

Содержание

Отзывы об аналитическом докладе.....	5
Об аналитическом докладе.....	8
Структура аналитического доклада.....	12
Executive summary.....	13

Глава 1. Эволюция форм организации работы и тенденции их дальнейшего изменения.

Что такое гибридный офис.....	16
1.1. Особенности организации труда в индустриальной экономике.....	17
1.2. Особенности организации труда в постиндустриальной экономике.....	19
1.3. Технологические предпосылки, ведущие к изменению условий труда и форм занятости в инновационной экономике.....	22
1.4. Исследование возможностей удаленной работы в Европейском союзе до и во время пандемии коронавируса.....	25
1.5. Прогнозы о будущем работы по материалам отчета «Будущее работы».....	34
1.6. Данные Минтруда России о текущем состоянии и перспективах дистанционной занятости.....	37
1.7. Что такое гибридный офис.....	37
1.8. Выводы главы 1.....	40

Глава 2. Особенности гибридного офиса с точки зрения процессов управления людьми.....

2.1. Бренд работодателя.....	43
2.2. Рекрутмент.....	44
2.3. Адаптация новых сотрудников.....	47
2.4. Обучение и развитие, управление знаниями.....	48
2.5. Управление преемственностью.....	49
2.6. Мотивация: материальная и нематериальная.....	50
2.7. Управление результативностью.....	55
2.8. Управление корпоративной культурой и смыслами.....	55
2.9. Well-being и возрастающая роль ментального благополучия.....	58
2.10. Поддерживающие процессы.....	66
2.11. Выводы главы 2.....	75

Глава 3. Практика внедрения гибридных офисов

на примере российских и международных компаний.....	77
3.1. «ИКЕА».....	77
3.2. Росбанк.....	81
3.3. HeadHunter.....	85
3.4. SAP SE.....	89

3.5. «ВымпелКом».....	92
3.6. «КРОК».....	95
3.7. Mail.ru Group (MRG).....	98
3.8. Google "Hybrid work model".....	101
3.9. Руководство по гибриднему рабочему месту от компании Microsoft.....	104
3.10. Проект "Future of Work" в Райффайзенбанке.....	106
3.11. Выводы главы 3.....	107
Глава 4. Как внедрить гибридный офис?	109
4.1. Практическая реализация проекта «Гибридный офис».....	110
4.2. Чек-лист для определения необходимости перехода в гибридный формат.....	114
Вместо заключения. Направления дальнейших исследований	120
Список источников.....	122

Отзывы об аналитическом докладе

Когда пандемия COVID-19 только началась, мало кто мог предположить, что более 50% офисных сотрудников по всему миру будут работать удаленно. Однако «новая реальность» быстро превратилась в «новую нормальность». Как руководитель направления цифровой трансформации агропромышленного комплекса подчеркну, что условия пандемии только ускорили развитие давно существующих тенденций: человечество вступило в цифровой этап своего развития, «цифра» незаметно пронизывает все сферы нашей жизни, оказывает растущее влияние на экономику и неуклонно повышает вес «удалённых» видов деятельности.

Таким образом, сегодня мы должны констатировать: возврат к ситуации, когда 100% сотрудников работают в офисе, невозможен, тем не менее, как показала практика, полностью удаленный формат таит существенные и долгосрочные риски. Будущее — за гибкой рабочей средой, отвечающей современным требованиям и новым форматам трудовой деятельности.

В этом контексте появление такого труда, как «Гибридные офисы» М. Н. Рыкиной и О. Г. Филатовой, невозможно переоценить. Кропотливо собрав все доступные материалы, авторы провели тщательный анализ накопленных знаний, осмыслили практику российских и зарубежных компаний с фокусом на российский опыт, изучили актуальные процессы управления людьми, новую роль HR-специалистов в свете внедрения гибридных форматов работы и, главное, — поделились с читателем практическими кейсами реализации таких форматов. Аналитический доклад дает возможность превентивно изучить феномен гибридного офиса и существующие практики, их плюсы (например, положительное влияние на здоровье работника, больший уровень автономии и заинтересованности) и минусы (плохо организованное рабочее место, переработки, стирание границ между личным и рабочим временем, высокий уровень стресса, снижение инновационного потенциала и уровня наставничества и т. д.), понять эффективность такого формата для конкретной компании, наметить основные шаги и реперные точки внедрения гибридных форматов, избежать типичных ошибок первопроходцев.

Всё это делает «Гибридные офисы» настольной книгой руководителей, HR-специалистов, топ-менеджеров, консультантов, которые хотят держать руку на пульсе быстро меняющейся реальности.

**Ольга Гагазова,
заместитель министра сельского хозяйства Российской Федерации**

Это самое масштабное и полезное исследование — глубокое и понятное описание концепции нового формата офисной работы. Нашла ответы на все вопросы: для кого, как, когда, зачем создавать гибридный офис, какие задачи он решает.

Неоднократно участвовала в разных дискуссиях и семинарах на эту тему, но оставались слепые пятна в целях, формате, режиме работы и, самое главное, в ролях менеджмента в этом пока еще новом для многих из нас типе организации бизнеса. В первую очередь эти исследования и рекомендации будут полезны для руководителей.

Самые главные инсайты:

1) «Гибрид» предполагает иной подход к рабочим пространствам. Это не просто оптимизация площадей и гибридный график работы, теперь это место для вдохновения, стратегических сессий, мозговых штурмов, бизнес- и неформальных встреч, а не для контроля и рутины.

2) Особое место в эффективной организации уделяется культуре и навыкам руководителей эффективного управления распределенными и удаленными командами — от рекрутмента и онбординга до управления эффективностью, включая развитие бренда работодателя.

**Ксения Яковлева,
вице-президент по управлению персоналом и трансформации
ПАО «Группа Ренессанс Страхование»**

Все компании сейчас находятся в процессе выстраивания «новой нормальности», определяют правила взаимодействия как внутри, так и с окружающим миром. Спасибо за свежие взгляды на гибридные офисы и интересный доклад. Очень советую к прочтению.

**Кирилл Меньшов,
старший вице-президент по информационным технологиям,
член правления ПАО «Ростелеком»**

Аналитический доклад «Гибридные офисы» вышел как нельзя вовремя. Это наиболее полный материал, в котором не только консолидирован свежий опыт самых продвинутых компаний, но и предложен ряд конкретных практических рекомендаций, как именно организовать работу гибридного офиса.

Ценным и практичным для меня показался раздел о влиянии гибридного формата работы на ключевые HR-процессы — рекрутмент и бренд работодателя, обучение и развитие, система материальной и нематериальной мотивации, работа с корпоративной культурой и смыслами, и много другое.

Я бы рекомендовал этот аналитический доклад тем, кто хочет быстро, полно и структурированно понять, что такое гибридный формат работы, какие у него есть достоинства и недостатки и как обратиться к этой теме в своей организации.

**Александр Чигарьков,
начальник управления по персоналу корпоративного центра
АО «Северсталь Менеджмент»**

В 2021 году мы наблюдаем интересную картину: с одной стороны эйфория от возможности не тратить время на дорогу еще осталась, но с другой — все больше людей сталкиваются с рядом проблем, которые естественным образом возникли при переходе на «удаленку». Именно поэтому все больше компаний задумываются о том, как же сделать работу той самой «гибридной». Предложенный доклад, на мой взгляд, является самым тщательно подготовленным пособием по этой теме на русском языке.

Мне, как человеку, разрабатывающему решения в сфере HR-tech, было особенно интересно изучить то, в какую сторону будут двигаться «гибридные» компании и, соответственно, какие решения им будут необходимы уже в самом ближайшем будущем.

***Кирилл Николаев,
серийный HR-tech предприниматель***

Пандемия катализировала процесс создания гибридного офиса в нашем бизнесе. Когда я прочитал доклад, то понял, что все наши мысли о том, как лучше выстраивать работу, мысли, которые витали годами, собраны в едином месте в небольшой книге, которую я рекомендую читать всем своим сотрудникам. То, к чему мы шли так долго, сконцентрировано в одном месте, и мы сможем реализовывать все это на практике в ближайшее время.

***Ласков Михаил Савельевич, к.м.н.,
руководитель Клиники амбулаторной онкологии и гематологии***

Об аналитическом докладе

Практика использования удаленных форматов работы для наемных сотрудников в тех или иных формах применяется в организациях больше десятка лет. Тем не менее до пандемии она не получила широкого распространения, несмотря на все технические возможности, которыми располагали и работодатели, и работники: наличие портативных компьютеров, сетевых и облачных сервисов, доступа к широкополосному интернету и т. п.

Пандемия и последовавший локдаун сделали возможным проведение масштабного социального эксперимента по использованию удаленной работы для большого числа наемных работников и работодателей. Сложившаяся ситуация продемонстрировала широкую практическую применимость моделей удаленной работы и, что самое важное, разрушила значительную часть барьеров восприятия и стереотипов, связанных с данной формой организации труда, как для работодателей, так и для самих работников. Ситуация спровоцировала ряд значимых вопросов для осмысления базовых понятий, связанных с традиционной организацией труда, таких как рабочее место, рабочий график, роль и задачи работника и работодателя.

Локдаун и ограничения были массовыми и имели продолжительный характер, что позволило работникам сформировать новые привычки, по-новому осмыслить свою роль и место в организации, процесс и условия труда, осознать неочевидные до сих пор факты и о себе, и о возможностях работы. Точно так же работодатели увидели новые возможности для бизнеса, которые открывает использование нетрадиционных форм занятости, а также сложности, нерешенные и открытые вопросы. И работодатели, и сотрудники осознали дополнительные преимущества, которые открылись благодаря возможности использования новой формы организации труда. Теперь для всех заинтересованных сторон возникает вопрос о том, как в текущей ситуации выстраивать «новую нормальность», социальную реальность, которая удовлетворит новому видению работника, работодателя, других стейкхолдеров, поскольку, по всеобщему убеждению, стопроцентный возврат к прошлой системе организации труда уже невозможен и гибридный формат во многих компаниях или департаментах останется и после окончания пандемии.

Гибридный формат работы – это сочетание офисного и удаленного режима работы сотрудников. Он получил название «гибридный офис, гибридная модель работы, гибридная модель управления, гибрид и т. д.» и стал очень востребованным по всему миру во время пандемии. В деловом сообществе практически ежедневно выходят публикации, в которых авторы либо рассказывают о своем практическом опыте внедрения гибридных форматов работы, либо пытаются спрогнозировать особенности организации работы в будущем. В отсутствие достаточного количества теоретических исследований спрос на систематизацию первого практического опыта со стороны делового сообщества огромен.

По мнению практиков, такой формат непросто внедрить, поскольку не является калькой гибкого графика работы, ранее уже известного и исследованного. Когда больше 30% сотрудников с самого начала работы общаются больше 50% времени

виртуально, это накладывает отпечаток на процессы управления людьми и другие аспекты жизни организации. Изученный нами опыт международных компаний и IT-компаний, которые были наиболее близки и готовы к внедрению данного формата работы, говорит о том, что даже этим компаниям многое пришлось изменить в своих процессах. Об изменениях бизнес-процессов, связанных с необходимостью перехода на гибрид, и пойдет речь в докладе, с фокусом на процессы управления людьми, изменениями, коммуникациями, культурой, результативностью, эффективностью, ментальным благополучием, креативностью и многим другим.

Как экспертам в области управления людьми и организационного поведения, нам исключительно важно начать изучать новый феномен гибридных форм организации труда, осмыслить и обобщить имеющуюся на сегодняшний день практику (не претендуя на полноту), сформулировать выводы о преимуществах и недостатках, которые можно сделать в настоящий момент, предложить свое видение особенностей внедрения гибридных форматов работы и, самое важное, – наметить шаги дальнейшего исследования этого феномена. **Поэтому предметом нашего аналитического доклада станет изучение процессов управления людьми в контексте внедрения гибридных форматов работы.**

Аналитический доклад задуман, с одной стороны, как обзор предпосылок формирования новой формы организации работы, с другой – как осмысление уже имеющейся практики компаний по внедрению гибридных форматов работы с фокусом именно на российский опыт. Для сбора эмпирического материала были проведены практические конференции «Гибридный офис: формат работы будущего» (октябрь 2020 года) и «Гибридный офис: что дальше?» (март 2021 года), а также ряд интервью с представителями компаний, которые уже внедряют практики гибридных форматов работы: «ВымпелКом», «ИКЕА», «КРОК», Росбанк, HeadHunter, Mail.ru Group, SAP. Мы сосредоточились на анализе опыта крупных компаний, поскольку именно они сталкиваются с необходимостью серьезно менять процессы управления людьми и другие сопутствующие процессы при переходе на гибридный офис, именно им важно минимизировать риск ошибок или неточностей при выстраивании новых процессов.

Мы ставили своей задачей сформулировать определение понятия «гибридный офис», обозначить преимущества и недостатки этого формата организации работы. Как экспертам по управлению людьми и организационному поведению нам было важно переосмыслить новую роль HR-специалистов при построении гибридных офисов, предположить, как изменятся процессы управления людьми в «новой нормальности», на какие аспекты стоит обратить особое внимание, поскольку они вызывают значительные сложности у компаний, уже внедряющих гибридный офис.

Мы надеемся, что доклад будет интересен людям с разными запросами:

- **топ-менеджерам**, чтобы помочь им в решении вопроса о том, нужен ли их организациям переход на гибридный формат работы и, если нужен, то зачем;

- **специалистам по организационному развитию**, цифровой трансформации, руководителям проектов трансформации, чтобы сформулировать конкурентные преимущества и риски, определить потенциальные возможности оптимизации и необходимые инвестиции;
- **HR-специалистам**, чтобы разобраться в тонкостях гибридной формы организации труда, в особенностях практического внедрения гибрида с точки зрения управления людьми, увидеть наиболее проблемные места;
- **консультантам**, чтобы разобраться в особенностях диагностики готовности организации к внедрению гибридных форматов работы и дальнейшей реализации соответствующего проекта.

Процессы перехода на гибридный формат работы затрагивают множество специалистов. Для грамотного проектирования гибрида и его внедрения потребуется подключение широкого круга экспертов, слаженная работа целой команды. Осознавая это, мы, как эксперты в области HR, сфокусировались на особенностях и изменениях процессов управления людьми, управлении организационными изменениями, работе с сопротивлением изменениям. Изучение вопросов трансформации офисных пространств, обеспечения безопасности, изменения офисных сервисов, IT и цифровизации бизнес-процессов мы оставим соответствующим специалистам.

В докладе мы осветим следующие вопросы и темы:

- каковы предпосылки перехода к гибридным формам организации труда, что такое «гибридный офис»;
- как изменится роль HR и процессы управления людьми в контексте перехода на гибриды;
- каковы преимущества и «зоны риска» гибридного офиса на основе обобщения практики внедрения гибридных форматов работы в конкретных организациях;
- как понять, нужен ли гибрид в конкретной организации, и если нужен, то решению каких задач он может содействовать;
- как определить ограничения для внедрения гибридных форматов работы в конкретной организации и оценить их силу и влияние на результаты внедрения;
- каковы основные шаги и реперные точки для внедрения гибридного формата работы, какие особенности при этом необходимо учитывать с точки зрения процессов управления людьми;
- какие направления исследований в области управления человеческими ресурсами и организационного поведения будут актуальны при внедрении гибридных форматов работы.

Мы убеждены в дальнейшем развитии и широком использовании возможностей гибридных форм организации работы по целому ряду причин.

Во-первых, неизбежные и ускоряющиеся цифровая трансформация, роботизация, технологическое развитие приведут к тому, что все больше рабочих мест потенциально могут быть выведены в удаленный формат.

Во-вторых, скорый приход большого числа работников поколения Z на рынки труда, с их новыми ценностными установками и отсутствием привычки трудиться в традиционном офисе.

В-третьих, развитие телекоммуникационных технологий позволит обеспечить высокое качество коммуникаций для эффективной работы удаленных сотрудников.

В-четвертых, в поисках дополнительных конкурентных преимуществ работодателя будут заинтересованы в сокращении операционных издержек за счет уменьшения офисных площадей и расходов на их обслуживание, а также в привлечении и удержании талантливых сотрудников, многие из которых предпочитают работать в гибридном формате.

Сейчас для компаний есть хорошая возможность экспериментировать и отладить гибридный формат на пилотном уровне, подготовить площадку для последующего полномасштабного внедрения. Для исследователей же сейчас самое время обобщить имеющийся практический опыт и разработать инструментарий в части управления человеческими ресурсами для выстраивания гибридного офиса. На наш взгляд, представителям экспертного сообщества очень важно именно сейчас разработать и предложить инструменты, которые помогут компаниям в экспериментах по внедрению гибридных форматов работы.

В докладе сформулирован список ключевых вопросов для внедрения гибридного офиса: нужен ли компании такой формат, и если да, то как выстроить именно тот, который подходит конкретной компании. Мы надеемся, что ответы на эти вопросы помогут многим компаниям ускорить процесс внедрения, не совершить лишних ошибок и сэкономить ресурсы.

Структура аналитического доклада

В Executive summary мы сформулировали основные тезисы, касающиеся феномена гибридного офиса, его определения, потенциала распространения, а также ограничений, связанных с внедрением нового формата работы.

В первой главе кратко рассматривается эволюция форм занятости, определяются факторы, влияющие на их изменения. Приведены результаты исследований возможностей удаленной работы, проведенных в Европейском союзе до начала и во время пандемии, в которых сформулированы предположения относительно возможностей удаленной работы и факторов, которые сдерживают ее развитие. Определено понятие «гибридный офис».

Во второй главе сформулированы особенности построения гибридных форматов работы с точки зрения процессов управления людьми: какие управленческие процессы меняются, какие возможности возникают и какие угрозы стоит учитывать.

В третьей главе приведены практические кейсы реализации гибридных форматов работы в российских и зарубежных организациях, где описаны основные особенности построения гибридного формата с отдельным фокусом на процессах управления людьми.

В четвертой главе мы разработали чек-лист, чтобы помочь практикам ответить на насущные вопросы: зачем нужен гибридный формат работы и каким он должен быть. Специалисты, которые будут внедрять у себя в компаниях гибридный офис, найдут здесь описание основных шагов по выстраиванию процесса проектирования офиса нового типа и перехода к нему. Здесь же описываются узкие места, которые нельзя оставлять без внимания при переходе на гибридный формат работы.

В заключительной главе мы обозначили направления будущих исследований, касающихся гибридных форматов работы.

Executive summary

This report has an aim to systemize and uncover all the details about the new ways of working that the hybrid format is offering from the people & organization processes standpoint. One can find the history and the background regarding how this format appeared then evolved and what is the current status of its application globally. Threats and the opportunities, as well as ways to overcome threats and utilize opportunities are also presented and illustrated with practical examples and case studies and links to referring articles.

Hybrid work model which provides best of both worlds: office and remote. Hybrid work model means that more than 30% roles work more than 50% of their time remotely and it forces firm to change its business model and key management practices.

The hybrid is:

- Updated processes, practices and systems of people management: renovated processes are focused on creativity, relationships, knowledge, well-being and engagement.
- Digital workplace solutions.
- Communication and coordination: clear schedule, rules and principles.
- Office spaces for collaboration and integration: free desks for teams and individuals, agile office spaces.
- Training and support for managers and employees in self-organization, motivation, remote & stress management.

Opportunities and threats of hybrid:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| + Effectiveness and optimization. | - Creativity and innovations. |
| + Competitive advantages. | - Information security. |
| + Attractiveness for talents. | - Corporate culture erosion. |
| + Engagement. | - Mental well-being and stress. |

What do we need to implement hybrid?

- State purpose and measurement of effectiveness and efficiency.
- Provide digital workplaces.
- Decisions for IT security.
- Renew HR processes and systems.

- Redesign office space.
- Control mental wellbeing and stress.

The reason we wrote this analytical report now is because this format is only emerging. Before hybrid way of working was only for several roles in organization and it didn't transform the ways of how people communicate, engage, build relations. But COVID time really pushed the whole world forward towards the remote work and now hybrid will combine the best of both ways of working. There is no blueprint created on how to effectively and efficiently implement this. It's very important to analyze, systemize all the cases that happening right now in the organization globally and particularly in Russia to share those practices with the organizations who are thinking about this. This defiantly is a best format for "knowledge" workers, for the organization that develops and practice digital and agile ways of working, digital product development and communication with the client.

The purpose of this report is also to spread the knowledge and practices across many target audiences and industries that needs it. To engage global community into discussion, continue researching and to building the blueprint for the future together. As it is important to unite efforts, resources in order accelerate results, eliminate mistakes that someone already uncovered and utilize opportunities. Since it's the format of currant reality and future as well. If not implemented properly, people overwork, loose morale, diversity & inclusion, effectiveness and efficiency and go back to the past format, missing all the opportunities, loosing competitive advantage, that will soon be the norm for ways of working. Plus, leaders should be aware of that as employees will be there where the leaders are and where the majority is.

This report is useful for all the organizational leaders and founders, HR& Transformation leaders, IT and office managers, real-estate managers who are constantly thinking about the best and most effective formats of collaboration, decision making, scaling in their organization. As hybrid way of working is not just an offline with the mix of remote. Hybrid – is the best of both worlds. It is a completely different format. It's always a unique combination of hybrid ways of working that each company builds for oneself. Because the reasons why hybrid is needed in each particular case is different. The main driver could be client/customer need, or cost, or freedom for employees to plan and organize more productive and balanced life, ability to include different work force from different time zone, geographies or combination of these and other particular reasons.

People who only get started to get acquainted with this topic can start from the beginning of the report. If you already have some practical experience, you can go back and forth, brose through the report, making some notes, finding and systemizing missing puzzles. If you are looking on cases for certain issues and a list of verified sources, go to that chapter directly and list of references. If you need a checklist on whether you need this format and how difficult it would be for you to transform your organization, go to the corresponding chapter at the end.

After the executive summary we describe what it is and the origin, as well as reasons why this way of working did evolve. Then we describe what are the main opportunities and

threats and what changes need to be implemented in organization if organization wants to deploy this format effectively as well as how to assess effectiveness and efficiency of the implementation. Later we describe several case studies followed by the checklist methodology on how to assess the need for hybrid format for your organization and how difficult or easy it would be to implement it if you want one. At the end of this analytical survey, you will find some unanswered questions that we would like to take part and discover and of course the reference to all the open-source material we found useful.

Глава 1

Эволюция форм организации работы и тенденции их дальнейшего изменения. Что такое гибридный офис

На протяжении второй половины XX века наблюдалась значительная трансформация условий труда и типов занятости сотрудников под влиянием изменений социально-экономических условий, развития технологий, изменений общественных институтов. Специалисты отмечают все большую распространенность нетрадиционных форм занятости населения. Одновременно трансформируются потребительские предпочтения и потребительское поведение. Эти изменения неизбежно влекут за собой изменения в деловых организациях, одной из задач которых является удовлетворение изменяющихся потребностей клиентов при условии извлечения прибыли.

Под влиянием изменений потребительских предпочтений, изменений социального и технологического укладов организации вынуждены менять:

- свои стратегии, потому что компании переосмысливают ответы на вопросы «кто наши потребители», «как изменяются предпочтения наших потребителей», «какую ценность мы для них создаем» и «как мы доставляем ценность нашим потребителям»;
- свои модели деятельности, так как, учитывая трансформацию стратегий и технологий, компании меняют организацию труда сотрудников в целом, бизнес-процессы и организационные структуры в частности.

Согласно определению, которым оперируют специалисты по экономике труда и которым мы будем руководствоваться в настоящем докладе, пространство офиса — это не только физическое, но и социальное пространство, в котором осуществляется трудовая деятельность работников¹. Из такого определения следует, что изменения условий труда предполагают также изменение рабочих и коммуникативных процессов (социальное пространство офиса), а также организации рабочего пространства (физическое пространство офиса). Исходя из этого, в настоящем докладе под понятием «офис» мы понимаем не только и не столько организацию физического пространства офиса, но и то, каким образом работники осуществляют свою деятельность.

1 Шевчук А. В. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике // Социология власти. 2020. Т. 32. № 1.

1.1. Особенности организации труда в индустриальной экономике

Индустриальная экономика — это экономический порядок, который главенствовал в экономике значительную часть XX века. Основными ее чертами были «традиционные» факторы производства — природные ресурсы, рабочая сила и капитал. Производственные процессы базировались на применении сырья и энергии с привлечением рабочей силы и капитала². Потребительские рынки характеризовались закрытостью и локальностью, относительной ненасыщенностью. Перемещение людей и товаров на большие расстояния было затруднено вследствие несовершенных технологий и высокой стоимости перемещения, соответственно, это явление не было массовым.

Уровень **технологического развития** предполагал жесткую привязку работника к стационарному рабочему месту как с точки зрения процессов коммуникации (телефония), так и с точки зрения средств производства и хранения информации. Работники были вынуждены ежедневно физически добираться до офиса и возвращаться обратно домой (за исключением вахтовых мест работы). Офисы крупных компаний, как правило, находились в крупных городах, которые становились «местом притяжения» для работников и во многом влияли на организацию социальной жизни: развивался рынок аренды недвижимости, транспортная инфраструктура, инфраструктура досуга и отдыха.

В индустриальном обществе ключевую роль в процессах производства товаров и услуг играли **корпорации**³. Именно корпорации имели доступ к капиталу, имели возможность снижать издержки за счет масштаба производства, имели доступ к ограниченным сырьевым и энергетическим ресурсам, а их руководители и топ-менеджеры располагали необходимыми социальными связями.

Организация работы и стиль менеджмента. Организация работы в корпорации индустриальной эпохи была весьма специфичной. Как правило, в них предполагалась жесткая вертикальная иерархическая структура. Такая форма организации работы была продиктована целым рядом как внутренних, так и внешних предпосылок.

Внешние предпосылки формирования жестких иерархических структур и их распространенности заключались в относительной стабильности рынков, их ненасыщенности и локальности. Ограниченное число крупных корпораций боролись друг с другом за доступ к ограниченным ресурсам. Скорость принятия решений, гибкость, способность быстро перегруппировываться не были основой для наращивания конкурентных преимуществ.

Если говорить о внутренних предпосылках, то к ним можно отнести то обстоятельство, что лишь незначительное число «визионеров», «боссов», «супер-менеджеров» имели возможность принимать решения или хотя бы влиять на принятие решений. Решения принимались наверху управленческой иерархии небольшим кругом боссов-провидцев,

2 Стребков Д. О. Инновационный потенциал агентов новой экономики // Форсайт. 2010. Т. 4. № 2. С. 26–33.

3 Там же.

далее эти решения спускались вниз посредством вертикальных каналов коммуникации исполнителям, основной задачей которых было оперативное исполнение принятых решений в строгом соответствии с имеющейся инструкцией. Авторитарный стиль управления был доминирующим в корпорациях индустриальной экономики.

Если говорить об организации труда работников, то для них прописывались жесткие инструкции, которым необходимо было следовать. Детально прописанный бизнес-процесс разбивался на простые операции, и сотрудник должен был реализовывать возложенную на него функцию строго в рамках своих полномочий, осуществляя набор стандартных операций. Бизнес-процесс, разбитый на набор операций, не предполагал уникальности и не требовал от работников инициативы, основанной на своем видении ситуации. Напротив, набор простых операций представлялся универсальным и его мог выполнять любой работник с соответствующими компетенциями.

В условиях роста специализации операций производительность труда увеличивается за счет усилий по координации все более дробных работ и функций, что приводит к значительному росту административно-управленческого персонала. Получил развитие тип работников «белые воротнички» — административно-управленческий аппарат, «умные ребята», которые анализируют работоспособность систем управления и разрабатывают решения по ее оптимизации, координируют раздробленные функции в рамках единых процессов. Происходит разделение на тех, кто непосредственно выполняет производственное задание, и тех, кто работает с настройкой управленческой системы.

Вследствие указанной выше специфики организации труда у работников в корпорации индустриальной эпохи был жесткий график работы — они должны были находиться вместе в офисе в течение рабочего дня для оперативного решения производственных вопросов и согласования их с коллегами.

Основные требования к работникам были связаны с исполнительностью и точностью при решении поставленных задач. Достаточно четко прослеживались границы офисного пространства. Рабочее пространство заканчивалось там, где заканчивался сам физический офис. Ты работаешь, если физически находишься в офисном пространстве. Если ты в нем не находишься, то ты вне рабочего процесса.

Если характеризовать организацию физического пространство офиса в индустриальной экономике, то специалисты описывают его как *cubicals* или «кубики», где организация пространства явно указывала на отделение боссов от остальных работников. В иерархических организациях большие боссы имели огромные кабинеты на верхних этажах, с несколькими секретарями и помощниками и прочими атрибутами статуса. Боссы поменьше, «белые воротнички», имели небольшие офисы — личное пространство для эффективного интеллектуального труда, а исполнители трудились в разделенных небольшими перегородками опенспейсах⁴.

4 Seabrook J. Has the pandemic transformed office forever? // Annals of architecture. 2021. [https://www.newyorker.com] https://www.newyorker.com/magazine/2021/02/01/has-the-pandemic-transformed-the-office-forever

В соответствии с концепцией Э. Шейна⁵, пространство офиса — артефакт корпоративной культуры, который наглядно отображает базовые установки и ценности, заложенные руководством организации и транслирующиеся ее членам. Все пространство офиса в эпоху индустриальной экономики отображало посыл: «умные парни» и супер-боссы должны располагать всеми возможными ресурсами, поскольку исключительно от их умственных способностей и гениальных решений зависит дальнейшее развитие корпорации, расцвет или упадок, а задача работников — четко выполнять указания.

Развитие технологий, прежде всего телекоммуникационных, привело к существенному изменению социально-экономических условий, которые постепенно сделали неэффективными жесткие иерархические структуры корпораций. Организациям с жесткой вертикальной иерархией стало сложно оперативно реагировать на изменения, что отразилось на их конкурентоспособности. Скорость принятия решений, гибкость, способность быстро перегруппировываться в новых условиях стали базой для наращивания конкурентных преимуществ. Таким образом, организация работы в корпорациях индустриального типа стала существенно сдерживать их развитие.

1.2. Особенности организации труда в постиндустриальной экономике

Можно встретить различные определения, которые используют исследователи для обозначения нового экономического порядка, играющего ведущую роль в XXI веке: «постиндустриальная экономика», «экономика знаний», «цифровая экономика», «сетевая экономика». Суть при множестве терминов остается неизменной: главным атрибутом экономики нового времени становятся знания и информация, то есть претерпевает изменение базовая основа экономического уклада. В производственных процессах большее значение, чем сырьевые ресурсы и энергия, начинают играть информация и знания. Традиционные ресурсы индустриальной экономики — сырье, капитал, рабочая сила — не исчезли, но потеряли свою первостепенную значимость, поскольку при наличии информации и знаний их обретение представляется не таким затруднительным, как ранее⁶.

Одним из наиболее значимых средств производства становится интеллект человека, который может трансформировать растущий объем информации в знание, проводя ее корректный сбор, анализ и интерпретацию, то есть получая необходимое знание для принятия решений и получения конкурентных преимуществ. Знание в постиндустриальной экономике воспринимается как средство достижения социальных и экономических результатов. При возрастании роли интеллектуальных и творческих способностей, а также степени индивидуализации работников основой организации в инновационной экономике становится **работник знания**.

5 Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. С. 35–37.

6 Стребков Д. О. Инновационный потенциал... С. 26–33.

С возрастающей ролью информации, знаний и интеллекта человека, вместе с освоением новых технологических навыков все более широким кругом населения осваиваются технологические инновации. Вместе с этим происходит постепенная трансформация моделей потребительского поведения и потребительских рынков в целом — наблюдается значительный рост сферы услуг, сферы интернет-торговли, привычной становится «экономика совместного потребления». Под влиянием развития технологий преобразуются сферы потребления и досуга.

Изменение моделей поведения потребителей неизбежно влияет на изменение стратегии (как мы обслуживаем клиентов?) и моделей деятельности организаций (где мы работаем? как мы работаем?), которые активно пересматривают ответы на принципиальные вопросы «кто наш клиент», «где и как мы его обслуживаем», «какую ценность мы предоставляем», «как мы организуем работу, чтобы быть эффективными». Ответы на эти вопросы должны обеспечить компаниям новые конкурентные преимущества в быстро меняющемся мире.

В результате пересмотра организациями своих моделей деятельности и стратегий, учитывая современный уровень технологических инноваций в экономике знаний, неизбежно претерпевают изменения и традиционные структуры. К устойчивым тенденциям, которые приводят к модификации организационных структур, можно отнести следующие:

- **Децентрализация управления и принятия решений.** Эта тенденция в значительной степени связана с необходимостью увеличения скорости принятия решений, оперативного реагирования на возникающие слабые сигналы.
- **Клиентоориентированность.** Процессы выстраиваются по принципу удовлетворенности внутреннего или внешнего клиента и ориентированы на создание добавленной ценности. Структура выстраивается вокруг процесса достижения цели, где удовлетворенность потребителей — главный фактор, определяющий рост прибыли.
- **Распространенность командной работы.** Команды формируются для решения задач, разработки проектов, вокруг организационных проблем. Команды представляют собой временные структурные единицы, которые собираются под определенную задачу и распадаются при выполнении работы или завершении проекта.
- **Широкое развитие горизонтальных связей и значимость коммуникаций** на одном уровне управленческой иерархии, которые являются основой для функционирования и развития проектных команд, координации деятельности разных структурных подразделений для достижения общих целей.
- **Интеграция функций для решения определенной задачи.** Переход от узкой специализации и дробления бизнес-процессов на простые операции, которые мы наблюдали в индустриальную эпоху, к интеграции функций под конкретную задачу. Бизнес-процессы выстраиваются в соответствии с потребностями внутренних или внешних клиентов.

- **Развитие кооперации и партнерских отношений.** Осуществляется привлечение поставщиков и потребителей в процессы создания добавленной стоимости. Развитие кооперации меняет традиционное представление о границах организации, когда к решению задач привлекаются структуры, формально не входящие в ее состав.
- **Стратегии кадрового аутсорсинга.** В сетевых структурах работа может перемещаться за пределы организации благодаря применению стратегий аутсорсинга. Развитие информационных технологий, в том числе степень цифровизации бизнес-процессов, позволяет компаниям привлекать к выполнению задач фрилансеров и использовать другие нетиповые формы занятости, а также выводить часть персонала за штат, то есть за периметр организации.
- **Индивидуализация управления.** Повышение значимости творческого участия сотрудника связано с необходимостью поиска нестандартных решений, новых идей развития.
- **Информационная открытость.** Поскольку в новой экономике важное значение приобретает профессионал с развитыми навыками и компетенциями, способный творчески решать поставленные задачи, такому профессионалу необходима вся полнота информации для анализа и принятия решения.

В работе «Инновационный потенциал агентов новой экономики»⁷ цитируются суждения о том, какие особенности характеризуют организации в новой экономике.

- Д. Тапскотт, описывая процесс трансформации организационных структур в экономике знаний, утверждает, что на смену корпорациям приходят предприятия нового типа, которые имеют молекулярную структуру, в основе которой находится элементарная производственная единица — человек, работник умственного труда. Исследователь утверждает, что предприятия нового типа — это сетевые компании, исключительную важность для которых представляют развитые горизонтальные связи независимых модульных компонентов — отдельных профессионалов.
- Л. Эдвинссон и М. Мэлоун⁸ используют термин «виртуальная корпорация» и определяют его следующим образом: «Виртуальная корпорация — это прежде всего организация, использующая высокие технологии и имеющий квалифицированный персонал, способный перестроиться и модифицировать формы ее деятельности в масштабе реального времени.

7 Стребков Д. О. Инновационный потенциал... С. 26–33.

8 Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 429–447.

Эволюция структур движется в направлении организационных сетей и гибких организационных структур, которые в большей степени отвечают требованиям внешней среды, а также позволяют наиболее эффективно управлять информационными потоками и людьми.

Одновременно с изменениями в организации труда претерпевают изменения **стиль лидерства и корпоративная культура**. Стиль лидерства в большей степени становится ориентированным на человека, а не на контроль, у менеджеров преобладают такие качества, как эмпатия, умение вдохновлять и мотивировать команды, навыки модерирования и координации работы разрозненных членов команды, умение выстраивать социальные сети, необходимые для решения задач. Важный фокус внимания современного лидера — это забота о ментальном благополучии участников команд.

Если мы говорим об изменении **физического пространства офиса**, то он в большей степени выстраивается под работу проектных команд, обеспечивает возможности спонтанного взаимодействия сотрудников. В офисе формируется рабочее пространство, в котором удовлетворяются все потребности работников: от тренажерного зала до детских групп⁹.

1.3. Технологические предпосылки, ведущие к изменению условий труда и форм занятости в инновационной экономике

Технологические инновации последних десятилетий, которые являются неотъемлемым атрибутом постиндустриальной экономики, кардинальным образом изменили и продолжают менять условия труда и формы занятости работников. Исследователи Стребков и Шевчук в своей работе «Фрилансеры в информационной экономике»¹⁰ выделяют несколько направлений развития IT-технологий, которые в значительной степени влияют на изменение форм занятости и условий труда.

- В развитых странах около 70% занятости и ВВП приходится на сферу услуг. Произошло смещение в хозяйственной структуре от промышленного производства к **сфере услуг**. Даже в сфере промышленного производства, где значительная часть работников занята производственными операциями, растет доля административно-управленческого персонала, результатом работы которого является «интеллектуальная продукция».
- **Увеличиваются объем и доступность информации** и вместе с тем снижается стоимость ее получения. Возникает необходимость в проведении анализа данных и трансформации данных в знания. Таким образом, можно говорить о по-

9 Seabrook J. Has the pandemic transformed office forever?

10 Стребков Д. О., Шевчук А. В. Фрилансеры в информационной экономике: мотивация и организация труда // Социальная реальность. 2008. № 1. С. 23–39.