

## Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции

*М. М. Чегурова*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Российская Федерация, 101000, Москва, Мясницкая ул., 20

**Для цитирования:** 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. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2021.302>

Представлен критический анализ современных концепций и результатов исследований компетенций и моделей поведения руководителей в условиях удаленной работы и цифровизации бизнес-процессов. Процесс цифровизации, являясь одним из ведущих трендов на рынке труда, необратимо изменил организации, рабочую среду и процессы, создал новые проблемы, с которыми сталкиваются лидеры. В разных секторах и независимо от размера компании все активнее используются гибкие структуры организации работы, прежде всего удаленный формат, при этом применение современных цифровых технологий и сервисов позволяет компаниям быстро и эффективно адаптироваться к новым условиям. Дистанционная форма занятости постепенно становится новой глобальной рабочей нормой, открывает огромные возможности для компаний, но и требует другого типа лидерства — «электронного». Новый тип лидерства предполагает значительные изменения отношений руководителя и сотрудников, в том числе лидерских моделей поведения. Электронное лидерство, роль которого в контексте удаленной работы будет заключаться в облегчении условий труда и поддержании мотивации сотрудников к достижению желаемых для организации целей, предполагает эффективное сочетание электронных и традиционных методов коммуникации и требует развития двух групп ключевых компетенций руководителя: социально-коммуникативных и социально-технологических. Практики электронного лидерства не только смогут обеспечить развитие и реализацию трудового потенциала работника, но и оптимизировать личностные взаимоотношения в процессе трудовой деятельности. Автор демонстрирует потенциал использования концепта электронного лидерства в исследованиях новых условий труда и управления.

*Ключевые слова:* цифровизация труда, удаленная работа, управленческие практики, лидерство, электронное лидерство, социально-коммуникативные навыки руководителя, социально-технологические навыки руководителя.

Цифровая трансформация, которая начинает активно менять сущность организаций, их границы, взаимодействия с внешней средой, а также внутренние рабочие процессы, в первую очередь означает внедрение некоторых технологий, таких как интернет вещей (IoT), цифровые платформы, социальные сети, искусственный интеллект (AI), машинное обучение (ML) и большие данные. Начинает формироваться новая технологическая парадигма, «в которой компьютерные датчики (на-

пример, радиочастотные идентификационные метки, устройства, умные часы) и другое оборудование (планшеты, мобильные устройства) объединены с различными объектами, людьми, информацией и компьютерами, а также физической средой» [1, р. 350].

На макроуровне переход к использованию таких технологий способствует активному изменению рынка труда, возникновению новых механизмов конкуренции и отраслевых структур. На микроуровне внедрение информационных технологий влияет на изменения в организационной структуре, использовании информации и процессах принятия решений [2]. Подобные перемены указывают на начало нового этапа информатизации, название которому «цифровая экономика» [3, с. 41].

В последние десятилетия компании развивались в соответствии с новыми условиями, такими как глобализация и растущая роль технологий. Цифровизация — один из ведущих трендов на рынке труда в последнее время. Коронакризис 2020 г. лишь обострил эту проблему и заставил многие компании двигаться гораздо быстрее в данном направлении. Переход от индустриальной эры к цифровой бизнес-среде привел к тому, что организации начали использовать более гибкие структуры налаживания работы, например стали внедрять удаленные формы работы. Именно современные цифровые технологии и сервисы позволяют компаниям быстро и эффективно переходить на удаленную работу. Развитие удаленных форм занятости было неизбежно, однако пандемия и обязательное социальное дистанцирование ускорили эти процессы. Предполагается, что эта поначалу вынужденная мера станет новой глобальной рабочей нормой даже после того, как пандемия закончится.

Такой способ работы открывает огромные возможности для корпораций, но при этом является «вызовом» для руководителей на разных уровнях управления, которых в литературе по менеджменту чаще всего обозначают термином «лидеры» [4]. Чтобы воспользоваться возможностями, которые предлагает удаленная работа, лидеры не могут руководить так, как это делалось традиционно, они должны адаптироваться к новым виртуальным условиям. Например, согласно опросу Mail.Ru Group и ResearchMe, за период пандемии и удаленной занятости российские сотрудники начали использовать новые цифровые инструменты: сервисы для групповых звонков и онлайн-трансляций — 36 %, облачные решения — 31 %, корпоративный интернет — 33 %, менеджеры задач — 30 %<sup>1</sup>. При этом, согласно опросу HeadHunter, обеспечение средствами труда со стороны работодателя у большинства работников (54 %) отсутствует<sup>2</sup>.

Адаптация традиционных лидерских практик к технологически опосредованной среде более сложна [5]. В первую очередь потому что основополагающие навыки, традиционно связанные с лидерством, например коммуникативные, необходимые для объединения и мотивации других для достижения общих целей, во многом видоизменяются в связи с использованием электронных технических средств связи. Общение и построение отношений приобретают другой уровень сложности,

---

<sup>1</sup> Исследование: почти 40 % россиян считают, что работать удаленно эффективнее // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8350697> (дата обращения: 06.05.2021).

<sup>2</sup> Халатное отношение: треть россиян жалуется на трудности работы из дома // Известия. Общество. URL: <https://iz.ru/990930/ekaterina-iasakova-anna-ivushkina/khalatnoe-otnoshenie-tret-rossiian-zhaluetsia-na-trudnosti-raboty-iz-doma> (дата обращения: 06.05.2021).

когда сотрудники рассредоточены по нескольким часовым поясам и различным культурам [6, р. 3]. Эта растущая тенденция потребует новых лидерских навыков.

Наше исследование направлено на изучение специфики воздействия удаленной формы работы на модели поведения руководителей. Теоретический обзор будет состоять из двух частей — анализа результатов исследований по теме удаленной работы, а также рассмотрения концепции электронного лидерства и ее применения к условиям удаленной работы.

## **Удаленная работа как новый вызов руководителям**

Тема удаленной работы еще до пандемии COVID-19 привлекала внимание исследователей в таких сферах, как менеджмент, социология, психология. Например, по подсчетам автора, за 2015–2018 гг. отмечается в среднем 2800 публикаций по запросу «remote work» в базе WoS, тогда как в 2020 г. их было уже более 4000, что свидетельствует о растущем интересе ученых к данной теме.

Под удаленной работой подразумевается вид деятельности, при которой сотрудники выполняют задачи в отдаленном от основного рабочего месте по крайней мере в течение части своего рабочего графика, используя электронные технические средства для взаимодействия с коллегами и клиентами внутри и за пределами организации [7].

Удаленная работа имеет ряд потенциальных преимуществ. Эмпирические исследования показали благоприятные результаты влияния удаленной работы на такие аспекты трудовой деятельности, как производительность труда, удовлетворенность работой, меньший дисбаланс между работой и семьей, снижение уровня стресса и уменьшение текучести кадров [8; 9].

Однако надо иметь в виду, что удаленная работа может приводить и к негативным последствиям, например к изоляции, причиной которой является отсутствие повседневного социального аспекта работы, поскольку сотрудники физически находятся вдали от коллег, а значит, не принимают активного участия в обмене информацией. Чувство изоляции отрицательно влияет на работу, потому что сотрудники не имеют поддержки руководителя и коллег в решении проблем, как если бы они физически присутствовали на работе. Такая ситуация требует другого типа лидерства, роль которого в контексте удаленной работы будет заключаться в облегчении условий труда и поддержании мотивации сотрудников к достижению желаемых целей.

## **Новая парадигма лидерства**

Разработка новой парадигмы лидерства в контексте цифровизации бизнес-процессов и перехода к удаленным формам работы, в том числе выявление личностных и профессиональных компетенций, необходимых современным руководителям, становится важнейшей задачей для исследователей. Отметим, что тема лидерства — одна из центральных в таких дисциплинах, как менеджмент и организационная психология, в то время как в социологических исследованиях вопросы поведения руководителей, особенно в современных условиях непрерывных организационных трансформаций, затрагиваются пока относительно редко.

В основном современные российские научные работы, посвященные теме лидерства, сосредоточены на рассмотрении современных западных концепций лидерства [10; 11], а также на эмпирическом выявлении и описании отличительных черт новых лидеров XXI в. [12; 13].

При анализе западных концепций лидерства в работах на первый план в основном выносятся ценностная ориентация, связанная с преобразованием не организации, а человека внутри организации. Например, отмечается, что руководители начинают в большей степени ориентироваться не на достижение организационных целей, а на своих «последователей» (т. е. подчиненных), на формирование доверительных устойчивых взаимоотношений с ними и создание комфортных условий труда [10, с. 143].

В условиях информационной эпохи в связи с тем, что рыночные механизмы начинают уступать место этическим принципам, поведение лидеров все больше опирается на гуманистическую парадигму, ответственность, духовность и понимание цены выбора [14, с. 145]. Подчеркивается необходимость для лидера развивать не только основы профессионализма (знаний и умений), но и личностные, коммуникативные, «мягкие» качества, в том числе такие как мудрость, способность вызывать доверие, харизма, поскольку это оказывает сильный мотивирующий эффект на сотрудников и повышает эффективность труда [15, с. 293].

Помимо этого, как отмечают исследователи, современным руководителям необходимо активно вовлекаться в процессы групповых взаимодействий, поскольку именно лидер способен влиять на распределение неформальных социальных ролей и функций, а также целенаправленно генерировать, трансформировать и направлять эмоциональные потоки в команде [16, с. 514].

От руководителя и его стиля управления напрямую зависит эмоциональное состояние сотрудников. В кризисный период, особенно в начале массового перехода на удаленную работу, подчиненным особенно была важна моральная поддержка руководящего звена. Однако исходя из результатов недавнего эмпирического исследования всего 31 % опрошенных сотрудников заявили о том, что их руководитель выступал поддерживающим лидером — обсуждал с сотрудниками их переживания, примерно столько же респондентов (26 %) отметили, что работодатель никаких специальных мер не предпринимал [12, с. 288], что свидетельствует о серьезном расхождении теории и практики.

Лидеры, способные установить благоприятный и здоровый климат внутри организации, помогают компаниям стать более стабильными и устойчивыми [17, с. 145]. Так, на эмпирическом материале было доказано, что одними из ключевых компетенций, имеющихся у современного руководителя, являются амбициозность, коммуникабельность и ориентация на успех [13, с. 12]. Коммуникабельные лидеры не только способны эффективно использовать рычаги воздействия на сотрудников для решения различных проблем, но и могут делегировать свои полномочия, поскольку верят в силу и способности своих сотрудников, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на рабочей атмосфере [18, с. 45].

При этом, как отмечают многие исследователи, новое лидерство, как и в традиционных концепциях, направлено на трансформацию. Так, подчеркивается актуальность проблемы лидерства в управлении изменениями, поскольку современные руководители вынуждены подстраиваться под новые условия увеличенной неопре-

деленности, сложности и динамизма окружающей среды [11, с. 755]. В период кризиса лидерам необходимо принять разнообразные специфические методы управления, а также возглавить новые направления и практики работы, поскольку именно в ситуации неопределенности проявление лидерских качеств менеджерами поможет не только поддержать организации во время текущего кризиса, как бы долго он ни продолжался, но и подготовить их к другим вызовам [19, с. 112]. В условиях высокой скорости обработки большого количества информации и необходимости быстрого реагирования на внешние изменения возрастает роль компетенций руководителей, а именно требуется применение знаний, умений и личных качеств для ориентации на задачи и результаты путем инициирования и принятия ответственности за происходящие изменения [13, с. 12].

Руководителям необходимо ориентироваться на эволюционирование организационной структуры, процедур, решений, человеческого потенциала, в том числе собственного [20, с. 510], при этом наиболее актуальными будут цифровые компетенции и их интеграция в традиционную систему управленческих знаний, умений и навыков [21, с. 395]. Эти новые требования к руководителям воплотились в концепции «электронного лидерства».

### **Электронное лидерство в условиях удаленной работы**

Электронное лидерство определяется как «эффективное использование и сочетание электронных и традиционных методов коммуникации. Это подразумевает осведомленность о существующих ИКТ, выборочное принятие новых ИКТ для себя и организации, умение выбирать из множества традиционных и электронных методов для эффективного достижения различных целей, а также техническую компетентность в использовании выбранных ИКТ» [22, р. 83].

Новый тип лидерства предполагает значительные изменения отношений руководителя и сотрудников [23], что требует от лидеров менять модели поведения [24]. Как подчеркивают Дж. Дулебон и Дж. Хох [25], необходимо проводить эмпирические исследования этой малоизученной темы.

Исследования в области лидерства в значительной степени сосредоточены на организациях, где сотрудники работают в офисе. Работы по этой теме в контексте удаленной работы немногочисленны, например Б. Аволио и соавторы [26] утверждают, что изучение электронного лидерства находится на ранней стадии развития. Исследования, посвященные тому, как нынешняя цифровая революция меняет отношения между лидерами и сотрудниками, также немногочисленны [22].

Подготовка к переходу в виртуальную рабочую среду — приоритетная задача организаций в условиях глобализирующегося цифрового мира. Кроме того, во время пандемии это крайне важно для выживания бизнеса. Таким образом, переход к электронному лидерству, «тихая революция», как этот процесс назвали Б. Аволио и С. Кахай еще в 2003 г. [23, с. 325], сейчас становится актуальной задачей, с которой столкнутся все компании.

Электронное лидерство — одна из важнейших тенденций нашего времени не только из-за огромных технических изменений, но и потому что оно способствует (или препятствует) другим тенденциям, таким как рост множества удаленных практик лидерства [27]. Цифровые технологии и лидерство взаимно влияют и ме-

няют друг друга. Эффект от использования технологий возникает в результате взаимодействия с организационными структурами, частью которых является руководство. При этом организационные структуры, включая руководство, могут сами трансформироваться в результате взаимодействия с технологиями [28, р. 616]. С этой точки зрения контекст не только формируется лидерами, это неотъемлемая часть самой конструкции электронного лидерства.

При этом лидер необязательно должен быть техническим гением. Но он должен знать, как извлечь выгоду из высоких технологий и эффективно руководить с помощью технологий. М. Ван Варт утверждает, что электронное лидерство подразумевает (1) применение ИКТ, когда они выгодны по различным причинам, (2) выбор наиболее подходящих и доступных ИКТ по отношению к стоимости различных ресурсов, (3) использование различных каналов связи, когда это наиболее целесообразно, и (4) компетентность при работе с технологиями [22].

Компетенции, предложенные в [29], через которые может быть определено электронное лидерство, представлены в таблице.

*Таблица. Компетенции электронного лидера*

Компетенция	Описание
Навыки коммуникации (E-communication)	Лидер имеет возможность общаться с помощью ИКТ в ясной и организованной форме, избегая ошибок и недопонимания, и не мешает производительности
Социальные навыки (E-social)	Лидер обладает способностью создавать позитивную рабочую среду и улучшать коммуникацию и сотрудничество с помощью различных методов виртуального общения
Навыки командообразования (E-team)	Лидер обладает способностью создавать, мотивировать, распознавать и привлекать к ответственности команды в виртуальной среде
Навыки создания доверия (E-trust)	При использовании ИКТ лидер обладает способностью вызывать доверие, воспринимаясь как честный, последовательный и справедливый
Навыки преобразования (E-change)	Лидер обладает способностью эффективно управлять инициативами по изменению с помощью ИКТ
Технологические навыки (E-tech)	Лидер технологически подкован и остается в курсе соответствующих разработок в области ИКТ и проблем, связанных с безопасностью ИКТ

Как видим, представленные компетенции могут быть сведены в две большие группы: **социально-коммуникативные**, к которым относятся навыки коммуникации, социальные навыки, навыки командообразования, а также навыки создания доверия, и **социально-технологические**, к которым относятся навыки управления изменениями и технологические. Рассмотрим их подробнее.

## Социально-коммуникативные навыки

Коммуникация в удаленном формате — сложная задача [30, р. 5]. Работники общаются по множеству различных каналов, часто включая обмен мгновенными сообщениями через корпоративные социальные сети или видеоконференцсвязь. Именно невербальное общение может стать одним из самых больших препятствий на пути развития межличностных отношений и управления ими руководителем команды. Кроме того, зависимость всей работы виртуальной команды от ИКТ может привести к проблемам со связью, таким как неспособность руководителя быстро распространить информацию среди членов своей команды или передать уровень срочности и важности информации [1]. Координация работы также может быть осложнена тем, что члены команды могут находиться в разных часовых поясах. Чтобы преодолеть эти и другие проблемы, электронным лидерам необходимо выработать определенные модели поведения.

Традиционные социальные навыки, необходимые руководителю, такие как умение активно слушать, распознавать и понимать эмоции (эмоциональный интеллект) и точки зрения других, могут быть недостаточны в новой цифровой эпохе. Лидерам необходимо объединить эти социальные навыки с использованием различных методов виртуального общения. А. Роман и соавторы называют новый необходимый руководителям навык электронным общением и определяют его как «способность общаться с помощью ИКТ ясным и организованным образом, избегая ошибок и недопонимания» [29, р. 5]. При этом лидеру необходимо владеть различными инструментами коммуникации, так как их коммуникационная эффективность во многом зависит от умения выбрать правильный инструмент коммуникации.

Помимо управления внутренними коммуникациями в организации, лидерам также необходимо сосредоточить внимание на внешних связях, которые включают клиентов и партнеров. Вероятнее всего, по мере развития цифрового бизнеса роль внешних связей будет возрастать. Исследования также подтверждают это: в период цифровой трансформации эксперты подчеркивали роль клиентоориентированности, а также необходимости создания и поддержания сетей партнерских отношений [31, р. 15].

В связи с тем, что цифровые технологии не только используются для поддержки внутренних процессов, но и являются способом налаживания отношений с различными субъектами внешней среды, платформы социальных сетей становятся мощными инструментами, которые руководители высшего звена используют для создания каналов связи со своими сотрудниками, партнерами и клиентами [32].

В другом исследовании на базе количественного опроса 332 пользователей социальных сетей, которые следили за корпоративными руководителями в социальных сетях, показано, как коммуникация генеральных директоров побуждает сотрудников воспринимать корпоративных лидеров как образец для подражания и заботливых друзей, что, в свою очередь, улучшает их доверие, удовлетворение и лояльность компании [33]. По словам авторов, цифровые технологии, в частности социальные сети, помогают генеральным директорам становиться «руководителями по вовлечению (Chief Engagement Officers), [которые развивают] межличностные взаимодействия и отношения с современной публикой, разбирающейся в цифровых медиа» [33, р. 1859].

Грамотно выстроенная коммуникативная стратегия руководителя позволит создать в коллективе атмосферу свободного обмена мнениями, поощрит выдвижение различных идей и инициатив со стороны сотрудников, что приведет к их более активному участию в принятии решений. Так, мы видим, как коммуникативный навык тесно связан с социальным, который подразумевает создание позитивной рабочей атмосферы с помощью цифровых методов коммуникации. В условиях удаленной работы, когда непосредственная поддержка и сочувствие коллег могут быть недоступны в виртуальной среде, сотрудники имеют большую потребность во внимательном отношении со стороны своих лидеров [34].

Благодаря активному влиянию цифровых технологий получила развитие и распространение новая форма организации труда — виртуальная команда. Виртуальные команды определяются как «взаимозависимые группы людей, которые работают вне времени, пространства и организационных границ и чья коммуникация сильно зависит от передовых информационных технологий» [35, р. 1].

В литературе признано несколько преимуществ виртуальных команд. Во-первых, использование виртуальных команд позволило значительно сократить время и затраты на поездки из дома до офиса [36]. Во-вторых, дистанционное лидерство является одним из основных факторов, способствующих достижению более высокого уровня вовлеченности сотрудников [37]. В-третьих, благодаря разнородному составу команды, а следовательно, возможности сочетания различных точек зрения виртуальная работа способствует творчеству и инновациям [38].

Несмотря на преимущества, определенные особенности виртуальных команд бросают вызов традиционным способам управления и руководства командами.

Как отмечает Т. Шварцмюллер, в эпоху распространения удаленных форм занятости меняется баланс работы и личной жизни сотрудников, что становится важным показателем качества трудовой жизни, появляются новые инструменты коммуникации, что усиливает контроль над рабочими процессами и обеспечивает лучшую поддержку сотрудников, а также сотрудники начинают более активно участвовать в принятии организационных решений [39]. Чтобы эффективно управлять командой и помогать извлекать максимальную выгоду из этих цифровых преобразований, лидерам в командной работе необходимо предоставлять своим работникам определенные ресурсы (например, автономию, гибкость рабочих процессов, ролевую определенность и др.) во избежание возможных проблем.

Кроме того, благодаря различным цифровым инструментам в командной работе у руководителя появляется новая роль: «Задача лидера больше не в том, чтобы определять и распределять задачи, а в том, чтобы определить цель и позволить сотрудникам найти собственный путь к достижению этой цели» [39, р. 129]. В данном случае наиболее эффективным для руководителя будет использование так называемых High Involvement Work Practices (HIWP), которые направлены не только на развитие способности сотрудников влиять на управленческие решения, но и на обеспечение качественного обмена информацией между руководителем и подчиненными. Более высокая автономия и участие сотрудников в управлении может приводить не только к более высокому чувству ответственности за работу, но и к увеличению внутренней мотивации сотрудников, а также к их большей вовлеченности.

Одна из наиболее важных практик руководителя в условиях удаленной работы включает установление норм общения внутри команды, которые позволяют до-



стичь взаимопонимания. Однако члены глобальных проектных команд (*GPT-global project teams*) сталкиваются с множеством проблем, связанных с разработкой, согласованием и поддержанием норм, которые будут определять их коммуникацию в рамках глобальной проектной системы [40, p. 1719].

Акцент на поведенческих нормах, установленных в рамках традиционных команд, уходит в прошлое. Для эффективной работы удаленным командам требуется четкое определение правил, относящихся к использованию электронных средств коммуникации. Четко установленные нормы общения и ясность ролей каждого члена команды не только ведут к более быстрому обнаружению и решению проблем и ошибок, регулярному взаимодействию и улучшению обратной связи между лидером и подчиненными, но и имеют решающее значение для индивидуального восприятия удовлетворенности и эффективности проекта [40, p. 1725]. В случае если нормы не будут четко установлены, это может привести к ролевой неопределенности, что, в свою очередь, может негативно сказаться как на социальных, так и на экономических показателях.

Несмотря на то что, как было отмечено ранее, руководители начинают все больше вовлекать своих сотрудников в принятие решений, нельзя забывать и о важности мотивации, особенно если речь идет о виртуальных командах. Такая модель лидерства, как «вдохновляющее мотивационное лидерство» (*inspirational motivation leadership*), может применяться для мотивации членов команды достигать общей цели. Это очень важно в виртуальных командах, где взаимодействие зависит от технологий. Такой тип лидерства помогает сформировать у членов команды чувство коллективной ценности и способствует идентификации команды. Кроме того, он оказывает прямое влияние на производительность членов команды [41, p. 393].

Однако здесь речь идет скорее о внешнем мотиваторе в роли руководителя команды, тогда как внутренняя мотивация как детерминанта поведения является более сильным предиктором индивидуальной эффективности работника. Внутренняя мотивация членов виртуальной команды, которая содержит в себе три базовые потребности (в автономии, компетентности, взаимосвязи с другими людьми), согласно другому исследованию [38, p. 786], является основной — семь из десяти мотиваторов были определены как внутренние. Командная работа, командный дух и совместная (диффузная) ответственность для сотрудников являются главными мотивами. Некоторые сотрудники также сообщили, что виртуальная рабочая среда — это современные рабочие места, полные возможностей. Они сделали акцент на гибком графике работы, работе на дому и связанных с этим преимуществах.

Четкое установление норм для общения и координации, а также грамотная мотивация сотрудников со стороны руководителя может помочь установить доверительные отношения между членами команды, обеспечив четкие ожидания для себя и других.

С. Марлоу и соавторы определяют коллективное, или командное, доверие как «общее убеждение группы людей в том, что другой человек или группа (а) прилагает добросовестные усилия, чтобы вести себя в соответствии с любыми обязательствами, как явными, так и неявными, (б) честен в любых переговорах, предшествующих таким обязательствам, и (в) не использует чрезмерное преимущество другого, даже когда есть такая возможность» [42, p. 580–581].

Важность доверия как один из ключевых видов социального восприятия организации для членов виртуальных команд является следствием характерных осо-

бенностей такой команды, о которых отчасти говорилось ранее: отсутствие личных контактов между членами команды, короткая продолжительность жизни команды, а также зависимость от технических средств связи. Поэтому высокая степень доверия позволяет снизить опасения членов команды относительно того, будут ли их коллеги выполнять свои индивидуальные обязанности, что позволит эффективно достигать поставленных целей [42, p. 581].

Командное доверие способствует координации и сотрудничеству и, следовательно, положительно влияет на эффективность команды [43, p. 1157]. Оно положительно коррелирует с критериями эффективности (отношение к команде, обработка информации в командах и производительность команды), кроме того, связано с такими важными установками по отношению к работе, как удовлетворенность сотрудника командой, приверженность команде, сплоченность команды и намерения по отношению к команде.

### **Социально-технологические навыки**

Навык управления изменениями также важная характеристика электронного лидерства. Электронные лидеры должны уметь определять необходимость изменений и продвигать инновации в своих организациях и командах. Благодаря цифровым инструментам (например, приложениям для обратной связи) возможно более активное участие сотрудников в принятии организационных решений. К примеру, в виртуальных командах распределение лидерства между несколькими членами команды является более эффективным в условиях удаленной занятости [30, p. 5].

Поскольку электронные лидеры играют ключевую роль в выборе технологии, которая будет отвечать требованиям рынка и позволит организации оставаться конкурентоспособной, руководителям необходимо развивать технические компетенции для облегчения мониторинга, координации и согласования работы с помощью новых технологических инструментов, чтобы нивелировать отсутствие личного взаимодействия. Лидеры, не развивающие свои технические навыки, могут остаться без работы, поскольку в быстро меняющейся мировой экономике устаревшие технические навыки могут затруднить распределение ресурсов и принятие стратегических решений.

Как уже было сказано, технологический навык подразумевает не только широкое использование ИКТ в повседневной работе, но и умение выбирать различные технологии, например для поддержания связи с подчиненными, когда это необходимо.

Так, С. Ньюман и соавторы показывают, что члены удаленной команды положительно оценивают использование их руководителями различных методов коммуникации и это влияет на их восприятие результатов работы всей команды [44]. Однако при этом выявлена существенная организационная проблема. Лидеры, воспринимаемые членами виртуальной команды как наиболее эффективные коммуникаторы, транслируют информацию о целях деятельности группы, но не достигают при этом показателей организации (KPI). Эта проблема может в дальнейшем не только привести к ухудшению согласованности действий руководителя и сотрудника, но и к снижению уровня сплоченности группы и вовлеченности сотрудников.

Авторы отмечают, что такая ситуация может возникнуть вследствие неверной интерпретации сообщения от руководителя (поскольку невербальная коммуника-

ция отсутствует в большинстве виртуальных команд) или если коммуникация со стороны руководителя трудно воспринимается сотрудниками из-за его чрезмерной уверенности и сложности языковых конструкций [44, р. 463]. Таким образом, возникает проблема соблюдения баланса между созданием комфортных условий труда для сотрудников, повышением их удовлетворенности и производительности и достижением экономических показателей, т. е. противоречие «экономического» и «социального», что уже неоднократно отмечалось исследователями [45].

## **Заключение**

Пандемия 2020 г. существенно ускорила процессы цифровизации в разных сферах экономики. Большинство организаций было вынуждено оперативно перестраивать бизнес-процессы, переведя их в онлайн-среду. Быстрое и массовое проникновение удаленных форм работы как одно из наиболее ярких примеров изменений в условиях цифровой экономики трансформировало подходы к организации труда. Цифровые технологии призваны обеспечить эффективное взаимодействие удаленных команд, однако для этого руководителям необходимо адаптировать свои модели поведения.

Новый тип лидерства в цифровом контексте, где работа опосредована информационными технологиями, высокой сложностью и постоянно изменяющейся рабочей средой, требует от руководителей менять свои практики, отношение и поведение для обеспечения долгосрочной устойчивости организаций. Традиционные навыки, необходимые руководителю, могут быть недостаточны в новой цифровой эпохе. По мнению многих исследователей, в новых электронных условиях лидерам не только необходимо создавать позитивную атмосферу с помощью цифровых методов коммуникации как внутри коллектива, так и с внешними субъектами (клиентами, партнерами), предоставлять своим работникам определенные ресурсы (например, автономию, гибкость рабочих процессов, ролевую определенность и др.), но и уметь определять необходимость изменений и продвигать инновации в своих организациях и командах. Проявление таких лидерских качеств поможет не только поддержать компанию во время кризисного периода, но и подготовить ее к другим вызовам.

Проведенный анализ показал, что современные исследования, как правило, ограничиваются изучением того, как удаленная работа влияет на разные аспекты трудовой деятельности сотрудников. Специальные исследования процессов перехода к электронному лидерству, которое может облегчить потенциальные проблемы удаленной работы, такие как большая физическая и социальная дистанция, затрудняющая социальное взаимодействие, пока малочисленны.

В связи с этим представляется перспективным изучение влияния социально-демографических, профессиональных характеристик индивида и особенностей организации на восприятие сотрудниками руководителей в условиях удаленной работы, а также роли разных видов практик электронного лидерства в таких важных аспектах трудовой деятельности, как удовлетворенность работой и производительность труда, которые обеспечивают развитие и реализацию трудового потенциала работника, оптимизацию личностных взаимоотношений в процессе трудовой деятельности.

## Литература

1. Cascio W., Montealegre R. How technology is changing work and organizations // Annual review of organizational psychology and organizational behavior. 2016. Vol. 3. P. 349–375.
2. Huber G. P. A theory of the effects of Advanced Information Technologies on organizational design, intelligence, and decision making // Academy of Management Review. 1990. Vol. 15. P. 47–71.
3. Головенчик Г. Теоретические подходы к определению понятия «цифровая экономика» // Наука и инновации. 2019. № 2. С. 54–59. <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2019-1-54-59>.
4. Балабанова Е. С., Деминская В. Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15, № 3. С. 263–288. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.301>.
5. Pulley L., Sessa I. E-leadership: tackling complex challenges // Industrial and Commercial Training. 2001. Vol. 33. P. 225–229.
6. 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.
7. Gajendran S., Harrison D. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences // Journal of applied psychology. 2007. Vol. 92, № 6. P. 1524–1541.
8. Brunelle E., Fortin J.-A. Distance makes the heart grow fonder: an examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory // Sage open. 2021. Vol. 11, № 1. P. 1–11.
9. Nakrošiene A., Buciniene I., Goštautaitė B. Working from home: characteristics and outcomes of telework // International Journal of Manpower. 2019. Vol. 40, № 1. P. 87–101.
10. Виханский О. С., Миракян А. Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018. № 1. С. 131–154. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>.
11. Егоров Е. Е., Виноградова С. А., Лазутин В. Р. Некоторые аспекты типологии лидерства в условиях управления изменениями // Московский экономический журнал. 2019. № 8. С. 754–761. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-18060>.
12. Смирнова А. В. Управление персоналом компании в период кризиса // Российский экономический вестник. 2020. Т. 3, № 3. С. 285–291.
13. Стегний В. Н., Севастьянова И. Г. Социологический анализ статусных характеристик современного руководителя // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2017. № 1. С. 8–18. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2017.1.1>.
14. Веселовский Д. П., Мосина Л. М. Теоретический анализ феномена лидерства в эпоху VUCA // Вестник ГУУ. 2018. № 2. С. 143–146. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-2-143-146>.
15. Денисов А. Ф., Цыбова В. С. «Мягкие» и «жесткие» качества лидера компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. № 3. С. 275–296.
16. Булатецкая А. Ю. Формирование эффективного управленческого стиля лидера в условиях информатизации экономики // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 508–520. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10229>.
17. Миракян А. Г. Лидерство в XXI веке: корреспонденция теории и практики // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2018. № 6. С. 133–151.
18. Шавалеева Ю. Ш. Природа лидерства в управлении компанией и концепции роста лидерских качеств сотрудников // Лидерство и менеджмент. 2018. Т. 5, № 1. С. 43–53. <https://doi.org/10.18334/lim.5.1.38770>.
19. Пехтерева Е. А. Проблема лидерства и управления компанией в период кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Экономические и социальные проблемы России. 2020. № 3. С. 102–113. <https://doi.org/10.31249/espr/2020.03.05>.
20. Булатецкая А. Ю. Разработка модели информационного менеджмента компании на основе технологий лидерства в условиях цифровизации экономики // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 756–769. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10277>.
21. Саликов Ю. А., Логунова И. В., Каблашова И. В. Тенденции изменений в управлении человеческими ресурсами предприятиями в условиях цифровой экономики // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2019. Т. 81, № 2. С. 393–399. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2019-2-393-399>.

22. 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.
23. Avolio B.J., Kahai S.S. Adding the “E” to E-Leadership: How it may impact your leadership // *Organization Dynamics*. 2003. Vol. 31. P.325–338.
24. Malhotra A., Majchrzak, A., Rosen, B. Leading virtual teams // *Academy of Management Perspectives*. 2007. Vol. 21. P.60–70.
25. Dulebohn H., Hoch E. Virtual teams in organizations // *Human Resource Management*. 2017. Vol. 27. P.569–574.
26. Avolio B.J., Sosik J.J., Kahai S.S., Baker B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission // *Leadership Quarterly*. 2014. Vol. 25. P.105–131.
27. Liu C., Van Wart M., Kim S., Wang X., McCarthy A., Ready D. The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States // *Australian Journal of Public Administration*. 2020. Vol. 79. P.298–329.
28. Avolio B.J., Kahai S., Dodge G.E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice // *Leadership Quarterly*. 2000. Vol. 11. P.615–668.
29. 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 Review*. 2019. Vol. 79. P.853–866.
30. Larson L., Leslie A. Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams // *Leadership Quarterly*. 2020. Vol. 31, № 1. P.1–71.
31. Larjovuori R., Bordi L., Heikkila-Tammi K. Leadership in the digital business transformation // 22<sup>nd</sup> International Academic Mindtrek Conference. New York: Association for Computing Machinery, 2018. P.1–10.
32. Obschonka M., Fisch C., Boyd, R. Using digital footprints in entrepreneurship research: a Twitter-based personality analysis of superstar entrepreneurs and managers // *Journal of Business Venturing Insights*. 2017. Vol. 8. P.13–23.
33. Tsai W. H. S., Men L. R. Social CEOs: The effects of CEOs’ communication styles and parasocial interaction on social networking sites // *New Media and Society*. 2017. Vol. 19. P.1848–1867.
34. Vries H., Tummers L., Bekkers V. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? // *Review of Public Personnel Administration*. 2018. Vol. 39, № 4. P.570–593.
35. Hambley L.A., O’Neill T.A., Kline T. Virtual team leadership: the effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2007. Vol. 103. P.1–20.
36. Bartol K.M., Liu W. Information technology and human resources management: harnessing the power and potential of netcentricity // *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2002. Vol. 21. P.215–242.
37. Busse R., Weidner G. A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organizational agility and digital collaboration on perceived employee engagement // *Leadership and Organization Development Journal*. 2020. Vol. 41, № 4. P.535–550.
38. Gupta S., Pathak G.S. Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study // *Journal of Organizational Change Management*. 2018. Vol. 31. P.778–794.
39. Schwarzmüller T., Brosi P., Duman D., Welpel I. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership // *Management Review*. 2018. Vol. 29, № 2. P.114–138.
40. Henderson L., Stackman R., Lindekilde R. The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams // *International journal of project management*. 2016. Vol. 34, № 8. P.1717–1730.
41. Luring J., Jonasson C. Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? // *Human Resource Management Journal*. 2018. Vol. 28, № 6. P.392–409.
42. Marlow S.L., Lacerenza C.N., Salas E. Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda // *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27, № 4. P.575–589.
43. Breuer C., Hüffmeier J., Hertel G. Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators // *Journal of Applied Psychology*. 2016. Vol. 101, № 8. P.1151–1177.
44. Newman S.A., Ford R.C., Marshall G.W. Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality // *International Journal of Business Communication*. 2020. Vol. 57, № 4. P.452–473.

Контактная информация:

Чегурова Маргарита Михайловна — магистр социологии; ritachegurova@yandex.ru

## Managers in the digital economy: New challenges and competencies

*M. M. Chegurova*

HSE University,  
20, Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation

**For citation:** Chegurova M. M. Managers in the digital economy: New challenges and competencies. *Vestnik of Saint Petersburg University. Sociology*, 2021, vol. 14, issue 3, pp. 208–223. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2021.302> (In Russian)

The article presents a critical review of studies concerned with competencies and behavioral models of managers in the context of remote work and digitalization of business processes. The digitalization process, being one of the leading trends in the labor market, has irreversibly changed organizations, work environments and processes by creating new challenges for leaders. More flexible organization structures are beginning actively used in different industries and organizations, for example, remote forms of work. Moreover, digital services and technologies help companies adapt more quickly and effectively to new conditions. Remote work, which is becoming a new global norm of work, opens significant opportunities for companies, but also requires another type of management — electronic. The new type of leadership implies significant changes in the relationship between a manager and employees, which makes it necessary for leaders to change their behavioral models. E-leadership, whose role is to facilitate working conditions and maintain employee motivation to achieve desired goals, offers an effective combination of electronic and traditional communication methods that can be expressed through two groups of leadership competencies: socio-communicative and socio-technological. E-leadership practices will not only be able to ensure the development and realization of an employee's work potential, but also optimize personal relationships in the workplace. The results of this article reveal the potential of using the new concept of leadership in studies of new working conditions.

**Keywords:** digitalization of labor, remote work, management practices, leadership, e-leadership, social-communication skills, social-technological skills.

## References

1. Cascio W., Montealegre R. How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2016, vol. 3, pp. 349–375.
2. Huber G. P. A theory of the effects of Advanced Information Technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review*, 1990, vol. 15, pp. 47–71.
3. Golovenchik G. Theoretical approaches to the digital economy definition. *Nauka i innovatsii*, 2019, no. 2, pp. 54–59. <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2019-1-54-59>. (In Russian)
4. Balabanova E. S., Deminskaya V. E. Supervisors' Transformational Leadership: Personality and Management Practices as Antecedents. *Russian Management Journal*, 2017, vol. 15, no. 3, pp. 263–288. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.301>. (In Russian)

5. Pulley L., Sessa I. E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 2001, vol. 33, pp. 225–229.
6. 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, pp. 1–5.
7. Gajendran S., Harrison D. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 2007, vol. 92, no. 6, pp. 1524–1541.
8. Brunelle E., Fortin J.-A. Distance makes the heart grow fonder: an examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *Sage open*, 2021, vol. 11, no. 1, pp. 1–11.
9. Nakrošiene A., Buciuniene I., Goštautaite B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 2019, vol. 40, no. 1, pp. 87–101.
10. Vikhanskiy O.S., Mirakyan A.G. New millennium: Managerial anomalies and contemporary leadership concepts. *Russian Management Journal*, 2018, vol. 16, no. 1, pp. 131–154. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>. (In Russian)
11. Egorov E.E., Vinogradova S.A., Lazutin V.R. Some aspects of leadership typology in a change management environment. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*, 2019, no. 8, pp. 754–761. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-18060>. (In Russian)
12. Smirnova A. Human resource management of the company during the crisis. *Rossiiskii ekonomicheskii vestnik*, 2020, vol. 3, no. 3, pp. 285–291. (In Russian)
13. Stegnyy V.N., Sevastyanova I.G. Sociological analysis of the status characteristics of the modern leader. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki*, 2017, no. 1, pp. 8–18. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2017.1.1>. (In Russian)
14. Veselovskiy D., Mosina L. Theoretical analysis of the phenomenon of leadership in the age of VUCA. *Vestnik GUU*, 2018, no. 2, pp. 143–146. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-2-143-146>. (In Russian)
15. Denisov A.F., Tsybova V.S. “Soft” and “hard” skills of a company's leader. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, no. 3, pp. 275–296. (In Russian)
16. Bulatetskaia A. Formation of an effective management style of a leader in the conditions of informatization of the economy. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*, 2020, no. 4, pp. 508–520. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10229>. (In Russian)
17. Mirakyan A.G. Leadership in the 21st century: correspondence of theory and practice. *Vestnik moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*, 2018, no. 6, pp. 133–151. (In Russian)
18. Shavaleeva Yu.Sh. Nature of leadership in the management of the company and the concept of improvement of leadership capacities of employees. *Liderstvo i menedzhment*, 2018, Vol. 5, no. 1, pp. 43–53. <https://doi.org/10.18334/lim.5.1.38770>. (In Russian)
19. Pekhtereva E.A. The issue of leadership and management in times of pandemic crisis. *Ekonomicheskie i sotsial'nye problemy Rossii*, 2020, no. 3, pp. 102–113. <https://doi.org/10.31249/espr/2020.03.05>. (In Russian)
20. Bulatetskaia A. Development of a company's information management model based on leadership technologies in the conditions of digitalization of the economy. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*, 2020, no. 4, pp. 756–769. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10277>. (In Russian)
21. Salikov Y.A., Logunova I.V., Kablashova I.V. Trends in human resource management in the digital economy. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologii*, 2019, vol. 81, no. 2, pp. 393–399. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2019-2-393-399>. (In Russian)
22. Van Wart M., Roma, 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, pp. 80–97.
23. Avolio B.J., Kahai S.S. Adding the “E” to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organization Dynamics*, 2003, vol. 31, pp. 325–338.
24. Malhotra A., Majchrzak A., Rosen, B. Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 2007, vol. 21, pp. 60–70.
25. Dulebohn H., Hoch E. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management*, 2017, vol. 27, pp. 569–574.
26. Avolio B.J., Sosik J.J., Kahai S.S., Baker B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 2014, vol. 25, pp. 105–131.

27. Liu C., Van Wart M., Kim S., Wang X., McCarthy A., Ready D. The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration*, 2020, vol. 79, pp. 298–329.
28. Avolio B. J., Kahai S., Dodge G. E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 2000, vol. 11, pp. 615–668.
29. 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 Review*, 2019, vol. 79, pp. 853–866.
30. Larson L., Leslie A. Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly*, 2020, vol. 31, no. 1, pp. 1–71.
31. Larjovuori R., Bordi L., Heikkila-Tammi K. Leadership in the digital business transformation. *22<sup>nd</sup> International Academic Mindtrek Conference*. New York: Association for Computing Machinery, 2018, pp. 1–10.
32. Obschonka M., Fisch C., Boyd, R. Using digital footprints in entrepreneurship research: a Twitter-based personality analysis of superstar entrepreneurs and managers. *Journal of Business Venturing Insights*, 2017, vol. 8, pp. 13–23.
33. Tsai W. H. S., Men L. R. Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media and Society*, 2017, vol. 19, pp. 1848–1867.
34. Vries H., Tummers L., Bekkers V. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 2018, vol. 39, no. 4, pp. 570–593.
35. Hambley L. A., O'Neill T. A., Kline T. Virtual team leadership: the effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2007, vol. 103, pp. 1–20.
36. Bartol K. M., Liu W. Information technology and human resources management: harnessing the power and potential of netcentricity. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2002, vol. 21, pp. 215–242.
37. Busse R., Weidner G. A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organizational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 2020, vol. 41, no. 4, pp. 535–550.
38. Gupta S., Pathak G. S. Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 2018, vol. 31, pp. 778–794.
39. Schwarz Müller T., Brosi P., Duman D., Welp I. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 2018, vol. 29, no. 2, pp. 114–138.
40. Henderson L., Stackman R., Lindekildeb R. The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 2016, vol. 34, no. 8, pp. 1717–1730.
41. Lauring J., Jonasson C. Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? *Human Resource Management Journal*, 2018, vol. 28, no. 6, pp. 392–409.
42. Marlow S. L., Lacerenza C. N., Salas E. Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2017, vol. 27, no. 4, pp. 575–589.
43. Breuer C., Hüffmeier J., Hertel G. Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 2016, vol. 101, no. 8, pp. 1151–1177.
44. Newman S. A., Ford R. C., Marshall G. W. Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 2020, vol. 57, no. 4, pp. 452–473.
45. Efendiev A. G., Balabanova E. S., Rebrov A. V. Human resource management and companies' efficiency: Is there a connection? *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2014, vol. 12, no. 1, pp. 39–68. (In Russian)

Received: August 10, 2021  
 Accepted: September 22, 2021

Author's information:

Margarita M. Chegurova — Master in Sociology; ritachegurova@yandex.ru