRS – шкала Воспринимаемой Восстановительности; О – Отвлечение; П – Привлекательность; С – Совместимость.

ли были по субшкалам *Внутренние коммуникации* (ВК), *Внутренняя инфраструктура* (ВИ), *Эргономичность* (Э), а наиболее низкие – по субшкале *Свобода действий* (СД) методики POS.

Все используемые шкалы продемонстрировали хорошую внутреннюю согласованность: значения коэффициента  $\alpha$  Кронбаха для всех шкал и субшкал не ниже 0,77.

### Связь дружественной и восстановительной офисной среды с увлеченностью работой

Корреляционный анализ (коэффициента Пирсона) показал наличие достаточно сильных связей между основными переменными исследования (Таблица 2). Наиболее высокие коэффициенты корреляции были обнаружены между *Увлеченностью работой* и восстановительными характеристиками среды, особенно между *Увлеченностью работой* (УР) и *Привлекательностью* (П) ( $r = 0,73$ ;  $p < 0,001$ ) и *Увлеченностью* (УР) и *Совместимостью* (С) ( $r = 0,71$ ;  $p < 0,001$ ). Также *Увлеченность работой* (УР) была позитивно связана с характеристиками дружественной офисной среды, особенно с показателями *Офис – жизненный нарратив* (ОЖН) ( $r = 0,57$ ;  $p < 0,001$ ) и *Эргономичность* (Э) ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,001$ ).

Однако корреляционный анализ выявил сильные связи внутри шкал POS (субшкалы Э, ВК, ВИ, СД, ОЖН) и PRS (субшкалы О, П, С), поэтому при дальнейшем анализе учитывалась вероятная мультиколлинеарность данных показателей.

Для идентификации характеристик дружественной и восстановительной среды были проанализированы отдельно корреляции в группах офисного и гибридного форматов (Приложение 1; Таблицы А, В). Значение коэффициентов корреляции между увлеченностью и всеми офисными характеристиками было немного выше для работников офисного формата. Также обнаружено небольшое снижение силы и значимости связи между *Увлеченностью работой* (УР) и *Свободой действий* (СД) ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ) и *Увлеченностью* (УР) и *Внутренними коммуникациями* (ВК) ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ) для работников гибридного формата. Однако в целом при разделении на подгруппы существенных изменений в корреляциях обнаружено не было.

Анализ связей *Увлеченности* и социально-демографических характеристик (коэффициент корреляции Спирмена) выявил отсутствие значимых корреляций с возрастом, полом, стажем и уровнем образования, поэтому данные переменные были исключены из последующего анализа.

Таблица 2

Корреляция Пирсона, связь увлеченности работой, аспектов дружественной среды и восстановительной среды

	УР	Э	ВК	ВИ	СД	ОЖН	О	П	С
УР	—								
Э	0,46***	—							
ВК	0,35***	0,65***	—						
ВИ	0,31***	0,47***	0,43***	—					
СД	0,30***	0,47***	0,40***	0,38***	—				
ОЖН	0,57***	0,63***	0,53***	0,42***	0,62***	—			
О	0,54***	0,48***	0,41***	0,26***	0,34***	0,56***	—		
П	0,73***	0,52***	0,46***	0,29***	0,32***	0,61***	0,66***	—	
С	0,71***	0,54***	0,42***	0,34***	0,40***	0,64***	0,68***	0,85***	—

Примечания. Уровень значимости корреляций: \*\*\* –  $p < 0,001$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \* –  $p < 0,05$ ;

Э – Эргономичность; ВК – Внутренние коммуникации; ВИ – Внешняя инфраструктура; СД – Свобода действий; ОЖН – Офис – жизненный нарратив; УР – Увлеченность работой; О – Отвлечение; П – Привлекательность; С – Совместимость.

### Вклад характеристик дружественной и восстановительной офисной среды в переживание увлеченности работой

Для определения вклада характеристик дружественной и восстановительной офисной среды в переживание увлеченности работой был проведен множественный регрессионный анализ. Проверка допущений о гомоскедастичности (тест Голдфелда – Куандта), отсутствии мультиколлинеарности – максимальное значение VIF среди всех моделей = 3,88 (при верхней конвенциональной отсечке 10) – и автокорреляций (тест Дарбина-Уотсона) подтвердила правомерность построения регрессионных моделей на существующих данных. Для поиска возможных различий между группами офисного и гибридного формата был применен анализ в независимых подвыборках: отдельно для сотрудников офисного формата ( $n = 153$ ) и гибридного формата ( $n = 155$ ). Однородность процедур измерения и дизайна позволяет проводить содержательное сопоставление коэффициентов регрессии и объясненной дисперсии ( $R^2$ ) между группами.

### Вклад дружественной среды в увлеченность работой

В рамках анализа были построены регрессионные модели для офисного и гибридного формата, включающие контроль характеристик восстановительной среды (Отвлечение, Привлекательность, Совместимость) для оценки уникальности вклада факторов дружественной среды (Таблица 3).

Регрессионная модель для офисного формата работы без включения факторов восстановительной

среды объясняет 39% дисперсии (Модель 1:  $R^2 = 0,39$ ;  $p < 0,001$ ) и имеет один значимый предиктор – Офис – жизненный нарратив (ОЖН) ( $\beta = 0,51$ ;  $p < 0,001$ ). При учете в анализе факторов восстановительной среды объяснительная сила модели существенно возрастает (Модель 2:  $R^2 = 0,61$  ( $\Delta R^2 = 0,22$ ;  $p < 0,001$ ),  $F(8; 144) = 30,5$ ;  $p < 0,001$ ), однако все факторы дружественной среды теряют значимость. Вероятно, в группе офисного формата факторы дружественной среды не вносят такого вклада, который не объяснялся бы восстановительными особенностями офисного пространства. При этом, так как до включения восстановительных характеристик ОЖН являлся единственным значимым предиктором, можно предположить, что эта характеристика особенно важна для Увлеченности среди прочих факторов дружественной среды.

Регрессионная модель для гибридного формата работы без включения факторов восстановительной среды объясняет 31% дисперсии (Модель 3:  $R^2 = 0,31$ ;  $p < 0,001$ ). При контроле восстановительных характеристик  $R^2$  модели возрастает на 23%, что также демонстрирует высокую значимость восстановительной среды (Модель 4:  $R^2 = 0,54$  ( $\Delta R^2 = 0,23$ ;  $p < 0,001$ );  $F(8; 146) = 23,4$ ;  $p < 0,001$ ). Однако в группе гибридного формата факторы дружественной среды сохраняют свою значимость, демонстрируя наличие уникального вклада в увлеченность. Так, среди факторов дружественной среды положительными предикторами Увлеченности работой являются Офис – жизненный нарратив ( $\beta = 0,22$ ;  $p = 0,01$ ) и Внешняя Инфраструктура ( $\beta = 0,15$ ;  $p = 0,03$ ). Также мо-

Таблица 3

Вклад дружественной среды в увлеченность работой: анализ без контроля и при контроле восстановительной среды

Предикторы	Офисный формат (n = 153)		Гибридный формат (n = 155)	
	Модель 1 (без контроля)	Модель 2 (+ контроль восстановительной среды)	Модель 3 (без контроля)	Модель 4 (+ контроль восстановительной среды)
	B ( $\beta$ )	B ( $\beta$ )	B ( $\beta$ )	B ( $\beta$ )
Дружественная среда				
Эргономика	0,16 (0,11)	-0,01 (-0,01)	0,28* (0,19*)	0,10 (0,06)
Внутренние коммуникации	0,03 (0,03)	-0,08 (-0,06)	-0,11 (-0,08)	-0,15 (-0,11)
Внешняя инфраструктура	-0,01 (-0,00)	0,05 (0,04)	0,21* (0,17*)	0,17* (0,15*)
Свобода действий	0,06 (0,04)	0,05 (0,03)	-0,33*** (-0,31***)	-0,23** (-0,22**)
Офис – жизненный нарратив (ОЖН)	0,61*** (0,51***)	0,15 (0,13)	0,62*** (0,54***)	0,26* (0,22*)
Контроль: Восстановительная среда	—	Включены	—	Включены
R <sup>2</sup>	0,39***	0,61***	0,31***	0,54***
$\Delta R^2$ (от Модели 1 или Модели 3)		0,22***		0,23***
F (df)	20,4 (5; 147)	30,5 (8; 144)	14,8 (5; 149)	23,4 (8; 146)

Примечания. Уровень значимости коэффициентов регрессии: \*\*\* –  $p < 0,001$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \* –  $p < 0,05$ ; B – нестандартизированный коэффициент регрессии;  $\beta$  – стандартизированный коэффициент регрессии; R<sup>2</sup> – коэффициент детерминации;  $\Delta R^2$  – разница в коэффициентах детерминации; F – F-критерий Фишера; df – значение степеней свободы.

дель показала наличие значимого антипредиктора: Свобода действий вносит вклад в снижение Увлеченности работой ( $\beta = -0,22$ ;  $p = 0,01$ ). Учитывая разницу в количестве значимых предикторов, можно предположить, что работники гибридного формата более чувствительны к офисной среде, вероятно, в силу отсутствия привыкания к офису или наличия возможности сравнения с другими местами для работы.

### Вклад восстановительной среды в увлеченность работой

Регрессионный анализ для характеристик восстановительной среды и увлеченности работой также включал контроль переменных дружественной среды в группах офисного и гибридного формата (Таблица 4).

Регрессионная модель для группы офисного формата с характеристиками восстановительной среды объяснила 61% дисперсии (Модель 1: R<sup>2</sup> = 0,61;  $p < 0,001$ ), включение факторов дружественной среды не привело к увеличению значения R<sup>2</sup> (Модель 2: R<sup>2</sup> = 0,61 ( $\Delta R^2 = 0,00$ ;  $p = 0,44$ ); F (8;

144) = 30,5;  $p < 0,001$ ). Этот результат подтверждает, что факторы дружественной среды не имеют уникального значения для увлеченности в группе офисного формата, и основной вклад в переживание увлеченности в этой группе вносит именно восстановительная среда. Регрессионная модель имеет 2 значимых предиктора: Привлекательность ( $\beta = 0,49$ ;  $p < 0,001$ ) и Совместимость ( $\beta = 0,21$ ;  $p = 0,04$ ). Фактор Отвлечение не показал значимости в модели.

В группе гибридного формата работы факторы восстановительной среды также объясняют высокий процент дисперсии – 50% (Модель 3: R<sup>2</sup> = 0,50;  $p < 0,001$ ), однако при добавлении факторов дружественной среды значение R<sup>2</sup> увеличивается, но всего на 4% (Модель 4: R<sup>2</sup> = 0,54 ( $\Delta R^2 = 0,04$ ;  $p < 0,05$ ); F (8; 146) = 23,4;  $p < 0,001$ ). Это, в соответствии с предыдущими результатами, демонстрирует, что при гибридном формате факторы дружественной среды вносят уникальный вклад в увлеченность, однако этот вклад невелик в сравнении со значением восстановительных характеристик: Привлекательности ( $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ) и

Таблица 4

Вклад восстановительной среды в увлеченность работой: анализ без контроля и при контроле дружественной среды

Предикторы	Офисный формат (n = 153)		Гибридный формат (n = 155)	
	Модель 1 (без контроля)	Модель 2 (+ контроль дружественной среды)	Модель 3 (без контроля)	Модель 4 (+ контроль дружественной среды)
	B ( $\beta$ )	B ( $\beta$ )	B ( $\beta$ )	B ( $\beta$ )
Восстановительная среда				
Отвлечение	0,02 (0,03)	0,01 (0,02)	0,02 (0,19)	0,03 (0,06)
Привлекательность	0,25*** (0,51***)	0,24*** (0,49***)	0,19*** (-0,08)	0,15** (0,33**)
Совместимость	0,13* (0,27*)	0,10* (0,21*)	0,14* (0,17*)	0,12* (0,26*)
Контроль: Дружественная среда	—	Включены	—	Включены
R <sup>2</sup>	0,61***	0,61***	0,50***	0,54***
$\Delta R^2$ (от Модели 1 или Модели 3)		0,00		0,04*
F (df)	79,8 (3; 149)	30,5 (8; 144)	53,0 (3; 151)	23,4 (8; 146)

Примечания. Уровень значимости коэффициентов регрессии: \*\*\* –  $p < 0,001$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \* –  $p < 0,05$ ; B – нестандартизированный коэффициент регрессии;  $\beta$  – стандартизированный коэффициент регрессии; R<sup>2</sup> – коэффициент детерминации;  $\Delta R^2$  – разница в коэффициентах детерминации; F – F-критерий Фишера; df – значение степеней свободы.

Совместимости ( $\beta = 0,26$ ;  $p = 0,02$ ). Фактор *Отвлечение* в группе незначим, как и в случае офисного формата.

Полученные результаты свидетельствуют, что именно восстановительные характеристики среды, а точнее – привлекательность пространства и его соответствие целям и личности сотрудников – являются значимыми позитивными факторами увлеченности как в группе офисного, так и в группе гибридного формата работы. Значимость факторов дружественной среды в группе гибридного формата может говорить о наличии уникальных предикторов увлеченности при гибридной работе, вклад которых, однако, очень мал.

Регрессионные модели в группе офисного формата имеют больший процент объясненной дисперсии, чем в группе гибридного формата (61% к 54% в моделях с факторами дружественной и восстановительной среды). Это может значить, что комбинация характеристик дружественной и восстановительной среды точнее предсказывает увлеченность работой у сотрудников, работающих офисном формате, чем у тех, кто работает в гибридной модели.

## Обсуждение результатов

Полученные результаты показали, что физическая среда офиса имеет высокое значение для увлеченности работой, однако можно выделить особенности, касающиеся формата работы и наиболее значимые характеристики пространства. Так, основной вклад в переживание увлеченности вносят факторы восстановительной среды, а дружественная среда, несмотря на теоретическое различие концептов, на практике почти не имеет уникального вклада и объясняет лишь часть того, что уже объясняется восстановительными характеристиками.

Другой интересный факт состоит в том, что специалисты, работающие в гибридном режиме, более сензитивны к физическим условиям работы, и паттерны связей в этой группе более дифференцированы, тогда как модели для постоянно работающих в офисе содержательно беднее, хотя количественно сильнее. Это объяснимо, ведь, с одной стороны, сотрудники гибридного формата могут быть более чувствительными к особенностям офисной среды в силу необходимости постоянной адаптации к разным местам работы и их сравнению. С другой стороны, если качество и внешний вид среды вносят вклад в переживание

увлеченности работой, то для сотрудников, проводящих все рабочее время в офисе, именно его особенности будут иметь основное значение, тогда как при гибридной форме занятости пространство офиса будет лишь одним из мест работы, и другие пространства могут также иметь значение для поддержания увлеченности, поэтому сила модели для данной группы будет ниже.

Анализ вклада дружественной и восстановительной среды в переживание увлеченности показал, что основными предикторами увлеченности работой как в офисном, так и в гибридном формате являются факторы восстановительной среды. Вероятно, так как увлеченность уже характеризуется интересом, концентрацией и глубокой погруженностью в задачи, данное состояние будут лучше поддерживать не мотивирующие, а восстанавливающие когнитивные и эмоциональные ресурсы характеристики офиса. Однако не все восстановительные характеристики имеют значение. Так, фактор *Отвлечение* не показал своей значимости в моделях. В целом данный результат объясним, поскольку *Отвлечение* – это возможность пространства физически или психологически дистанцировать сотрудника от рутинных и стрессовых факторов [Hartig et al., 1997], а увлеченность работой, напротив – активное и воодушевленное погружение в рабочий процесс [Schaufeli et al., 2017]. Увлеченным сотрудникам трудно оторваться от работы [Schaufeli et al., 2002], и, вероятно, поэтому возможность дистанцироваться для них не важна. В это время приятные характеристики окружающей среды, восстанавливающие ресурсы внимания без лишних усилий (*Привлекательность*), и соответствие физических параметров офисного пространства целям и личности сотрудника (*Совместимость*) могут облегчить рабочий процесс и поддержать когнитивные способности сотрудника, тем самым способствуя переживанию увлеченности.

Что касается факторов дружественного офиса, то сами по себе они также позитивно связаны с увлеченностью работой, однако большая часть их вклада, видимо, объясняется общностью с восстановительными характеристиками. Вероятно, в основе конструкторов дружественной и восстановительной среды лежит некий общий фактор «качественного» пространства, имеющий значение для увлеченности. Однако отличие восстановительной среды заключается в том, что ее характеристики вносят весомый самостоятельный вклад в переживание увлеченности. При этом среди факторов дружественной среды все же были выявлены значимые и уникальные предикторы, но лишь

в группе гибридного формата работы. Так, при гибридном графике качественная внешняя инфраструктура и соответствие офиса жизненному нарративу сотрудника поддерживают увлеченность, в то время как свобода действий, напротив, является антипредиктором увлеченности.

Аспект *Внешняя инфраструктура* иллюстрирует доступность офиса, сервисов вокруг и привлекательность района. Возможно, этот фактор важен для увлеченности «гибридных» работников, поскольку нерегулярные поездки в офис повышают их чувствительность к условиям и времени перемещения, что может вызвать переживания и стресс, мешающие погружению в рабочий процесс. Хорошая же транспортная доступность и привлекательный, интересный район, будут связаны с положительными эмоциями и энтузиазмом по поводу работы, особенно для работников требующих рутинных действий профессий, которые составляют большую часть выборки исследования (менеджеры, технические профессии и т.п.). Аспект *Офис – жизненный нарратив* иллюстрирует способность рабочего пространства отражать личность сотрудника, его планы и цели, а также историю профессии и профессионального роста благодаря физическим атрибутам (фотографии, личные вещи, награды и т.п.). Важно отметить, что этот аспект также косвенно присутствует в качестве предиктора и в группе офисного формата (проявляется как единственный значимый фактор увлеченности до включения восстановительных характеристик), поэтому можно рассматривать его как аспект, ценный для увлеченности у обеих групп. Согласно предыдущим исследованиям, рабочее место, соответствующее индивидуальности человека, может поддерживать его во время рабочего стресса [Павлова, Нартова-Бочавер, 2020]. Вероятно, такие особенности будут способствовать и увлеченности, напоминая о важности работы в жизни человека и о тех аспектах, которые нравятся и интересны сотруднику. Кроме того, атрибуты организации и профессиональной деятельности поддерживают идентификацию сотрудников с профессией и организацией, которая также положительно связана с увлеченностью [Jeanson, Michinov, 2020]. В то же время аспект *Свобода действий* для работников гибридного формата связан со снижением увлеченности работой. Этот результат, с одной стороны, противоречив, поскольку управляемость действиями и рабочим местом обычно демонстрирует положительный вклад в увлеченность [Korpmann et al., 2023; Mazetti et al., 2023]. С другой стороны, некоторые исследования показывают, что офисы,

предоставляющие свободу деятельности и общения, сталкиваются с нежелательными факторами, такими как снижение производительности и удовлетворенности на рабочем месте [Appel-Meulenbroek et al., 2019]. Возможно, сотрудникам, чередующим работу из дома и из офиса, сложнее сконцентрироваться и почувствовать интерес к рабочему процессу в офисе, где доступны разные активности для отдыха и отвлечения внимания.

Таким образом, значимые и уникальные предикторы увлеченности среди дружественных аспектов выделяются именно для сотрудников гибридного формата, что поддерживает предположение о разнице в паттернах у обеих групп. Возможно, это связано со значением аспектов внешней среды и возможности свободного поведения внутри офиса, которые учитываются при измерении дружественной, но не восстановительной среды и могут иметь большее значение для сотрудников, чаще меняющих место работы. Однако важно еще раз отметить, что вклад данных аспектов в увлеченность не так значим, как вклад восстановительных характеристик пространства.

## Выводы

Проведенное поисковое исследование выявило положительную связь между переживанием увлеченности работой и дружественной и восстановительной офисной средами. Однако, в отличие от предыдущих работ, фокусирувавшихся на отдельных элементах пространства [Kropman et al., 2023], данное исследование рассматривало вклад различных физических качеств среды в увлеченность одновременно, поэтому позволило выявить различия в значимости характеристик, особенно с учетом разных форматов работы: постоянного (офисный формат) и периодического (гибридный формат) пребывания в офисе.

По результатам исследования можно заключить, что основными и универсальными для обоих форматов аспектами поддержания увлеченности являются восстановительные характеристики пространства: привлекательный внешний вид офиса, соответствие физического наполнения и организации офиса личности и профессиональным задачам сотрудника (совместимость). Кроме того, для обеих групп стоит учитывать соответствие атрибутики офиса жизненному нарративу сотрудников. Для работников, посещающих офис в гибридном формате, увлеченность также положительно связана с доступной и разнообразной инфраструктурой вокруг офиса, а разнообразие возможностей

смены деятельности и отдыха во время рабочего процесса, напротив, может негативно отражаться на их переживании погруженности и интереса к работе.

Полученные выводы вносят вклад в изучение положительных эффектов офисной среды для увлеченности работой в российских компаниях и могут стать началом исследований места физических ресурсов среди прочих драйверов увлеченности. С практической точки зрения на основе полученных данных можно разработать не требующие особых усилий решения для поддержания увлеченности: например, добавление привлекательных элементов, создание удобной и функциональной планировки или обеспечение возможности самостоятельно организовывать рабочее место.

Однако необходимо учитывать некоторые ограничения данного исследования. Так, в работе был использован корреляционный исследовательский план, позволивший выявить предикторы увлеченности, однако для выводов об однозначной каузальной связи необходимо провести экспериментальное исследование с манипулированием условиями. Кроме того, данное исследование было заявлено как поисковое и не подразумевало количественного сравнения переменных в группах разных форматов работы. Другими словами, приведенного сравнительного анализа в независимых подвыборках достаточно для предварительного вывода о различиях в паттернах, однако на его основе нельзя однозначно утверждать, что причиной различий является только формат работы. При этом наблюдаемые отличия являются основанием для будущих исследований, в которых для более строгой проверки модерации будут использоваться модели с взаимодействиями. Также физическая среда, очевидно, является не единственным фактором увлеченности работой [Mazetti et al., 2023], поэтому дальнейшие исследования могут быть направлены на анализ взаимосвязей разных ресурсов увлеченности с учетом характеристик физической среды и особенностей профессий.

## Финансирование

Исследование выполнено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

## Литература

Дзюбенко М.М., Нартова-Бочавер С.К. Дружественная офисная среда как фактор позитивного функциони-

рования работников. В кн.: Приверженность вопросам психического здоровья, материалы III Международной науч.-практ. конф., Москва, 2022. Москва: РУДН, 2022. С. 126–131.

Кутузова Д.А. Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога–психолога: дис. ... канд. психол. наук. Моск. гор. психол.–пед. университет, Москва, 2006.

Липатов С.А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий. Организационная психология, 2015, No. 5, 104–110.

Мандрикова Е.Ю., Горбунова А.А. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников. Организационная психология, 2012, 2(4), 2–22.

Нартова–Бочавер С.К., Ирхин Б.Д., Резниченко С.И. Диспозициональная аутентичность во внутриличностном пространстве. Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2020, 17(3), 500–519. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2020-3-500-519>

Павлова М.В., Нартова–Бочавер С.К. Рутинные (обыденные) техники самопомощи в офисе: на примере мастерской архитекторов. Организационная психология, 2020, 10(3), 164–184.

Павлова М.В., Резниченко С.И., Дзюбенко М.М., Нартова–Бочавер С.К. «Здоровый» офис как фактор психологического благополучия работников. Организационная психология, 2025, 15(1), 9-29. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2025-15-1-9-29>

Шаталова О.В. Восстановительный эффект контактов с природой как предмет исследования в психологии среды. Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2022, 19(4), 855–871. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2022-4-855-871>

Штроо В.А., Колпачников В.В. Человеко-центрированный подход в работе с организациями. Организационная психология, 2014, 4(2), 79-87.

Appel–Meulenbroek R., Clippard M., Pfnür A. The effectiveness of physical office environments for employee outcomes: An interdisciplinary perspective of research efforts. *Journal of Corporate Real Estate*, 2022, 20(1), 56–80. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2017-0012>

Bakker A.B., Demerouti E. Job demands – resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Capossela C. To Get People Back in the Office, Make It Social. *Harvard Business Review*, 2022. <https://hbr.org/2022/09/to-get-people-back-in-the-office-make-it-social>

Colenberg S., Jylhä T., Arkesteijn M. The relationship between interior office space and employee health and well-being—a literature review. *Building Research and Information*, 2021, 49(3), 352–366. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098>

Csikszentmihalyi M. Flowing: A general model of intrinsically rewarding experiences. *Journal of Humanistic Psychology*, 1975, 15, 3.

Gallup. State of the global workplace. 2025. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1>

Hartig T., Kaiser F.G., Bowler P.A. Further development of a measure of perceived environmental restorativeness. *Institutet för bostads-ochurbanforskning. Uppsala: Uppsala Universitet*, 1997.

Herzberg F.I., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. 2nd ed. New York: John Wiley, 1959.

Jeanson S., Michinov E. What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 2020 No. 39, 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>

Kaplan R., Kaplan S. The experience of nature: A psychological perspective. CUP Archive, 1989.

Kim W., Kolb J.A., Kim T. The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 2013, 12(3), 248–276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>

Korpela K., De Bloom J., Kinnunen U. From restorative environments to restoration in work. *Intelligent Buildings International*, 2015, 7(4), 215–223. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.959461>

Kropman D., Appel–Meulenbroek R., Bergfurt L., LeBlanc P. The business case for a healthy office; a holistic overview of relations between office workspace design and mental health. *Ergonomics*, 2023, 66(5), 658–675. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2108905>

Mazzetti G., Robledo E., Vignoli M., Topa G., Guglielmi D., Schaufeli W.B. Work engagement: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Psychological reports*, 2023, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>

Pavlova M.V., Reznichenko S.I., Nartova–Bochaver, S. K. A new instrument to measure healthy workplace qualities: the People in the Office Scale. *Frontiers in Psychology*, 2023, No. 14, 1241555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1241555>

Robledo E., Zappala S., Topa G. Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, 16(8), 1376. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081376>

Schaufeli W.B. Applying the job demands–resources model. *Organizational dynamics*, 2017, 2(46), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez–Roma, V., Bakker, A. B. The measurement of engagement and burnout: The two–sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 2003, 3, 71–92.

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W., Bakker, A. Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht, Netherlands: Occupational Health Psychology Unit, 2003, 26(1), 64-100. <https://doi.org/10.1037/t76451-000>

Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout:

The two-sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 2003, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

## Приложение 1

**Таблица А**

*Корреляция Пирсона, связь увлеченности работой, аспектов качественной среды и восстановительной способности среды для группы офисного формата работы*

	УР	Э	ВК	ВИ	СД	ОЖН	О	П	С
УР	—								
Э	0,49***	—							
ВК	0,42***	0,73***	—						
ВИ	0,29***	0,47***	0,43***	—					
СД	0,42***	0,47***	0,41***	0,31***	—				
ОЖН	0,63***	0,66***	0,59***	0,42***	0,60***	—			
О	0,58***	0,52***	0,42***	0,25***	0,47***	0,55***	—		
П	0,77***	0,57***	0,54***	0,28***	0,42***	0,69***	0,67***	—	
С	0,73***	0,61***	0,53***	0,33***	0,46***	0,71***	0,72***	0,84***	—

*Примечания. Уровень значимости корреляций: \*\*\* –  $p < 0,001$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \* –  $p < 0,05$ ; Э – Эргономичность; ВК – Внутренние коммуникации; ВИ – Внешняя инфраструктура; СД – Свобода действий; ОЖН – Офис как жизненный нарратив; УР – Увлеченность работой; О – Отвлечение; П – Привлекательность; С – Совместимость.*

**Таблица В**

*Корреляция Пирсона, связь увлеченности работой, аспектов качественной среды и восстановительной способности среды для группы гибридного формата работы*

	УР	Э	ВК	ВИ	СД	ОЖН	О	П	С
УР	—								
Э	0,41***	—							
ВК	0,23**	0,54***	—						
ВИ	0,32***	0,48***	0,43***	—					
СД	0,17*	0,46***	0,37***	0,46***	—				
ОЖН	0,50***	0,58***	0,45***	0,43***	0,63***	—			
О	0,50***	0,44***	0,40***	0,28***	0,33***	0,48***	—		
П	0,70***	0,46***	0,37***	0,29***	0,24***	0,54***	0,65***	—	
С	0,70	0,45***	0,27***	0,30***	0,35***	0,57***	0,63***	0,85***	—

*Примечания. Уровень значимости корреляций: \*\*\* –  $p < 0,001$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \* –  $p < 0,05$ ; Э – Эргономичность; ВК – Внутренние коммуникации; ВИ – Внешняя инфраструктура; СД – Свобода действий; ОЖН – Офис как жизненный нарратив; УР – Увлеченность работой; О – Отвлечение; П – Привлекательность; С – Совместимость.*

Поступила в редакцию 11.07.2025

Поступила после рецензирования  
03.01.2026

Принята к публикации 28.03.2026

Опубликована 29.06.2026

## **Сведения об авторах**

*Дзюбенко Мария Михайловна.* Аспирантка  
Аспирантской школы по психологии, стажер–  
исследователь научно–учебной лаборатории  
психологии салютогенной среды, Националь-  
ный исследовательский университет «Выс-  
шая Школа Экономики», ул. Мясницкая, д.  
20, 101000 Москва, Россия.

E-mail: [mdzyubenko@hse.ru](mailto:mdzyubenko@hse.ru)

## **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта инте-  
ресов.

## **Ссылка для цитирования**

Дзюбенко М.М. Офисная среда и увлечен-  
ность работой в условиях разного формата  
профессиональной деятельности: предва-  
рительное исследование. Психологические  
исследования. 2026. Т. 19, № 107. С. 5.

URL: <https://psystudy.ru>

Адрес статьи:

<https://doi.org/10.54359/ps.v19i107.2146>



## The office environment and the work engagement in various formats of working: preliminary study

Dzyubenko M.M.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Existing research demonstrates that work engagement is associated with numerous positive outcomes for both organizations and employees. However, the proportion of genuinely engaged employees remains relatively low, making the search for additional factors supporting engagement particularly relevant. This study examined the relationship between work engagement and characteristics of the physical office environment among employees working either in an office-based format (full-time office presence) or in a hybrid format (a combination of office-based and remote work). The aim of the study was to determine the contribution of office environment characteristics to work engagement under different work arrangements. The online study involved 308 employees (71% women; M\_age = 39.7 years) from Russia (98%) and CIS countries (2%) working in one of the two specified formats. The following instruments were used: the Utrecht Work Engagement Scale, the People in Office questionnaire, and the Perceived Restorativeness Scale. The results showed that the physical office environment makes a positive contribution to work engagement, with restorative environmental characteristics playing the central role in maintaining this state. The most significant and universal factors across both work formats were the attractive appearance of the office and the congruence of the workplace with the employee's tasks and personality. In the hybrid work format, alignment between the physical characteristics of the office and the employee's life narrative, as well as convenient infrastructure surrounding the office, also contributed positively to engagement. In contrast, an excessive number of opportunities for leisure and distraction from work activities was negatively associated with work engagement. The findings suggest that characteristics of the physical office environment may be considered a resource for work engagement and may inform simple design solutions aimed at supporting employee engagement.

**Keywords:** work engagement, work engagement resources, friendly office environment, restorativeness, office design, in-office work format, hybrid work format

## Funding

This work / article is an output of a research project implemented as part of the Basic Research Program at HSE University.

## References

- Appel–Meulenbroek R., Clippard M., Pfnür A. The effectiveness of physical office environments for employee outcomes: An interdisciplinary perspective of research efforts. *Journal of Corporate Real Estate*, 2022, 20(1), 56–80. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2017-0012>
- Bakker A.B., Demerouti E. Job demands – resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Capossela C. To Get People Back in the Office, Make It Social. *Harvard Business Review*, 2022. <https://hbr.org/2022/09/to-get-people-back-in-the-office-make-it-social>
- Colenberg S., Jylhä T., Arkesteijn M. The relationship between interior office space and employee health and well-being—a literature review. *Building Research and Information*, 2021, 49(3), 352–366. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098>
- Csikszentmihalyi M. Flowing: A general model of intrinsically rewarding experiences. *Journal of Humanistic Psychology*, 1975, 15, 3.
- Dzyubenko M.M., Nartova-Bochaver S.K. In: *Priverzhennost' voprosam psichicheskogo zdorov'ya*. Proceedings of the 3rd International Conference, Moscow, 2022. Moscow: RUDN, 2022. pp. 126–131. (in Russian)
- Gallup. State of the global workplace. 2023. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hartig T., Kaiser F.G., Bowler P.A. Further development of a measure of perceived environmental restorativeness. *Institutet för bostads-ochurbanforskning*. Uppsala: Uppsala Universitet, 1997.
- Herzberg F.I., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. 2nd ed. New York: John Wiley, 1959.
- Jeanson S., Michinov E. What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 2020 No. 39, 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Kaplan R., Kaplan S. The experience of nature: A psychological perspective. CUP Archive, 1989.
- Kim W., Kolb J.A., Kim T. The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 2013, 12(3), 248–276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Korpela K., De Bloom J., Kinnunen U. From restorative environments to restoration in work. *Intelligent Buildings International*, 2015, 7(4), 215–223. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.959461>
- Kropman D., Appel–Meulenbroek R., Bergefurt L., LeBlanc P. The business case for a healthy office; a holistic overview of relations between office workspace design and mental health. *Ergonomics*, 2023, 66(5), 658–675. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2108905>
- Kutuzova, D.A. (PhD dissertation (Psychology)). Mosk. gor. psihol.–ped. universitet, Moskva, 2006. (in Russian)
- Lipatov S.A. *Organizacionnaya psihologiya*, 2015, No. 5, 104–110. (in Russian).
- Mandrikova E.Yu., Gorbunova A.A. *Organizacionnaya psihologiya*, 2012, 2(4), 2–22. (in Russian)
- Mazzetti G., Robledo E., Vignoli M., Topa G., Guglielmi D., Schaufeli W.B. Work engagement: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Psychological reports*, 2023, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Nartova–Bochaver S.K., Irhin B.D., Reznichenko S.I. *Psihologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ekonomiki*, 2020, 17(3), 500–519. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2020-3-500-519> (in Russian)
- Pavlova M.V., Nartova–Bochaver S.K. *Organizacionnaya psihologiya*, 2020, 10(3), 164–184. (in Russian)
- Pavlova M.V., Reznichenko S.I., Dzyubenko M.M., Nartova–Bochaver S.K. *Organizacionnaya psihologiya*, 2025, 15(1), 9–29. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2025-15-1-9-29> (in Russian)
- Pavlova M.V., Reznichenko S.I., Nartova–Bochaver S.K. A new instrument to measure healthy workplace qualities: the People in the Office Scale. *Frontiers in Psychology*, 2023, No. 14, 1241555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1241555>
- Robledo E., Zappala S., Topa G. Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, 16(8), 1376. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081376>
- Schaufeli W.B. Applying the job demands–resources model. *Organizational dynamics*, 2017, 2(46), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W., Bakker, A. *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Utrecht, Netherlands: Occupational Health Psychology Unit, 2003, 26(1), 64–100. <https://doi.org/10.1037/t76451-000>
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez–Roma V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: The two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 2003, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shatalova O.V. *Psihologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ekonomiki*, 2022, 19(4), 855–871. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>



org/10.17323/1813-8918-2022-4-855-871 (in Russian)

Shtroo V.A., Korpachnikov V.V. Organizatsionnaya psikhologiya, 2014, 4(2), 79-87. (in Russian)

Received 11.07.2025

Revised 03.01.2026

Accepted 28.03.2026

Published 29.06.2026

## Information about authors

*Dzyubenko Maria Mikhailovna.* Postgraduate student, Department of Psychology, Research intern of Research Laboratory «Salutogenic Environment Psychology», National Research University Higher School of Economics, ul. Myasnitskaya, d. 20, 101000 Moscow, Russia. E-mail: [mdzyubenko@hse.ru](mailto:mdzyubenko@hse.ru)

## Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

For citation:

Dzyubenko M.M. The office environment and the work engagement in various formats of working: preliminary study. *Psikhologicheskie Issledovaniya*, 2026, Vol. 19, No. 107, p. 5.

<https://psystudy.ru>