

ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОГО ПЕРСОНАЛА

Александр Юрьевич ПРИХАЧ, д.э.н., доцент,

факультет социальных технологий, кафедра социальных технологий,

Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС,

Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: Прихач А.Ю. 191119, ул. Черняховского д.6/10, Санкт-Петербург

Аннотация

Основная преследуемая в исследовании цель - определить, каковы были основные отличительные особенности, и итоги перевода части персонала на удаленную форму работы, насколько результативным данный формат оказался для различных категорий работников, и какие главные предпосылки были выявлены для возможностей дальнейшего использования такой организации деятельности.

Среди основных методов, которые были использованы, нужно указать анализ и обобщение содержания научных и информационных источников, анализ и интерпретацию статистических данных, факторный анализ, сравнительный анализ, элементы ситуационного моделирования.

Рассматриваются вопросы и итоги перевода сотрудников на удаленную форму деятельности. Приводятся основные особенности и отличительные черты работы по дистанту, в сравнении с традиционными трудовыми процессами. Дано определение цифрового персонала и отмечена его специфичность. Указаны его основные различия с обычным персоналом. Представлен алгоритм механизма формирования цифрового персонала компании, с учетом имеющейся информации по опыту работы по удаленной форме. Перечислены возможные варианты получения различных видов эффектов.

Глобальная форма перевода сотрудников в предшествующий период на дистантную работу, позволила выявить, за счет своей масштабности, основные характерные особенности такого процесса. Различия в показателях деятельности, отличия индивидуальных восприятий удаленного формата, изменение объема и структуры затрат – все это предопределяет возможности дальнейшего применения удаленного (смешанного) формата для повышения продуктивности, для мотивации, для снижения постоянных затрат по обслуживанию трудовых процессов.

Ключевые слова

цифровизация, удаленная работа, цифровой персонал, дистанционная форма занятости, эффект дистанта

FORMATION OF DIGITAL STAFF

Alexander Yu. PRIKHACH, Doctor of Economics, Associate Professor,

Faculty of Social Technologies, Department of Social Technologies,

North-Western Institute of Management - branch of RANEPА, Saint Petersburg, Russia

Address for correspondence: Prikhach A.Yu. 191119, st. Chernyakhovskogo 6/10, St. Petersburg

Abstract

The main goal pursued in the study is to determine what were the main distinctive features and the results of transferring some of the staff to a remote form of work, how effective this format turned out to be for various categories of employees, and what main prerequisites were identified for the possibilities of further use of such an organization of activities.

Among the main methods that were used, it is necessary to specify the analysis and generalization of the content of scientific and information sources, analysis and interpretation of statistical data, factor analysis, comparative analysis, elements of situational modeling.

The issues and results of transferring employees to a remote form of activity are considered. The main features and distinctive features of remote work, in comparison with traditional labor processes, are given. The definition of digital personnel is given and its specificity is noted. Its main differences with the usual staff are indicated. The algorithm of the mechanism for the formation of the company's digital staff is presented, taking into account the available information on the experience of working on a remote form. The possible options for obtaining various types of effects are listed.

The global form of transferring employees to distant work in the previous period made it possible to identify, due to its scale, the main characteristic features of such a process. Differences in performance indicators, differences in individual perceptions of the remote format, changes in the volume and cost structure - all this determines the possibility of further use of the remote (mixed) format to increase productivity, to motivate, to reduce the fixed costs of maintaining labor processes.

Keywords

digitalization, remote work, digital staff, remote form of employment, remote effect

Введение

В течение нескольких последних лет мировой менеджмент получил опыт управления трудовыми процессами, переведенными на удаленную форму деятельности, или как его еще называют, дистант. Фактором, оказавшим воздействие на такую форму трансформации работ, явилось возникновение и развитие пандемии. Следует указать, что она приняла довольно затяжной характер. Иногда возникшую пандемию сравнивают с так называемым

«гонконгским гриппом». Но нужно заметить, что она оказала более сильное и продолжительное воздействие. Количество летальных исходов, подтверждаемых официально, оказалось не менее чем на 70% больше.

Также надо сказать, что «гонконгский грипп» 1968-1970 годов разразился в тот период, когда развитие компьютерной техники не позволяло ни одной стране перейти на удаленный формат, в отличие от нынешнего периода. Но и в современной ситуации далеко не каждый вид деятельности приспособлен к тому, чтобы его можно было перевести на дистант.

Под влиянием пандемии сильно просели различные виды бизнеса в мире. Так, Bloomberg оценивает ущерб мировой экономики в величину более \$5 трлн., а, по мнению специалистов банка JPMorgan Chase, этот показатель должен достигать \$5,5 трлн.⁷² Данные значения сравнимы с ВВП таких стран как Японии и Германия, и вдвое больше ВВП Италии. Бывший генеральный директор ВТО Роберто Азеведо прямо указывал, что пандемийная ситуация серьезно скажется на экономике, торговле, рабочих местах и благосостоянии людей, а в самом начале событий Институт международных финансов (ИФ) прогнозировал начальное падение мирового ВВП на 1,5%⁷³.

По общему мнению, самым негативным по последствиям оказался 2020 год, затем экономические показатели стали выправляться и 2021-2022 годах показали определенный рост⁷⁴. Но отдельные сферы деятельности испытали жесточайшее негативное воздействие, а многие фирмы так и не смогли оправиться, и вынуждены были или свернуть, или серьезно «заморозить» свою деятельность. По результатам исследований, проведенных Институтом народнохозяйственного прогнозирования РАН, было отмечено, что почти у 80% опрошенных фирм произошло падение спроса на предлагаемые ими товары внутри страны, более чем у 20% - на внешнем рынке. Более 40% организаций отметили приостановку платежей, трудности с выплатой налогов и зарплаты. 38% должны были пойти на сокращение численности сотрудников [1, с.165].

⁷² Bloomberg: мировая экономика потеряет от коронавируса \$5 трлн. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8197181> (дата обращения 12.10.23)

⁷³ Эффект пандемии: почему спад мировой экономики из-за коронавируса может оказаться хуже кризиса 2008 года. URL: <https://russian.rt.com/business/article/731992-mirovaya-ekonomika-krizis> (дата обращения 12.10.23)

⁷⁴ Перспективы мировой экономики. Официальный сайт International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo> (дата обращения 12.10.23)

«В компаниях, в которых не ввели срочные антикризисные меры, ситуация ухудшалась ежедневно, они терпели огромные убытки, потеряли возможность выплачивать заработную плату» [2, с.226].

Навалившаяся пандемия, с привнесенной ею необходимостью соблюдения режима изоляции, сделала форму дистантной работы масштабной. Переход на нее произошел везде, где это было возможно.

Разумеется, данная форма труда не является чем-то новым и активно развивалась в предшествующее десятилетие, особенно в ведущих странах мира. По информации Всемирной организации труда, количество работников, задействованных по удаленной форме деятельности, в мире до пандемии составляло до 17% [3]. Однако затем цифры резко изменились. Так, «По данным Всемирного экономического форума, в среднем 44% работников работают удаленно во время COVID-19, в то время как 24% работников не могут выполнять свои обязанности» [4, с. 352]. По данным ВЦИОМ уже в 2020 было зафиксировано восьмикратное увеличение доли россиян, работающих дистанционно⁷⁵. При этом, если оперировать оценками Министерства труда и социальной защиты РФ, то численность сотрудников, которые стали работать вне офиса, увеличилась в 30 раз, со 100 тыс. человек до начала пандемии, до более чем 3 млн. человек на ее пике [5].

Таким образом, учитывая действительно массовый характер (причем, во всей мировой экономике) использования формата удаленной работы с применением информационно-коммуникационных средств можно говорить о возникновении нового типа работников - цифрового персонала.

Основная цель исследования

Цель заключается в том, чтобы проанализировать опыт массового перехода на удаленный режим работы, вследствие необходимости соблюдения режима изоляции в пандемийный период, и выявить его основные результирующие итоги. На основании этого определить, насколько этот опыт будет полезен в дальнейшем и что могут выиграть отдельные фирмы при использовании и развитии данных форм работы. А также определить отношение персонала к такой организации трудового процесса и насколько позитивно сотрудники могут воспринимать ее пролонгацию.

⁷⁵ Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии: совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii> (дата обращения: 12.09.2023)

Результаты исследования

Формат удаленной работы предполагает определенную специфику взаимоотношений между работодателем и работником, а также между работником и клиентом, работодателем и партнером. Такой вид деятельности не является чем-то совершенно новым. Такие виды взаимодействия начались фактически с возникновением и развитием телеграфа и телефонии, когда регулирующие распоряжения оперативно передавались текстом или голосом.

Дальнейший толчок развитию удаленной работы дало использование телефаксов и, безусловно, интернета и тех коммуникационных возможностей, которые он обеспечил, начиная с электронной почты. Наибольшее распространение дистанционная работа получила в тех отраслях, где высок уровень использования высококвалифицированного труда, преимущественно, в сфере информационных технологий. Формат удаленного рабочего места позволил предпринимателям привлекать работников необходимых квалификаций, не ограничиваясь предложением рынка труда той локации, в котором находились офисы. Использование специалистов из других городов и даже стран в дистанционном режиме позволило работодателям экономить средства на организации рабочих мест и контроле за персоналом. Критическим фактором успеха стало обладание соответствующей техникой и программным обеспечением, позволяющим получать задание и отправлять нанимателю готовый результат.

Развитие информационных технологий и их внедрение в практику деловых коммуникаций в условиях открытого рынка труда, появление новых моделей организации труда расширили возможности занятости для независимых работников-фрилансеров, самозанятых, специалистов, работающих на аутсорсинге. Появились даже так называемые «цифровые кочевники» [6]. Понятие «цифрового кочевника» было предложено Ц. Макимото и Д. Мэннерсом [7] в конце 90-х годов XX века, и определяет работника, которому присущи такие характеристики как привлекательность кочевого образа жизни, мобильность на постоянной (или достаточно долгой) основе, широкое применение гаджетов и цифровых технологий.

Развитие компьютерной техники, удешевление способов передачи различных видов информационного сигнала, цифровизация экономических процессов – все это позволило перейти к новым способам трудового

взаимодействия во все более широких масштабах. И в более многочисленных сферах деятельности. Особенно применимо это оказалось в ситуации, когда форма «заказ - выполнение» не требует постоянного взаимодействия клиента или заказчика и исполнителя. А также не предполагается использования специального оборудования (например, станков, аппаратов, приспособлений и т.п.), которые могут быть предоставлены только в функциональной зоне организации.

При этом, чем более индивидуален трудовой процесс, тем больше возможности открываются для его исполнителей. К слову, различные формы консалтинговых и аналитических услуг, собеседования и информационного взаимодействия, могут легко перейти в новый формат, например видеоконференции. Но, например, врачебная практика предусматривает личный осмотр пациента, прослушивания, измерения давления, что пока невозможно сделать удаленно.

Вовлечение в сферу удаленной работы обширных масс сотрудников, из-за необходимости соблюдать правила ограничения контактов, позволило получить определенные эмпирические данные и провести некоторый анализ результативности дистанта. Новые формы трудового функционирования были с воодушевлением восприняты одними работниками, и руководителями, и негативно воспринимались другими. Не в последнюю очередь это зависело от того, насколько продуктивно исполнялась работа, как оперативно и качественно достигался поставленный результат.

Так, С.А. Зотова отмечает, что «работники умственного труда, как правило, демонстрируют положительные результаты при удаленной занятости, имея более высокую вовлеченность и более низкие показатели выгорания, связанные с большей долей времени, затрачиваемого на удаленную работу» [8]. Таким образом, можно говорить о полученном эффекте дистанта, позволяющем ощутить определенные положительные результаты.

Существует мнение, что виртуальная экономика, предполагающая осуществление сделок купли-продажи товаров и услуг, обучения, работу в сети Интернет сохранится как последний элемент глобальной экономики. Новые навыки и компетенции, сформировавшиеся в пандемию, будут востребованы и после ее окончания [9]. Поэтому владельцы бизнеса, принимая стратегически

значимые решения в рамках долгосрочных планов развития, вынуждены будут учитывать значимые риски, порождаемые неопределенностью [10].

По данным исследовательского отдела «Head Hunter» руководители команд и рядовые сотрудники несколько по-разному оценивают эффективность работы на удаленном формате⁷⁶. Вариативность полученных ответов представлена на рисунках 1 и 2.

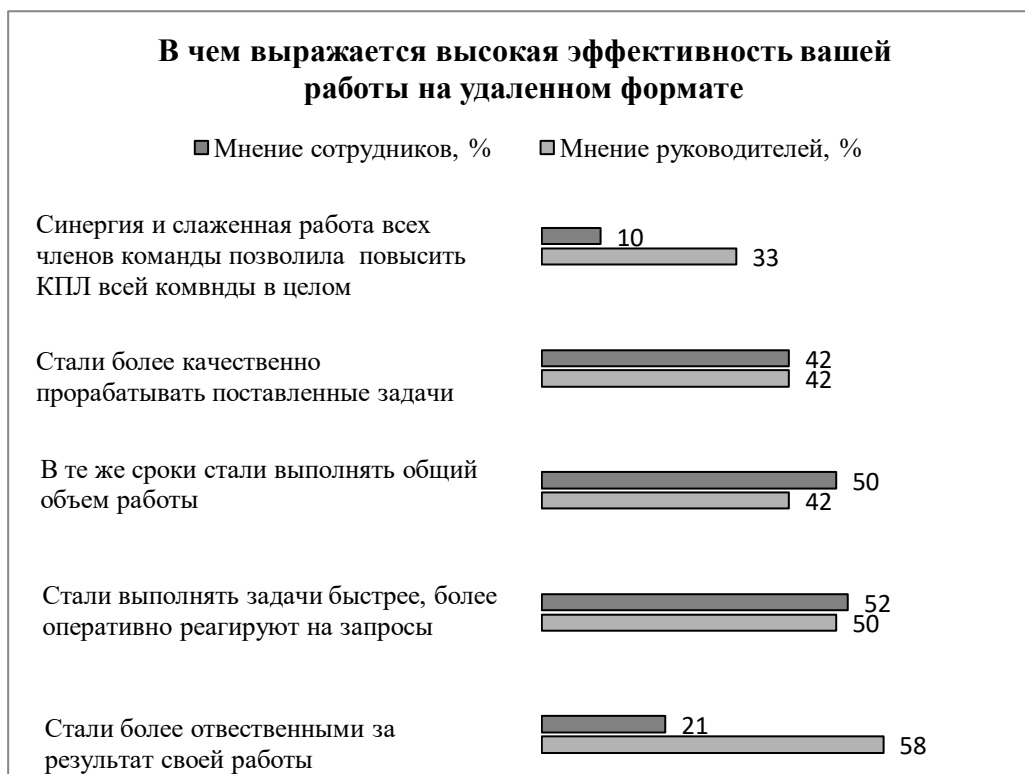


Рисунок 1 — Оценка повышения эффективности работы сотрудников на дистанте

⁷⁶Перспективы «вечной» удаленки после изоляции: результаты опроса. URL: <https://hh.ru/article/26656> (дата обращения: 09.03.2024).



Рисунок 2 — Оценка снижения эффективности работников на дистанте

Особенности и основные тенденции, проявившиеся при удаленной работе, и которые, учитывая возможные перспективы сохранения данного формата, могут быть приняты во внимание, заключаются в следующем:

- менее опытные работники, лишенные возможностью оперативно пользоваться поддержкой и консультациями более квалифицированных коллег, демонстрировали снижение производительности труда;
- результативность квалифицированных работников не только не снижалась, но и имела тенденцию к повышению;
- работники получили возможность экономить личное время и личные средства, которые при работе в офисе, на производстве тратились на дорогу из дома до работы и обратно;
- экономия на одежде, свободный дресс-код;
- большие затраты времени на коммуникации друг с другом и с руководством;
- критическая зависимость от состояния компьютерной техники, используемой дома, качества интернета;
- рост нагрузки на глаза, снижение зрения, гиподинамия;
- отсутствие возможностей или существенное сокращение командной работы;
- дефицит делового общения;

- существенное снижение расходов на арендную плату, на общехозяйственные расходы;
- привлечение специалистов из других городов, регионов, стран;
- рост спроса на специалистов в области управления персоналом, работающим дистанционно, в том числе в разных локациях и в различных часовых поясах.

Таким образом, можно говорить о трансформации привычных способов организации работы в другие виды, и возникновении нового вида персонала, так называемого цифрового персонала, обладающего рядом особенностей.

Под цифровым персоналом следует понимать тех сотрудников, трудовые процессы которых осуществляются удаленно достаточно долго, или постоянно, но протекают не обособленно, а за счет использования оргтехники осуществляется оперативная связь, что позволяет своевременно получать задания и предоставлять результаты своей деятельности, осуществлять взаимодействие с руководством, коллегами, клиентами.

Основные отличия цифрового персонала от традиционного представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Основные отличия цифрового персонала

Параметр	Обычный персонал	Цифровой персонал
Влияние корпоративной культуры	прямое	опосредованное
Требование дресс-кода	обязательно	только при видео-коммуникациях
Рабочий режим	устанавливается сверху	устанавливается лично
Отношение к режиму	строгое	облегченное
Командная работа	одна из форм деятельности	затруднена
Контроль сверху	непосредственный	во время связи и отчетов
Коммуникации с руководством	чаще лично	только удаленно по связи
Наличие рабочего места в организации	обязательно	не нужно
Место проживания	в зоне доступности к работе	где угодно
Наличие компьютера и интернета	если предусмотрено процессом деятельности	обязательно
Влияние микроклимата	существенное	практически не влияет

Изменившаяся система работы потребовала от руководителей новых подходов к регулированию трудовых процессов. При этом, как отмечается Пуллеем, лидерские практики достаточно сложно приспособляются к среде, которая технологически меняется [11]. Многие руководители могут оказаться психологически и организационно не готовы к новым формам взаимодействия и изменению формата коммуникационных связей. Цифровизация процессов может восприниматься не только с позиций повышения эффективности, но и с позиций повышения сложности и проблематичности использования модернизированных инструментов управления. Механизм взаимодействия выходит на новый уровень, особенно когда сотрудники рассредоточены по нескольким часовым поясам и различным культурам [12, р.3].

Чегурова М.М. считает, что дистанционная форма занятости постепенно становится новой глобальной рабочей нормой, открывает огромные возможности для компаний, но и требует другого типа лидерства – «электронного» [13, с. 208]. Электронное лидерство воспринимается как эффективное использование и сочетание электронных и традиционных методов коммуникации. [14, р. 83]. Электронное лидерство предполагает наличие ряда компетенций [15], которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 — Компетенции электронного лидера

Компетенции	Содержание
Навыки и коммуникации	Лидер имеет возможность общаться с помощью цифровых технологий в ясной и организованной форме, избегая ошибок и недопонимания, и не мешает производительности
Социальные навыки	Лидер обладает способностью создавать позитивную рабочую среду и улучшать коммуникацию и сотрудничество с помощью различных методов виртуального общения
Навыки создания команды	Лидер обладает способностью создавать, мотивировать, распознавать и привлекать к ответственности команды в виртуальной среде
Навыки создания доверия	При использовании ИКТ лидер обладает способностью вызывать доверие, воспринимаясь как честный, последовательный и справедливый
Навыки преобразования	Лидер обладает способностью эффективно управлять инициативами по изменению с помощью информационно-коммуникативных технологий

Технологические навыки	Лидер технологически подкован и остается в курсе соответствующих разработок в области информационно-коммуникативных технологий и проблем, связанных с кибербезопасностью
------------------------	--

Следует еще раз подчеркнуть, что по опыту внедрения механизма массовой удаленной работы чрезвычайно востребованными оказались менеджеры, способные организовать и регулировать такой процесс. Серьезной проблемой здесь оказалось налаживание высококачественного взаимодействия между сотрудниками, особенно когда результаты деятельности одних являлись элементами или даже основой трудового процесса других. Кроме этого, важным аспектом явилось налаживание процесса получения исполнителями необходимых заданий и информации; мониторинг промежуточных результатов; контроль процессов выполнения, особенно, когда к нему подключены несколько человек; организация командной работы, в случаях, когда без нее не обойтись; формирование форм, в которых предоставляется результат.

Учитывая предшествующую практику, можно утверждать, что некоторые организации и дальше будут использовать такой метод деятельности. Или же его комбинированные формы. Отметим, что сотрудники, как и руководители, поразному смогли проявить себя во время его использования. Поэтому следует обратить внимание на то, что ориентироваться в дальнейшем на подобную организацию труда следует с учетом ряда условий. Прежде всего, нужно выделить тех сотрудников, кто показал повышенную результативность. Кроме этого, определить, кто может, готов и желал бы перейти на удаленный (или смешанный) формат работы, а кто относится к нему скептически.

Обобщенный алгоритм формирования цифрового персонала организации представлен на рисунке 3.

Необходимость разделения сотрудников на категории для того, чтобы вычленив из них в дальнейшем цифровой персонал, объясняется нацеленностью на повышение результативности труда и возможную экономию средств. Те сотрудники, которые хорошо проявили себя на дистанте, должны включаться в цифровой персонал в первую очередь.

Те из трудового коллектива, кто очень хотели бы перейти на удаленный формат, но не были замечены до этого в увеличении производительности, теперь могут взять на себя задачи повышенной сложности, и также быть включены состав цифрового персонала.



Рисунок 3 — Формирование цифрового персонала организации

Надо отметить, что функционал далеко не всех специалистов может быть совместим с формами удаленной работы, поэтому необходимо учитывать, для кого это является возможным.

Может оказаться, что режим и специфика деятельности организации не позволит одномоментно перевести всех, кого изначально имели в виду руководители, на дистантную или смешанную форму работы. В этом случае должен быть разработан график или поэтапный план перехода.

Выводы

Использование полученного опыта управления позволит применять те или иные формы дистанта и в дальнейшем. Можно утверждать, что полученные навыки могут способствовать тому, что в условиях нормализованной деятельности, фирмами будут организованы в достаточно заметном масштабе процессы удаленной или смешанной деятельности. Таким образом, могут быть достигнуты выигрыши (эффекты) за счет нескольких составляющих.

Прежде всего, могут быть выделены те сотрудники, которые показали на дистанте повышенные результаты. При их дальнейшем использовании в таком же формате, можно ожидать аналогичных увеличенных показателей.

Практически на каждом предприятии, которое использовало приемы удаленной работы, есть сотрудники, которым эта форма деятельности очень

понравилась, в силу разных причин. Тогда может быть принято взаимовыгодное решение, когда сотрудникам разрешается перейти на данную форму функционирования, а они, в свою очередь, берут на себя повышенные обязательства.

Еще одним направлением экономии средств может оказаться сокращение рабочих площадей, и, как следствие, уменьшение размеров платы за арендуемые помещения.

Все это показывает, что к формированию цифрового персонала многие организации будут относиться достаточно серьезно и уделять особое внимание развитию нестандартных форм организации трудовых процессов.

Список источников

1. **Кувалдин Д.Б., Зинченко Ю.В., Лавриненко П.А.** Российские предприятия весной 2020 года: реакция на пандемию Covid-19 и мнения о роли государства в экономике // Проблемы прогнозирования. 2021. №1 (184). С. 164-176.
2. **Павлюкова А.В.** Стратегия управления компанией в условиях коронкризиса. В сборнике: Наука и общество. - 2021. Материалы международной научной конференции. Под редакцией Н.Б. Осипян, И.В. Макаровой, М.И. Жбанниковой. Москва, 2021. — С. 224-230.
3. **Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р.** Трансформация российского рынка труда в условиях пандемии: основные проблемы и тенденции // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23. №1. — С. 102-109.
4. **Шилец Е.С., Сухинина А.О.** Современные тенденции мирового рынка труда. В сборнике: Многополярная глобализация и Россия. Материалы VIII Международной научно-практической конференции памяти А.Ю. Архипова. Ростов на Дону - Таганрог, 2021. — С. 350-353.
5. **Мануйлова А.** Без дела на год // Коммерсантъ. 2021. № 80, 14.05. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4804884> (дата обращения: 15.11.2023).
6. **Пантыкина М.И.** Цифровые кочевники как экономические акторы: особенности социально-экономической практики // Вестник Томского государственного университета. 2022. № 475. С. 83–92. doi: 10.17223/15617793/475/11
7. **Makimoto T., Manners D.** Digital Nomad. New York: Wiley, 1997. 246 p.
8. **Зотова С.А.** Удаленная занятость как фактор трансформации кадрового менеджмента в период и после пандемии COVID-19 // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021; №29 (спецвыпуск). - С. 636—640.
9. **Брижак О.В.** Виртуальная реальность современных социально-экономических трансформаций: концептуальные основы и теоретические

- основания / О.В. Брижак, В.С. Новиков // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2020. Т. 22. № 2. С. 6-16
10. **Трошина Е.П.** Анализ развития предпринимательства в России в свете распространения коронавирусной инфекции COVID-19 // Известия Института систем управления СГЭУ. 2020. № 2(22). — С. 104-107.
 11. **Pulley L., Sessa I.** E-leadership: tackling complex challenges // *Industrial and Commercial Training*. 2001. Vol. 33. P. 225–229.
 12. **Flood F.** Leadership in the remote, freelance, and virtual workforce era // *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*. Switzerland: Springer International Publishing, 2019. P. 1–5.
 13. **Чегурова М. М.** Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции // Вестник Санкт -Петербургского университета. Социология. 2021. Т. 14. Вып. 3. С. 208–223.
 14. **Van Wart M., Roman, A., Wang, X., Liu, C.** Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership // *International Review of Administrative Sciences: SAGE Journals*. 2019. Vol. 85. P. 80–97.
 15. **Roman A. V., Van Wart M., Wang X., Liu C., Kim S., McCarthy, A.** Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment // *Public Administrative Revue*. 2019. Vol. 79. P. 853–866.

References

1. **Kuvaldin D.B., Zinchenko YU.V., Lavrinenko P.A.** Rossiyskiye predpriyatiya vesnoy 2020 goda: reaktsiya na pandemiyu Covid-19 i mneniya o roli gosudarstva v ekonomike // *Problemy prognozirovaniya*. 2021. №1 (184). S. 164-176.
2. **Pavlyukova A.V.** Strategiya upravleniya kompaniyey v usloviyakh koronokrizisa. V sbornike: Nauka i obshchestvo. - 2021. Materialy mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii. Pod redaktsiyey N.B. Osipyan, I.V. Makarovoy, M.I. Zhbannikovoy. Moskva, 2021. — S. 224-230.
3. **Mizintseva M.F., Sardaryan A.R.** Transformatsiya rossiyskogo rynka truda v usloviyakh pandemii: osnovnyye problemy i tendentsii // *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*. 2021. Т. 23. №1. — S. 102-109.
4. **Shilets Ye.S., Sukhinina A.O.** Sovremennyye tendentsii mirovogo rynka truda. V sbornike: Mnogopolyarnaya globalizatsii i Rossiya. Materialy VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii pamyati A.YU. Arkhipova. Rostov na Donu - Taganrog, 2021. — S. 350-353.
5. **Manuylova A.** Bez dela na god // *Kommersant*. 2021. № 80, 14.05. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4804884> (data obrashcheniya: 15.11.2023).
6. **Pantykina M.I.** Tsifrovyye kochevniki kak ekonomicheskiye aktory: osobennosti sotsial'no-ekonomicheskoy praktiki // *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2022. № 475. S. 83–92. doi: 10.17223/15617793/475/11
7. **Makimoto T., Manners D.** *Digital Nomad*. New York: Wiley, 1997. 246 p.

8. **Zotova S.A.** Udalennaya zanyatost' kak faktor transformatsii kadrovogo menedzhmenta v period i posle pandemii COVID-19 // Problemy sotsial'noy gigiyeny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny. 2021; №29 (spetsvypusk). - S. 636—640.
9. **Brizhak O.V.** Virtual'naya real'nost' sovremennykh sotsial'no-ekonomicheskikh transformatsiy: kontseptual'nyye osnovy i teoreticheskiye osnovaniya / O.V. Brizhak, V.S. Novikov // Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. 2020. T. 22. № 2. S. 6-16
10. **Troshina Ye.P.** Analiz razvitiya predprinimatel'stva v Rossii v svete rasprostraneniya koronavirusnoy infektsii COVID-19 // Izvestiya Instituta sistem upravleniya SGEU. 2020. № 2(22). — S. 104-107.
11. **Pulley L., Sessa I.** E-leadership: tackling complex challenges // Industrial and Commercial Training. 2001. Vol. 33. P. 225–229.
12. **Flood F.** Leadership in the remote, freelance, and virtual workforce era // Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance. Switzerland: Springer International Publishing, 2019. P. 1–5.
13. **Chegurova M. M.** Rukovoditeli v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki: novyye vyzovy i kompetentsii // Vestnik Sankt -Peterburgskogo universiteta. Sotsiologiya. 2021. T. 14. Vyp. 3. S. 208–223.
14. **Van Wart M., Roman, A., Wang, X., Liu, C.** Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership // International Review of Administrative Sciences: SAGE Journals. 2019. Vol. 85. P. 80–97.
15. **Roman A. V., Van Wart M., Wang X., Liu C., Kim S., McCarthy, A.** Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment // Public Administrative Revue. 2019. Vol. 79. P. 853–866