

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

УДК 005.322(045)

© Балявина П. А., Данилова М. Р., 2022

# Менеджер удаленной работы: кто он?



**Полина Алексеевна Балявина**, студентка факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Polina A. Balyavina**, student, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University, Moscow, Russia  
 pbalyavina@gmail.com



**Милена Ровшановна Данилова**, студентка факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Milena R. Danilova**, student, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University, Moscow, Russia  
 0-01milena@mail.ru

## АННОТАЦИЯ

Статья посвящена изучению функций менеджера в условиях удаленного формата работы как одной из самых актуальных проблем современного мира. Цифровизация хозяйственных процессов и пандемия COVID-19 рассмотрены как значимые факторы, которые повлияли на темпы введения элементов дистанционной работы в функционирование организаций. В статье изучены наиболее эффективные новые подходы к управлению командой сотрудников и принятию управленческих решений в контексте online-деятельности, а также качества, которыми следует обладать руководителям компаний для успешной и результативной организации рабочего процесса сотрудников. В основе теоретической рамки лежат различные теоретико-методологические подходы российских ученых и социологов из разных стран мира, статистические данные, основанные на опыте работы менеджеров в дистанционном формате, и результаты авторского пилотажного исследования.

**Ключевые слова:** менеджер; удаленная работа; COVID-19; управление; эффективная организация; функции менеджера; делегирование прав; расширение полномочий

**Для цитирования:** Балявина П. А., Данилова М. Р. Менеджер удаленной работы: кто он? *Научные записки молодых исследователей.* 2022;10(5):46–53.

## ORIGINAL PAPER

# Distant Manager: Who is He?

## ABSTRACT

The study considered the of the functions of a manager in a distant work format as one of the most actual problems of the modern world. The digitalization of business processes and the COVID-19 pandemic are

Научный руководитель: **Разинкина И.В.**, кандидат экономических наук, доцент департамента менеджмента и инноваций, Финансовый университет, Москва, Россия / Scientific supervisor: **Razinkina I.V.**, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Management and Innovations, Financial University, Moscow, Russia.

*significant factors that influenced the pace of introducing elements of remote work into the functioning of organizations. The paper explores the most effective fresh approaches to managing a team of employees and making managerial decisions in online activities, as well as the qualities that company leaders should have in order to successfully and efficiently organize the workflow of employees. The theoretical framework is based on various theoretical and methodological approaches of Russian scientists and sociologists from around the world, statistical data based on the experience of managers in a remote format, and the results of the author's pilot study.*

**Keywords:** *manager; distant work; COVID-19; control; effective organization; manager functions; delegation of rights; empowerment*

**For citation:** Balyavina P. A., Danilova M. R. Distant manager: Who is he? *Nauchnye zapiski molodykh issledovatelei = Scientific notes of young researchers*. 2022;10(5):46–53.

## Введение

В 2020 г. в связи с возникновением опасного фактора внешнего воздействия (COVID-19) современное общество претерпело множество изменений во всех сферах жизнедеятельности. Резкие и вынужденные перемены стали серьезным вызовом для многих компаний. Большинство компаний приняли решение о переводе части сотрудников или о полном переходе на удаленную работу. Смена формата работы оказала влияние на деятельность всех подразделений, особенно на управленческие структуры.

Практически каждая компания столкнулась с неминуемой цифровой трансформацией вследствие перевода всех сотрудников или части из них в онлайн-формат. Следует отметить, что дистанционная работа позволила различным структурам понять, что современные цифровые инструменты были внедрены в недостаточной степени, это проявилось в том, что рабочий процесс стал менее эффективным и более длительным, наблюдались сбои продаж и падение прибыли. Последние годы характеризуются качественными изменениями во многих сферах жизнедеятельности людей, пандемия COVID-19 оказала сильное влияние и на деятельность управленческих структур в различных организациях [1].

Важно отметить, что в современных условиях дистанционная работа связана не только с пандемией COVID-19, но и с цифровизацией многих хозяйственных процессов.

Цель данного исследования заключается в анализе функций менеджеров в контексте удаленной работы.

В процессе изучения трансформации функций управленческой структуры организации в условиях удаленной работы были поставлены следующие задачи:

- Изучить влияние перехода на дистанционную работу на деятельность менеджеров.
- Выявить положительные аспекты смены формата работы на работу управленческих структур.
- Изучить позиции представителей различных крупных компаний в отношении вопроса удаленного менеджмента.
- Проанализировать негативные последствия перехода на удаленную работу для эффективной деятельности менеджеров.

В процессе изучения вопроса воздействия удаленной работы на функциональное назначение управленцев можно выделить основную цель исследования, которая заключается в проведении анализа функций менеджеров в контексте дистанционного формата деятельности компании. Не менее важными задачами работы являются изучение влияния перехода на удаленную работу на функции менеджеров, а также проведение анализа позиции представителей различных крупных компаний в отношении вопроса удаленного менеджмента.

Важно отметить, что эффективная организация удаленной деятельности компании предполагает усилия, практику и отсутствие боязни новшеств. Адаптация организаций к дистанционной работе во многом зависит от наличия в штате опытного специалиста. Стоит заметить, что в контексте удаленной работы в обязанности менеджера входит умение координировать процесс, также важно умение брать на себя от-

ветственность за организацию рабочего процесса в онлайн-формате, при этом совмещая ее с основными задачами.

### Основные функции менеджера

Прежде чем переходить к новшествам в управленческих решениях организации, стоит определить, что же входит в основные функции менеджеров. Основная работа управленца заключается в анализе деятельности организации. Так как цель организации – это получение максимального количества денежных средств, то необходимо определить, какие действия можно объединить или же ускорить для увеличения дохода или для уменьшения убытков. Также опытный специалист должен уметь прогнозировать активность на рынке, так как от ситуации на рынке зависит в первую очередь успешность компании. Соответственно, вследствие прогноза менеджер должен определить конкурентоспособную тактику ведения бизнеса [2].

Помимо этого, в рамках не только периода пандемии, но и цифровой трансформации грамотный специалист должен обладать не только техническими компетенциями, но и «soft skills» – теми навыками, которые связаны непосредственно с личностными чертами, которые способствуют успешной работе не только самого менеджера, но и целой компании. Так, готовность к изменениям и быстрая адаптация позволит перенести, например, смену формата работы без потерь или с минимальными потерями. Успешный менеджер также должен обладать способностью использования умения и навыков работников в зависимости от ситуации и от выгоды для компании. Помимо этого, руководитель должен быть способен устанавливать и поддерживать деловые коммуникации с работниками и клиентами. Это также означает то, что при возникновении конфликтов он должен уметь уладить любой спор без ущерба для организации [3].

Так, исследование В. А. Толочек и А. С. Машковой, проведенное в 2020 г. в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования РФ, показало, как менеджеры определяют свою компетенцию. Данный самоанализ позволил выявить, что основными функциями, которые определили для себя более половины опрошенных в качестве тех компетенций, которыми должен обладать каждый менеджер, ста-

ли: гибкость, способность себя контролировать, умение объединять сотрудников и контролировать их, инициативность и расположенность к лидерству [4].

### Отличия дистанционного руководителя от традиционного

Безусловно, действия дистанционного руководителя будут перекликаться с действиями обычного. По-прежнему важными остаются такие задачи, как целеполагание, планирование, контроль, обратная связь, мотивация сотрудников и другие. В ситуации дистанционного менеджмента эти задачи приобретают новые, более конкретизированные и сосредоточенные на новых условиях работы особенности. Например, поддержание коммуникации между работниками и клиентами будет возможно, если менеджер определит, какой инструмент, т.е. соответствующее приложение, будет помогать поддерживать данную связь, так как на удаленной работе клиенты не будут способны приходить в офис и обсуждать с работниками напрямую ход их работы.

Переходя уже к современным условиям, в мире существует понятие «менеджер удаленной работы». Он представляет собой управленца, который способен организовать эффективную работу в условиях онлайн-работы. Так, он отвечает за документацию, новые рабочие практики, нововведения в рамках цифровых инструментов и т.д. Данный специалист очень востребован на рынке в сегодняшних реалиях, так как подобный сотрудник обладает всеми необходимыми навыками, знаниями и умениями, которые важны и нужны для эффективной организации работы компании.

Управленцы на дистанционной работе сталкиваются с проблемой нахождения «золотой середины»: как уметь контролировать работу персонала и не оставить совсем без контроля работников, и при этом не угодить в ловушку под названием «микроманеджмент», который сводится исключительно к отслеживанию каждого шага работника. Обе стороны способны привести к краху предприятия. Первый случай даст работникам возможность не работать совсем, так как никто не будет отслеживать их труд. Если же говорить про второй, то он не даст и шанса на быструю работу организации, так как

менеджер не может быть у каждого сотрудника, а проверять одному управленцу множество работников трудоемко и долго.

### Анализ мнений руководителей

Также стоит обратиться к управленцам компаний, которые преуспевают на меняющемся рынке в нашей стране. Так, Дмитрий Зубцов (руководитель Сбербанка) указывает на то, что менеджеры постоянно проходят обучение, чтобы соответствовать нынешнему положению дел. На данный момент их управленцы изучают различный спектр цифровых возможностей: от кибербезопасности до основ программирования. Этот грамотный подход позволяет развивать возможности работников и помогает найти новые положительные стороны в способностях работников.

Того же мнения придерживается вице-президент «Норникеля» Дарья Крячкова. Она уточняет, что проблема грамотных специалистов в сфере менеджмента сейчас стоит как никогда остро. Данная компания не просто переобучает сотрудников, чтобы улучшать имеющийся трудовой ресурс, «Норникель» еще и заинтересован в обучении новых управленческих кадров этим умениям. Компания сотрудничает с успешными школами, международными специалистами и тренерами, которые способны грамотно обучить будущего менеджера именно практическим цифровым навыкам, которые будут конкурентоспособны в области управления персоналом на удаленной или цифровой работе.

Более того, директор компании Mail.Ru Group Сергей Марданов говорит о том, что необходимо понимать, какие стороны технологического процесса необходимы для того или иного отдела. Так, к примеру, навыки создания презентаций, инфографиков, видео или тому подобных инструментов позволят маркетинговому отделу создавать визуальные планы их работы, что поможет не только самой компании, но и исполнителям, которые уже будут видеть, что они должны получить по окончании своей работы.

Стоит рассмотреть сравнительный анализ по исследованиям, проведенным ВЦИОМ в 2020–2022 гг. Даже в первый год пандемии лишь 16% от работающего населения перешли на дистанционный формат, подавляющее боль-

шинство продолжало работать очно<sup>1</sup>. При переходе большая часть опрошенных не нуждалась в дополнительном обучении в работе с цифровыми устройствами (81%). При этом доля респондентов, которые работают удаленно, в 2021 и 2022 гг. изменилась только на 1% в меньшую сторону: от 11 до 10%. В 2021 г. более половины опрошенных определили, что в дистанционном формате одинаковое количество плюсов и минусов (52%), а в 2022 г. — 62% уже настаивают на превалировании плюсов над минусами<sup>2</sup>. Также в данный период заметно выросла доля тех, кому удобен подобный формат работы: в 2021 г. — 64%, а в 2022 г. — 82%. Тем самым можно заключить, что респонденты со временем стали положительнее относиться к дистанционному формату работы, и на 10 пунктов поднялось мнение о гибридном формате работы, от 23 до 33% соответственно<sup>3</sup>.

Sharon K. Parker, Caroline Knight и Anita Keller из Центра преобразующего рабочего дизайна провели исследование. Около 40% из 215 руководителей и менеджеров выразили низкую уверенность в своей способности управлять работниками удаленно. 23% менеджеров не согласились с утверждением «Я уверен, что смогу управлять командой удаленных работников», а еще 16% не были уверены в этой способности. Эти результаты свидетельствуют об отсутствии самооценки при управлении удаленной работой, при этом самооценку относится к вере в собственную способность справляться со сложными ситуациями [5].

38% менеджеров согласились с тем, что удаленные работники обычно работают хуже, чем те, кто работает в офисе, при этом 22% не уверены. Не все менеджеры, участвовавшие в опросе, разделяли это убеждение, причем 40% с этим

<sup>1</sup> ВЦИОМ. Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. М.; 2020. URL: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> ВЦИОМ. Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. М.; 2021. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> ВЦИОМ. Один из дома: удаленка в постпандемической жизни. М.; 2022. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/odin-iz-doma-udalenska-v-postpandemicheskoi-zhizni> (дата обращения: 12.03.2022).

не согласились, тот факт, что в совокупности более половины респондентов согласились или не были уверены, говорит о том, что у многих все еще довольно негативные взгляды на эту практику работы.

41% менеджеров согласились с утверждением «Я скептически отношусь к тому, могут ли удаленные работники сохранять мотивацию в долгосрочной перспективе», а еще 17% не уверены.

В целом негативное отношение к этой форме работы, по-видимому, отразилось и на том, как менеджеры воспринимали своих собственных сотрудников. Довольно много менеджеров сообщили, что не доверяют компетентности своих собственных сотрудников, причем почти треть (29%) задалась вопросом: обладают ли их сотрудники необходимыми знаниями для своей работы? Более четверти (27%) согласились с тем, что их сотрудникам не хватает необходимых навыков.

В то время как 15% женщин-менеджеров сообщили, что им не хватало «уверенности в рабочих навыках своих сотрудников на прошлой неделе», что касается менеджеров-мужчин, 36% не доверяли навыкам своих сотрудников.

53% менеджеров, не занимающих управленческих/непрофессиональных должностей, согласились с тем, что «производительность удаленных работников обычно ниже, чем у людей, работающих в офисе/на работе», по сравнению с 24% тех, кто занимает управленческие/профессиональные должности.

25% менеджеров в возрасте до 30 лет не считали, что они могут эффективно координировать работу команды удаленных работников, в то время как только 12% менеджеров старше 30 лет испытывали недостаток уверенности в себе.

Менеджерам необходимо овладеть новыми навыками делегирования полномочий и расширения прав и возможностей, чтобы предоставить своим работникам большую автономию в отношении методов их работы и сроков их выполнения, что, в свою очередь, будет способствовать повышению мотивации работников. Иногда менеджеры путают автономию с отказом или увольнением сотрудников. Менеджеры должны усвоить, что автономия не означает меньшего общения с сотрудниками. Частое и регулярное общение становится еще более важным, когда сотрудники обладают самостоятельностью. Но вместо того, чтобы проверять людей как способ

микроуправления ими, менеджеры должны проверять людей и предоставлять им информацию, рекомендации и поддержку для автономной работы. Наше исследование показывает, что те, кто руководит другими, но не определяет себя как менеджеров или профессионалов, больше всего нуждаются в таком обучении.

В результате пошагового логистического регрессионного анализа в ходе исследования группы ученых из Германии было выявлено, что более низкий уровень благополучия прослеживается у тех менеджеров, которые перегружают себя дополнительной работой. При этом давление со стороны цифровизации не показало значительной связи с психологическим благополучием в этой выборке [6].

Также стоит обратить внимание на то, что авторы отметили, что пол, возраст, управленческий опыт и управленческая ответственность не оказывают никакого влияния на психологическое благополучие.

Итак, можно заключить, что в большинстве случаев лишь большая нагрузка оказывает отрицательное влияние. И ни гендерная принадлежность, ни огромный управленческий опыт и отличное владение продуктами цифровизации сильно не помогут улучшить состояние. Поможет лишь личное понимание своей перегрузки и умение распределять обязанности.

Стоит изучить тот факт, что с целью не просто выявить характеристики менеджера в условиях удаленного формата работы, в условиях цифровизации, а проранжировать их от наиболее важных к наименее важным, было проведено пилотажное исследование на базе студентов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Авторам исследования было интересно узнать, как студенты Финансового университета представляют себе портрет идеального менеджера удаленной работы. Выборочная совокупность составила 110 студентов очной формы 2- и 3-х курсов бакалавриата факультета социальных наук и массовых коммуникаций, обучающихся на направлениях «Экономическая социология» и «Управление персоналом» (60% женщины, 40% мужчины).

Важно обратить внимание на то, что все компетенции, предложенные респондентам, были выявлены благодаря анализу литературы и экспертных мнений в областях управления

персоналом и менеджмента. Далее студенты предложили собственное видение набора умений, личностных черт и навыков менеджера, который должен управлять командой, используя дистанционные механизмы коммуникации.

Можно заметить, что студенты предлагали множество вариаций расположения предложенных позиций, однако с помощью математических расчетов авторы работы проранжировали основные компетенции менеджера в контексте удаленной работы, предложенные ведущими зарубежными и отечественными исследователями в областях менеджмента, а также социологии управления. Хороший руководитель в рамках дистанционного формата рабочего процесса должен обладать следующими ключевыми характеристиками:

1) уметь работать со сложными информационными системами, большими массивами данных;

2) обладать навыками работы в программах, предполагающих онлайн-коммуницирование (MS Teams, VK Teams, Zoom, Skype);

3) быстро и оперативно распространять информацию в рамках рабочего процесса среди всех участников команды;

4) стремиться к минимизации потерь;

5) обладать экологическим мышлением;

6) иметь эстетический вкус и чувство меры;

7) проявлять живой интерес и способности к творчеству, стараться творчески подходить к организации рабочего процесса;

8) свободно функционировать в режиме динамично меняющейся рабочей среды;

9) знать несколько иностранных языков;

10) обладать навыками коммуникации в интернет-пространстве с помощью мессенджеров (WhatsApp, Viber, интернет-почта и др.);

11) уметь быстро осваивать техники исследования и проектирования;

12) быть готовым к быстрому принятию решений в ручном режиме (в случаях, требующих безотлагательных решений);

13) стремиться к взаимодействию и сотрудничеству;

14) иметь опыт управления человеческим капиталом.

Более того, респондентов попросили выделить 3 наиболее актуальные позиции для менеджера, который работает в стандартном очном

режиме, а также 3 наиболее актуальные компетенции управленца, который одновременно руководит командой как очно, так и в онлайн-формате (гибридный формат рабочего процесса).

Стоит отметить, что «стремление к минимизации потерь» (27%), «свободно функционировать в режиме динамично меняющейся рабочей среды» (25%), а также «быть готовым к быстрому принятию решений в ручном режиме (в случаях требующих безотлагательных решений)» (14%), по мнению опрошенных, являются наиболее значимыми характеристиками, которыми следует обладать менеджеру, который работает в очном формате. Для гибридного формата были выбраны следующие категории: «быстро и оперативно распространять информацию в рамках рабочего процесса среди всех участников команды», «обладать навыками работы в программах, предполагающих онлайн-коммуницирование (MS Teams, VK Teams, Zoom, Skype)», а также «стремиться к взаимодействию и сотрудничеству» (30; 21 и 11% соответственно).

## Выводы

Таким образом, можно выделить несколько особенностей менеджера удаленной работы, исходя из позиции студентов, это руководитель, который свободно реализует основные функции менеджера, уверенно коммуницирует и принимает качественные решения. Знания, умения и навыки данного специалиста в области менеджмента должны интегрироваться с компетенциями в сфере информационных технологий и экономики.

Что же надо уметь менеджеру в контексте дистанционной работы?

Как правило, в базовый набор компетенций и навыков входит умение работать с различными мессенджерами, электронной почтой, видеосвязью с возможностью транслировать экран и, собственно, всеми необходимыми электронными приложениями и ресурсами. Тем самым менеджер должен обучаться работе с данными программами, для того чтобы быть конкурентоспособным на рынке труда, а также в коммерческих организациях. Также должна быть возможность обучать специалистов и работников в рамках повышения навыков и компетенций на самом предприятии, чтобы опять-таки быть актуальным для своих покупателей и клиентов [7].

Можно добавить, что компетентный менеджер должен обладать навыками работы с системами, связанными с хранением документов, системами управления взаимоотношениями с контрагентами, управления получения знаниями и многими другими.

Как можно заметить, менеджер должен обладать способностью создавать порядок коммуникаций — все необходимые каналы коммуникации для рабочего (между сотрудниками и с клиентами) и личного общения. Соответственно, если сотрудниками выполняется построенный менеджером план работы, то дистанционно команда способна работать эффективно [8].

Команда сотрудников, работающая в удаленном формате, выполняет функции эффективно в контексте единого информационного поля, доступ к которому имеют все члены рабочей команды. При данном виде работы необходимо целенаправленно повышать культуру открытости и быстроту реагирования, чтобы команда могла работать едино, с одной конкретной информацией и один в конкретный период. Все участники команды должны ощущать равенство, не дискриминацию по принципу удаленности. При ситуации, когда сотрудники сидят в одной комнате, можно ожидать, что все они будут в курсе всех аспектов работы команды, так как все находятся в одинаковых условиях, а вот при удаленной работе это уже становится довольно сложной задачей. Если с частью команды менеджер что-либо обсудил и о чем-то договорился, то в рамках культуры открытости необходимо сразу же довести эту информацию до других участников команды,

которые находятся удаленно и не имеют возможности получать информацию напрямую. Чем больше задержка между вопросом и ответом (в обе стороны — как от управленца к сотруднику, так и от сотрудника к управленцу), тем сильнее будет упомянутая выше «воспринимаемая удаленность», которая не даст возможности работать эффективно. Безусловно, руководитель является важнейшим источником внедрения и контроля такой культуры, а его помощники должны быть опытными профессионалами. Принимая сотрудников в виртуальную команду, необходимо убедиться, что они смогут эффективно работать в удаленном формате. Ведь построение такой культуры начинается с подбора команды и дальнейшего развития нужных компетенций, которые касались бы не только личных знаний сотрудников, их умений и навыков, но и открытости при взаимодействии в команде.

Таким образом, мы можем заключить, что менеджер в среде дистанционного рабочего процесса является не только традиционным руководителем, который может свободно реализовать основные функции управления, умеет уверенно коммуницировать с подчиненными и клиентами, а также и принимать стратегически грамотные решения. Знания, умения и практические компетенции специалиста в сфере менеджмента в современных реалиях необходимо сочетать с навыками в области информационных технологий и экономики. Сегодня эффективные менеджеры должны обладать всеми нужными знаниями в ИТ-сфере, чтобы соответствовать актуальным запросам нелинейного рынка и своих клиентов.

### Список источников

1. Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке. М.: Альпина Паблишер; 2020. 243 с.
2. Медведева Я.Я., Оглоблин В.А. Классификация компетенций менеджеров для повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021;(10–2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-kompetentsiy-menedzherov-dlya-povysheniya-konkurentosposobnosti-organizatsiy-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 12.03.2022).
3. Кипарисова А.Р., Швайка О.И. Особенности менеджмента организации в эпоху цифровизации. *Современные технологии в науке и образовании (СТНО-2021)*. 2021:51–56.
4. Толочек В.А., Машкова А.С. Экспертная самооценка менеджерами своих профессиональных компетенций: дифференцированный анализ. *Ярославский педагогический вестник*. 2020;4(115). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekspertnaya-samoosenka-menedzherami-svoih-professionalnyh-kompetentsiy-differentsirovannyy-analiz> (дата обращения: 12.03.2022).

5. Sharon K. Parker, Caroline Knight, Anita Keller Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. 2020;(8). URL: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues> (дата обращения: 19.03.2022).
6. Zeike S. et al. Managers' well-being in the digital era: Is it associated with perceived choice overload and pressure from digitalization? An exploratory study. *International journal of environmental research and public health*. 2019;16(10):1746.
7. Кротенко Т.Ю., Жернакова М.Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции. *Вестник ГУУ*. 2019;(5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-menedzhera-epohi-tsifrovoy-revolyutsii> (дата обращения: 09.03.2022).
8. Морозова О.В. Личностные особенности профессионально успешных менеджеров. *Скиф*. 2020.7(47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostnye-osobennosti-professionalno-uspeshnyh-menedzherov> (дата обращения: 12.03.2022).

## References

1. Sharovатов Yu. Remote management: how to manage remote employees. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 243 p. (In Russ.).
2. Medvedeva Ya. Ya., Ogloblin V.A. Classification of managers' competencies to improve the competitiveness of organizations in modern conditions. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and business: Theory and practice*. 2021;(10–2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-kompetentsiy-menedzherov-dlya-povysheniya-konkurentosposobnosti-organizatsiy-v-sovremennyh-usloviyah> (accessed on 12.03.2022). (In Russ.).
3. Kiparisova A.R., Shvaika O.I. Features of organization management in the era of digitalization. *Sovremennye tekhnologii v nauke i obrazovanii (STNO-2021) = Modern technologies in science and education (STNO-2021)*. 2021:51–56. (In Russ.).
4. Tolochek V.A., Mashkova A.S. Expert self-assessment by managers of their professional competencies: a differentiated analysis. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. 2020;4(115). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekspertnaya-samootsenka-menedzherami-svoih-professionalnyh-kompetentsiy-differentsirovanny-analiz> (accessed on 12.03.2022). (In Russ.).
5. Sharon K. Parker, Caroline Knight, Anita Keller Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. 2020;(8). URL: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues> (accessed on 19.03.2022).
6. Zeike S. et al. Managers' well-being in the digital era: Is it associated with perceived choice overload and pressure from digitalization? An exploratory study. *International journal of environmental research and public health*. 2019;16(10):1746.
7. Krotenko T. Yu., Zhernakova M.B. Competences of a manager in the era of the digital revolution. *Vestnik GUU = GUM Bulletin*. 2019;(5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-menedzhera-epohi-tsifrovoy-revolyutsii> (accessed on 09.03.2022). (In Russ.).
8. Morozova O.V. Personal characteristics of professionally successful managers. *Skif = Scythian*. 2020.7(47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostnye-osobennosti-professionalno-uspeshnyh-menedzherov> (accessed on 12.03.2022). (In Russ.).