

Орлова Марина Викторовна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-6570

e-mail: rubinkaira35@mail.ru

Александрова Ирина Юрьевна

канд. психол. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-4728-5747

e-mail: alexandrova27@yandex.ru

Marina V. Orlova

Cand. Sci. (Econ.), Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-3971-6570

e-mail: rubinkaira35@mail.ru

Irina Yu. Aleksandrova

Cand. Sci. (Psy.), State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-4728-5747

e-mail: alexandrova27@yandex.ru

РАСПРЕДЕЛЕННЫЕ КОМАНДЫ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Аннотация. Географически рассредоточенная рабочая сила ставит перед менеджментом новые задачи, которые смещают акцент с управления проектами на управление распределенными проектными командами. Адаптируя компанию и ее руководство к этой эволюции на рабочем месте, необходимо создать среду, в которой удаленные члены команды продуктивно взаимодействуют. Распределенная работа требует от компаний оперативной гибкости, которая характеризуется большей восприимчивостью к изменениям на своих рынках, к новым возникающим требованиям клиентов и новым конкурентным угрозам. Статья посвящена выявлению факторов, способствующих переходу компаний на использование распределенной рабочей силы, преимуществ данного вида работы, а также сложностей, с которыми компаниям предстоит столкнуться.

Ключевые слова: удаленная работа, распределенная работа, распределенная рабочая сила, распределенные команды, эффективность, поиск талантов, операционная гибкость, социальный контакт

Для цитирования: Орлова М.В., Александрова И.Ю. Распределенные команды: вызовы и возможности // Вестник университета. 2022. № 2. С. 33–40.

DISTRIBUTED TEAMS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Abstract. A geographically dispersed workforce poses new challenges for managers, which shift the focus from project management to managing distributed project teams. Adapting the company and its management to this evolution in the workplace, it is necessary to create an environment in which remote team members interact productively. Distributed work requires operational flexibility from companies, which is characterised by greater susceptibility to changes in their markets, to new emerging customer requirements and new competitive threats. The article is devoted to the identification of factors contributing to the transition of companies to the distributed workforce, the advantages of this type of work, and the difficulties that companies will face.

Keywords: remote work, distributed work, distributed workforce, distributed teams, efficiency, talent search, operational flexibility, social contact

For citation: Orlova M.V., Aleksandrova I.Yu. (2022) Distributed teams: challenges and opportunities. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 33–40. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-33-40

Введение

Концепция удаленной работы не нова. В 1990-х гг., когда люди начали владеть персональными компьютерами и получили доступ к сети «Интернет» (далее – Интернет) дома, удаленная работа стала жизнеспособной альтернативой работе в офисе. По мере совершенствования технологий персональных компьютеров, увеличения скорости Интернета и расширения доступа к Wi-Fi, стало понятно, что сотрудники большого количества компаний могут эффективно выполнять свои рабочие обязанности вне офиса. Совсем недавно достижения в области облачных инструментов повышения производительности, видеоконференций и мощных приложений для совместной работы привели к росту популярности удаленной работы. Исследования показывают, что к 2025 г. удаленная работа сравняется или превзойдет традиционную стационарную офисную работу.

© Орлова М.В., Александрова И.Ю., 2022.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Orlova M.V., Aleksandrova I.Yu., 2022.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Постановка проблемы

Слово «удаленный» предполагает наличие центра, от которого можно было бы удалиться. Это имеет практические последствия с точки зрения инструментов, которые используются для совместной работы, это также ведет компании и их работников к более глубоким изменениям в их социальных контактах. Компаниям придется выбирать между предоставлением работникам большей автономии и доверия или усилением мониторинга деятельности и производительности. Работники, в свою очередь, должны будут выбрать, в каких компаниях они хотят работать, исходя из того, как эти решения заставляют их чувствовать себя изо дня в день и насколько эффективными, по их мнению, они могут быть в своей работе. В любом случае, адаптация к задачам удаленной работы в условиях глобального экономического кризиса потребует от всех организаций перестройки своих операционных структур, придания им большей гибкости.

Проведенный 451 Research опрос офисных работников показал, что две трети людей работали из дома, по крайней мере, некоторое время, но только 13% делали это все время [9]. Во всем мире 70% людей работают не в офисе не реже одного раза в неделю. Все больший процент этих сотрудников постоянно работают на дому. Это выгодно как работодателям, так и работникам. Работодатели имеют возможность экономии материальных ресурсов, и это не единственное преимущество. Для сотрудников работа на дому хороша тем, что дает им гибкий график работы без потери времени из-за поездок на работу и создает комфортную рабочую среду. Некоторым удаленным работникам нравится идея работать в местном кафе или в библиотеке на регулярной основе. Другим сотрудникам может быть трудно придерживаться регулярного рабочего графика или оставаться сосредоточенными из-за множества отвлекающих факторов дома или в общественных местах. Для удаленных сотрудников, которые живут на значительном расстоянии от одного из главных офисов своей компании и которым не нравится идея работать дома или в общественном месте, отличным вариантом является рабочее место. Это позволяет сотрудникам локально перемещаться в общие арендованные офисные помещения, которые часто обеспечивают более структурированную и продуктивную рабочую среду. Кроме того, некоторые компании, у которых есть несколько удаленных сотрудников в определенном географическом местоположении, могут сделать более экономичным и продуктивным, чтобы эти сотрудники работали в одном и том же общем офисе.

Многие компании имеют в своем штате мобильных сотрудников – тех, кто работает на ходу, вдали от главного офиса и своих домов. Мобильные сотрудники посвящают себя работе «в поле», вдали от традиционной офисной обстановки (полевые инженеры, сервисные группы, персонал по доставке, специалисты по техническому обслуживанию).

В настоящее время набирает популярность использование распределенной рабочей силы (англ. distributed workforce). Парадигма распределенной работы означает, что местонахождение сотрудника не должно влиять на его производительность и степень участия. Распределенная работа относится к компаниям, в которых один или несколько сотрудников работают в разных физических местах. Эта смешанная модель работы может включать в себя группы сотрудников на месте в одном или нескольких офисах, а также удаленных сотрудников, которые работают дома, в местах работы сотрудников или общественных местах, или на ходу. Технологические достижения и изменения в мировой экономике увеличивают географическое распределение работы во всех отраслях.

Таким образом, меняется вся инфраструктура интеллектуальной работы, а 38% компаний ожидают, что эти изменения будут долгосрочными или постоянными [14].

Целью статьи является выявление факторов, способствующих переходу компаний на использование распределенной рабочей силы, преимуществ данного вида работы и перспектив его использования в России, а также сложностей, с которыми компаниям предстоит столкнуться.

Обзор литературы

Тема перехода большинства компаний на использование удаленной, в том числе распределенной рабочей силы, привлекает внимание многих зарубежных и российских исследователей. В литературе широко освещены вопросы управления глобальными командами [1; 5], вопросы мотивации сотрудников в условиях удаленной работы [2; 4; 6]. Однако тема требует более глубокого изучения, так как затрагивает все аспекты деятельности компании.

Методы исследования

В процессе написания статьи были проанализированы зарубежные источники, а также исследования крупных российских и зарубежных компаний, в том числе отчет Work Trend Index 2021, в котором представлены результаты исследования, в котором приняли участие более 30 000 человек из 31 страны, а также проанализированы триллионы совокупных сигналов пользователей Microsoft 365 и LinkedIn. Он также включает мнения экспертов, которые десятилетиями изучали вопросы совместной работы, социального капитала и создания рабочих пространств [7; 12]. Авторами также использованы результаты собственного исследования, проведенного среди московских компаний, которые имеют опыт использования распределенной рабочей силы.

Основные результаты исследования

Феномен распределенной работы обусловлен несколькими тенденциями [10].

Прежде всего, глобализацией бизнеса. Чтобы лучше удовлетворять потребности глобального бизнеса, компании инвестируют в новые методы коммуникации для укрепления внутреннего сотрудничества и улучшения качества обслуживания клиентов. Корпоративная культура и сотрудничество вышли за рамки физического местоположения и теперь осуществляются виртуально с помощью цифровых средств связи [14].

Проблема нехватки талантливых сотрудников для решения неординарных задач в условиях постоянного поступательного движения тоже становится ощутимым фактором влияния на бизнес. Для решения проблемы нехватки талантов компании используют распределенные команды. Поддерживая механизмы удаленной работы, компании теперь могут нанимать лучших специалистов для любой конкретной роли, независимо от их физического местоположения.

Происходит изменение в предпочтениях в работе и мотивации молодых сотрудников. Они ожидают, что работодатели будут поддерживать их и менять алгоритмы взаимодействия. Исследования постоянно показывают, что молодые сотрудники (миллениалы и поколение Z) предпочитают работать там, где им наиболее комфортно и продуктивно [14]. В результате работодатели разрабатывают политику распределенной работы с учетом различных методов сотрудничества. Более 82% миллениалов, работающих таким образом, сообщают о возросшем чувстве лояльности к своим работодателям [8].

Авангард небольших компаний, в основном в области технологий (Automattic, Help Scout, WordPress, InVision, Evernote, Virgin Group, Zapier, 1password, Ghost и др.) показал, что можно успешно управлять компанией с полностью распределенной рабочей силой [13]. Для этих компаний социальный контакт заключается не в том, чтобы присутствовать в офисе физически, а в том, чтобы ментально и полностью участвовать, где бы сотрудники ни находились. Сотрудники обязуются быть частью команды и выполнять свою работу, а работодатель обязуется сделать это возможным. Пандемия вынуждает владельцев компаний переосмыслить разницу между удаленной (англ. remote) и распределенной (англ. distributed) работой. Директор по исследованиям в 451Research К. Марш исследовал полный спектр инструментов, связанных с производительностью рабочей силы, консультируя компании по их эффективному использованию. Компании, которые просто вынуждены нанимать удаленных работников, редко прилагают усилия, чтобы сделать их частью команды. Удаленным работникам легко выполнять работу (часто с большей сосредоточенностью, чем их коллеги на месте), но все же они не являются полноправными членами команды [9]. Принцип подбора персонала в компаниях, использующих распределенную рабочую силу, основан на выборе сотрудников, проживающих в определенном регионе. В компаниях с распределенной рабочей силой большее значение приобретают компетенции людей, их таланты. Проживать они могут в любой точке мира.

Раньше сотрудники, работающие удаленно из другого региона, не имели доступа к той же информации и социальным возможностям, что и их коллеги на месте. Сейчас внедряемые передовыми компаниями инструменты, технологии, методы работы позволяют обеспечить сотрудникам равные возможности. Однако немедленное стремление многих компаний заменить отсутствующий физический контакт увеличением использования приложений для чата или видеоконференций, лишь маскирует значительно более серьезную проблему – несовершенство систем взаимодействия сотрудников [3], чрезмерная формализация процессов, отсутствие понятных алгоритмов. До кризиса работники уже чувствовали себя подавленными слишком большим количеством разговоров и слишком большим количеством встреч. У удаленных менеджеров, например, на 21%

больше прямых отчетов, чем у менеджеров на местах. В частности, подавляющее большинство менеджеров хотят больше времени уделять своей работе и меньше времени тратить на электронную почту и телефонные разговоры [11]. Продуктивность сотрудника, работающего не в офисе, во многом зависит от созданного умного рабочего пространства, которое требует меньшего взаимодействия, соответственно, не заставляет сотрудника проводить немалую часть рабочего времени за разговорами в сетях, приложениях, чатах, видеоконференциях. Все эти коммуникации должны служить лишь способом определения контекста проекта.

По мере того как мир будет переходить к распределенному рабочему мышлению, появятся и новые формы социального контакта. Наибольшую важность приобретет доверие к работодателям без постоянного физического присутствия в офисе и близости товарищей по команде. Работники должны будут демонстрировать своим работодателям, что они также достойны доверия.

Использование распределенной рабочей силы дает компаниям огромные преимущества.

Возможность для корпоративных компаний находить и нанимать абсолютно лучших талантов со всего мира. Возможно, самое большое преимущество наличия распределенной рабочей силы. Это означает, что организации не ограничиваются наймом только местных кандидатов, которые живут в пределах досягаемости от их офиса. Расстояние и географические границы больше не имеют значения. Вместо этого организации имеют доступ к огромному количеству квалифицированных работников из всех регионов мира. Использование мирового рынка талантов дает компаниям возможность получить конкурентные преимущества на своих рынках. Кстати, можно найти высококвалифицированных специалистов в определенных регионах мира, которые готовы работать за небольшую плату.

Стимулирование инноваций. Распределенные команды открывают двери для талантов из самых разных слоев общества, знаний и опыта, что приводит к появлению разных идей и способов мышления. Найм людей, которые выглядят, говорят или думают не так, как остальные члены команды, позволяет избежать дорогостоящих ловушек соответствия, которые препятствуют инновационному мышлению. На самом деле, исследование McKinsey показало, что компании с более высоким этническим и расовым разнообразием показали лучшие результаты, чем в среднем по отрасли, увеличили финансовые показатели на 35 %.

Повышение производительности труда сотрудников. Предоставление членам команды гибкого графика и возможности работать там, где им наиболее комфортно, способствует повышению производительности. Двухлетнее исследование, проведенное в Стэнфорде, показало, что при распределенной работе сотрудников наблюдается поразительный рост производительности. Оказывается, участники распределенных команд делают более короткие перерывы, имеют меньше дней болезни и берут меньше отпусков. Фактически, в среднем, они выполняют почти полный рабочий день дополнительной работы каждую неделю по сравнению с коллегами, которые работают исключительно в офисе.

Лучшее региональное покрытие. Наличие распределенной команды, распределенной по нескольким регионам и часовым поясам, обеспечивает компаниям лучший глобальный охват. Удаленные офисы и члены команды, работающие в различных местах, позволяют корпоративным компаниям иметь местное присутствие в этом регионе. Компании, нанимающие сотрудников, которые знают местный язык, культуру и обычаи, могут сформировать более прочные отношения и доверие в определенных географических регионах. Кроме того, компании, работающие по всему миру, выигрывают от того, что сотрудники работают в разных часовых поясах, чтобы оказывать поддержку более высокого уровня международным клиентам. Это также бесценно для компании, которая пытается оказать влияние на новом рынке. Кроме того, нанимая людей из разных часовых поясов, компании могут легко предоставлять услуги 24 часа в сутки по всему миру, а команды могут работать над проектами круглосуточно для более быстрого завершения. Итоги российского исследования показывают, что 35 % генеральных директоров компаний отметили возможность найма персонала из регионов, что позволяет во многих случаях повысить качество, скорость найма, одновременно сократив фонды оплаты труда [7].

Хотя экономия затрат не единственная причина наличия распределенной рабочей силы, это дополнительное преимущество. Для компаний с корпоративными офисами в крупных мегаполисах расширение физических офисных площадей для размещения растущей численности персонала может оказаться дорогостоящим. Вместо этого можно нанять сотрудников без дополнительной аренды офисных помещений, мебели, электричества, расходов на еду и напитки и других расходов. Типичный бизнес экономит

11 000 долл. США на человека в год, позволяя сотрудникам удаленно работать 50 % времени. Полностью удаленные работники в США, например, экономят организациям в среднем 22 000 долл. США в год на одного сотрудника, поскольку компании не нужно предоставлять сотруднику офисную недвижимость, электричество, продукты питания и т. д.

Наличие доступа к информации может помочь командам быстро скорректировать задачу и самоорганизоваться. Способность команд к самоорганизации и созданию собственных структур приобретает еще большее значение в контексте распределенной работы. Баланс между открытым доступом к информации и комфортными защищенными пространствами для общих встреч имеет решающее значение для психологического сближения участников команд. Организациям нужны инструменты и правила, которые позволяют командам и отдельным людям находить собственный баланс, помогая всем решать одну стратегическую цель.

Например, Dropbox smart workspace стремится решить ее с помощью новой гибко структурированной и контекстно-зависимой платформы для асинхронной работы, и пандемия делает эту потребность еще более насущной. Трудно обеспечить последовательное управление информацией, если эта информация находится во многих разных местах, невозможно перейти к самоорганизации с помощью политики сверху вниз. Организационная гибкость возникает благодаря предоставлению людям доступа к инструментам, которые они могут использовать по-своему.

С точки зрения распределенной работы компания – это просто набор ресурсов, объединенных общей миссией. Все чаще компании подталкивают свои команды к работе за пределами основного функционала, дают возможность прямого контакта с клиентами. Если работа согласована и прозрачна для сотрудников и клиентов, это позволяет создавать дополнительную ценность для клиентов и преимущества перед конкурентами. В некоторых компаниях, где много людей работают непосредственно с клиентами, это преимущество означает, что команды могут разрабатывать свои собственные рабочие процессы, отражающие потребности клиентов. В идеале эти структуры включают доступ к достаточному количеству информации, чтобы сотрудники на передовой могли быстро перемещаться, не требуя большой обратной связи в режиме реального времени от членов команды или других команд.

Существует ряд сложностей в управлении распределенными проектными командами.

Управление персоналом, создание и поддержание организационной культуры, создание HR брендов. Люди – самый важный актив любой компании. Следовательно, принятие решений в распределенном рабочем пространстве должно быть ориентировано на человека, на удовлетворение социальных и психологических потребности людей. Люди не только хотят хорошо относиться к своему работодателю, они хотят работать в компании, где они могут быть эффективными и уважаемыми. Огромное преимущество здесь в том, чтобы люди чувствовали себя вовлеченными, связанными с другими членами команды и имели все возможности для того, чтобы сосредоточиться на выполнении конкретных задач. Независимо от того, вернутся ли компании к обычным формам ведения бизнеса или нет, когда кризис утихнет, те, кто получит это право, скорее всего, сохранят лучшие новые методы и, что важно, своих работников. 74 % опрошенных авторами в рамках подготовки данного исследования офисных работников считают, что гибкая работа стала “новой нормой”, 91 % работников отмечают улучшение баланса между работой и личной жизнью.

Языковые и культурные барьеры. Наличие глобально разнообразной рабочей силы с различным происхождением, языками и культурами также может быть сложной управленческой задачей. В рамках межкультурного тимбилдинга членам команды необходимо поделиться информацией и историями о своих родных языках, культурах и еде. Члены команды могут научиться произносить приветствия или короткие фразы на родных языках своих коллег. Это уменьшает недопонимание, связанное с культурой, способствует признанию различных культур и укреплению отношений между членами команды.

Коммуникационные проблемы. В распределенной работе существует значительная неопределенность в прогнозировании в отношении поведения других работников. Чтобы уменьшить неопределенность, членам группы нужна информация о том, что делают другие члены группы. В условиях распределенной работы менеджеры должны систематически проводить обучение удаленных работников и регулярные встречи с распределенными работниками. Процесс принятия решений должен способствовать решению стратегических и операционных проблем организации, обеспечивать продуктивную рабочую среду во всей организации.

Эффективная коммуникация является краеугольным камнем любой функционирующей команды, и это особенно важно для компаний с распределенной рабочей силой. Приложения для обмена мгновенными сообщениями, чата и видеоконференций делают общение, сотрудничество и решение проблем распределенной команды проще. В дополнение к регулярным командным видеоконференциям не менее важны встречи один на один. Это дает членам команды возможность поделиться проблемой, идеей или мыслью в частной и конфиденциальной обстановке. Взаимодействие лицом к лицу в режиме реального времени добавляет человеческий элемент в разговор и помогает понять, что пытаются сообщить члены команды.

Конфликты планирования. Для распределенных команд, разбросанных по нескольким часовым поясам, согласование времени для встреч может быть проблематичным. Необходимо выбирать время для встреч, которое обычно приходится на дневные рабочие часы каждого человека. Для некоторых это может быть утром, а для других – днем или ранним вечером. Для команд, которые находятся на противоположных сторонах полушария, возможна, например, видеозапись совещания для тех, кто не смог присутствовать на собрании в режиме реального времени, чтобы они могли просмотреть его позже. Распространение повесток дня собраний и заметок о собраниях в письменном виде также помогает коллегам быть в курсе событий, когда они не могут присутствовать лично.

Современные компании нуждаются в помощи в разработке и внедрении стратегии распределенной работы, вплоть до уровня проектирования и управления рабочими местами. Задача распределения рабочих мест в распределенной среде заключается в обеспечении и поддержании продуктивной рабочей среды для людей во всей организационной сети. В настоящее время крайне важно разработать комплексные решения, которые могут помочь организациям создавать ценные и эффективные распределенные рабочие механизмы, поддерживающие потребности организации в эпоху знаний.

Современные организации стремятся извлечь выгоду из скорости, масштаба и гибкости, которые облачная инфраструктура может предоставить их распределенным командам. Но по мере того, как популярность облачных вычислений растет и меняется то, как компании собирают, используют и обмениваются данными. В этот момент они становятся привлекательной мишенью для киберпреступников. Благодаря перемещению данных за пределы одного физического офиса и через глобальную сеть устройств и точек доступа управление активами и безопасность стали серьезной проблемой для корпоративных компаний. В ходе опроса, проведенного компанией по безопасности Wi-Fi iPass, 57% ИТ-директоров сообщили, что подозревают, что их мобильные сотрудники были взломаны или стали причиной проблем с безопасностью. Глобальные компании с географически распределенной рабочей силой должны серьезно относиться к безопасности данных и внедрять комплексный план безопасности для защиты своих сотрудников и конфиденциальных данных компании.

Среди практик, которые помогут сохранить информацию сотрудников и конфиденциальные данные компании в безопасности: создание и применение политик безопасности удаленной работы; создание надежных паролей; использование многофакторной аутентификации и т. д.

Другая проблема лежит в отслеживании работы с помощью корпоративных устройств. Это, безусловно, необходимо делать, но в этичной форме и только после того, как будет обеспечена поддержка удаленных работников [7].

Отслеживание и измерение производительности. При управлении распределительной рабочей силой полезно иметь количественный способ оценки вклада каждого члена команды. Используя программное обеспечение для управления проектами и повышения производительности, такое как YouGile, Bitrix24, Puzus, Jira, Asana, ProjectManager.com, можно легко отслеживать ход выполнения проектов и измерять индивидуальную производительность. Эти инструменты предоставляют бесценную информацию и помогают сотрудникам выполнять поставленные задачи и активно способствовать достижению целей команды. Современные инструменты видеоконференцсвязи также предоставляют подробные данные об участии в собраниях, их использовании и многом другом.

Заключение

Распределенная работа – это дисциплина для всей организации. В настоящее время крайне важно разработать комплексные решения, которые могут помочь организациям создавать ценные и эффективные распределенные рабочие механизмы, поддерживающие потребности организации в эпоху знаний.

Оперативная гибкость с использованием технологий распределенной работы становится новой нормой ведения бизнеса. Цифровые инструменты могут позволить гибким командам дисциплинировать технических и нетехнических сотрудников, работающих вместе кросс-функционально. Новые организационные модели будут гораздо более динамичными и адаптивными, чем традиционные корпоративные модели.

Ключевым изменением с операционной точки зрения станет все большее пересечение ИТ- и HR-команд внутри компаний для разработки инструментов и политики, которые обеспечивают баланс автономии и согласованности работников. Культура выполнения работы, совокупность технологий и моделей поведения, а также методов работы и рабочих процессов, которые обеспечивают эти технологии, становятся гораздо более важной частью опыта сотрудников. Усилия по созданию опыта работы распределенных сотрудников, безусловно, окупятся, когда люди вернуться в офис.

Библиографический список

1. Иконников, С. Д. Управление удаленными командами // Московский экономический журнал. – 2020. – № 9. – С. 255–259. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10606>
2. Ковалёва, И. А., Канке, А. А., Мозговой, А. И. Управление человеческими ресурсами через призму глобальных трансформационных изменений // Вестник МГПУ. Серия: «Экономика». – 2021. – № 1 (27). – С. 71–86. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2021.27.1.6>
3. Орлова, М. В., Пшеничников, В. О. Проектирование онлайн-системы управления малым бизнесом на основе функционально-ролевого моделирования // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 4. – С. 95–100
4. Сущенко, А. О., Портная, А. Д. Актуальность дистанционного управления персоналом в современном мире // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2021. – № 16. – С. 108–113.
5. Табачникова, М. Б., Чеснокова, С. Е. Управление командами при реализации онлайн-проектов в условиях ограничений личного общения // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – № 11 (131). – С. 112–121. <https://doi.org/10.17308/merc.2020.11/2469>
6. Яхина, Г. Р., Шакирова, Д. М. Как мотивировать сотрудников в условиях удаленной работы // Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 июня 2021 г. В 2-х т. – Т. 2 / под ред. Б. Н. Герасимова. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 309–311.
7. Исследование: как крупный российский бизнес будет развивать технологии удаленной работы // CNews [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/articles/2021-01-26_cnews_analytics_itogi_udalarki_2020_i_budushchie (дата обращения: 12.01.2022).
8. Reiners, B. 75+ Remote work statistics you should know // Built In [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://builtin.com/recruiting/remote-work-statistics> (дата обращения: 12.01.2022).
9. Marsh, Ch., Forrest, C., Castañón-Martínez, R. Coronavirus will disrupt your workforce: ensure that you have the right tooling strategy for remote workers // 451 Research [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://go.451research.com/2020-micoronavirus-will-disrupt-your-business--remote-worker-tools-and-strategy.html> (дата обращения: 12.01.2022).
10. Smith, D. Distributed work: Its future in the time of a pandemic // Lifesize [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lifesize.com/en/blog/distributed-work-overview/> (дата обращения: 12.01.2022).
11. The Complete Guide to Distributed Work for Enterprises // Lifesize [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lifesize.com/en/distributed-work-hub/> (дата обращения: 12.01.2022).
12. The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready? Work Trend Index: 2021 Annual Report // Architectural Record [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.architecturalrecord.com/ext/resources/Issues/2021/07-July/Work-Trend-Index-2021-Annual-Report.pdf> (дата обращения: 12.01.2022).
13. Wing Kosner, A. The crucial difference between remote work and distributed work // Work in Progress. Dropbox Blog [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.dropbox.com/topics/work-culture/the-crucial-difference-between-remote-work-and-distributed-work> (дата обращения: 12.01.2022).
14. Zacharia, Ch. Business is becoming more global – and so should business education // University of London [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://london.ac.uk/news-opinion/london-connection/feature/business-becoming-more-global> (дата обращения: 12.01.2022).

References

1. Ikonnikov S. D. Remote team management, *Moscow economic journal*, 2020, no. 9, pp. 255–259. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10606>
2. Kovaleva I. A., Kanke A. A., Mozgovoy A. I. Human resources management through the global transformational changes, *MCU Journal of Economic Studies*, 2021, no. 1 (27), pp. 71–86. (In Russian). <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2021.27.1.6>
3. Orlova M. V., Pshenichnikov V. O. Designing online management systems for small business on the basis of functional role modeling, *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2019, no. 4, pp. 95–100. (In Russian).
4. Suschenko A. O., Portnaya A. D. The relevance of remote personnel management in the modern world, *Obrazovanie i nauka bez granits: sotsial'no-gumanitarnye nauki*, 2021, no. 16, pp. 108–113. (In Russian).
5. Tabachnikova M. B., Chesnokova S. E. Team management during implementation online projects subject in terms of personal communication restrictions, *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2020, no. 11 (131), pp. 112–121. (In Russian). <https://doi.org/10.17308/meps.2020.11/2469>
6. Yakhina G. R., Shakirova D. M. How to motivate the employees of the organization in the conditions of remote work, *Theoretical and applied issues of economics, management and education: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference*, Penza, June 15–16, 2021, In 2 vol., Vol. 2, ed. by B. N. Gerasimov, Penza, Penza State Agrarian University, 2021, pp. 309–311. (In Russian).
7. Research: how large Russian business will develop remote work technologies, *CNews*. Available at: https://www.cnews.ru/articles/2021-01-26_cnews_analytics_itogi_udalarki_2020_i_budushchie (accessed 12.01.2022).
8. Reiners B. 75+ Remote work statistics you should know, *Built In*. Available at: <https://builtin.com/recruiting/remote-work-statistics> (accessed 12.01.2022).
9. Marsh Ch., Forrest C., Castañón-Martínez R. Coronavirus will disrupt your workforce: ensure that you have the right tooling strategy for remote workers, *451 Research*. Available at: <https://go.451research.com/2020-mi-coronavirus-will-disrupt-your-business--remote-worker-tools-and-strategy.html> (accessed 12.01.2022).
10. Smith D. Distributed work: its future in the time of a pandemic, *Lifesize*. Available at: <https://www.lifesize.com/en/blog/distributed-work-overview/> (accessed 12.01.2022).
11. The Complete Guide to Distributed Work for Enterprises, *Lifesize*. Available at: <https://www.lifesize.com/en/distributed-work-hub/> (accessed 12.01.2022).
12. The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready? Work Trend Index: 2021 Annual Report, *Architectural Record*. Available at: <https://www.architecturalrecord.com/ext/resources/Issues/2021/07-July/Work-Trend-Index-2021-Annual-Report.pdf> (accessed 12.01.2022).
13. Wing Kosner, A. The crucial difference between remote work and distributed work, *Work in Progress. Dropbox Blog*. Available at: <https://blog.dropbox.com/topics/work-culture/the-crucial-difference-between-remote-work-and-distributed-work> (accessed 12.01.2022).
14. Zacharia Ch. Business is becoming more global – and so should business education, *University of London*. Available at: <https://london.ac.uk/news-opinion/london-connection/feature/business-becoming-more-global> (accessed 12.01.2022).