

М. Н. Рыкина, О. Г. Филатова

ГИБРИДНЫЕ ОФИСЫ

Аналитические доклады
Высшей школы бизнеса ВШЭ



Высшая
школа
бизнеса

Департамент организационного поведения
и управления человеческими ресурсами

Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ

Мария Рыкина

**Гибридные офисы.
Аналитический доклад**

«Высшая Школа Экономики (ВШЭ)»

2022

УДК 378.161.3
ББК 74.484.4

Рыкина М. Н.

Гибридные офисы. Аналитический доклад / М. Н. Рыкина —
«Высшая Школа Экономики (ВШЭ)», 2022 — (Аналитические
доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ)

ISBN 978-5-7598-2486-2

В 2020 году бизнес столкнулся с новой реальностью вынужденной удаленной работы, которая подтолкнула деловое сообщество к необходимости переосмыслить целый ряд устоявшихся представлений, в частности о роли и назначении офиса, о понятии «рабочее место», роли сотрудника и проч. Аналитический доклад задуман, с одной стороны, как обзор предпосылок формирования нового формата работы, с другой стороны — как практическое руководство по построению гибридного офиса на базе осмысления уже имеющейся деловой практики. 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 проинтервьюированы представители российских и международных компаний, которые уже внедряют гибридный формат: «ВымпелКом», «ИКЕА», «КРОК», Росбанк, HeadHunter, Mail.ru Group, SAP. По результатам анализа разработаны практические рекомендации по внедрению гибридного офиса. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 378.161.3
ББК 74.484.4

ISBN 978-5-7598-2486-2

© Рыкина М. Н., 2022

© Высшая Школа Экономики
(ВШЭ), 2022

Содержание

4	6
Отзывы об аналитическом докладе	7
Об аналитическом докладе	9
Структура аналитического доклада	12
Executive summary	13
Глава 1	15
1.1. Особенности организации труда в индустриальной экономике	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Мария Рыкина, Ольга Филатова

Гибридные офисы

4

**Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Высшая школа бизнеса Департамент организационного поведения и управления
человеческими ресурсами**

Под общей редакцией С. Р. Филоновича

Второе издание

Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ
Выпуск 1



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ школы экономики

Рекомендовано к изданию Ученым советом Высшей школы бизнеса
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики <http://id.hse.ru>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2021;
2022

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, высокий 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 Гатагова, 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 рекрут-

мента 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 оказался 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 непрост во внедрении, 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, осмыс-

лить 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 гибридный формат работы;

- 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 работодатели 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 cause 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.

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

³ Там же.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.