

*Посвящаем эту книгу всем харизматичным, храбрым,
талантливым и просто уникальным людям.
Воплотите наши идеи в жизнь!*

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	8
Введение	9
От российского издателя	10
Миф № 1. Работать нужно с понедельника по пятницу восемь часов в день	11
Миф № 2. Работа на дому снижает продуктивность	17
Миф № 3. Социальные сети должны быть под запретом	25
Миф № 4. Музыка отвлекает нас от работы	31
Миф № 5. Система охраны труда работает против нас	37
Миф № 6. Тотальный контроль повышает производительность труда ..	43
Миф № 7. Офис нужно обязательно оформить в стиле <i>Google</i>	51
Миф № 8. С любой проблемой можно справиться при помощи осознанности	59
Миф № 9. Нейронаука нам поможет!	65
Миф № 10. Успешному стартапу нужен уникальный лидер	71
Миф № 11. Высокая самооценка — лучший помощник в работе	79
Миф № 12. Работая, мы задействуем только 10 % потенциала своего мозга	85
Миф № 13. Создание экологичного рабочего места требует непосильных расходов	89
Миф № 14. Лучший способ мотивации — высокая заработная плата	95
Миф № 15. Самые ценные сотрудники — те, кто работает сверхурочно	101
Миф № 16. На пенсию нужно выходить в 65 лет	109
Миф № 17. Перфекционисты — лучшие сотрудники	115

Миф № 18. Сотрудники-мужчины победят женщин в конкурентной борьбе	121
Миф № 19. Сотрудников можно разделить на категории	127
Миф № 20. Равноправие — манипуляция со стороны бездарностей	137
Миф № 21. Молодежь изменит рабочий уклад	143
Миф № 22. Коллеги не должны вступать в романтические отношения	151
Миф № 23. Тренинг и обучение — одно и то же	157
Миф № 24. Ежегодная аттестация — лучший способ оценить эффективность работы сотрудника	163
Миф № 25. Хороший сотрудник станет отличным менеджером	173
Миф № 26. Компьютеры оставят нас без работы	179
Миф № 27. Открытая планировка — лучший вариант для офиса	185

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы хотели бы поблагодарить всех, кто помогал нам в работе над книгой и содействовал ее продвижению. Спасибо Карен Фокс, Джо Парслоу, Николасу Парсонсу, Полу Рейну и Хетер Стюарт. Также выражаем огромную благодарность Зохре Ишан.

ВВЕДЕНИЕ

Рабочие процессы, атмосфера и характер труда подвержены постоянным изменениям. Эти изменения происходят все быстрее: на рынке труда все больше молодежи, все автоматизировано и компьютеризировано, а отношения между работниками и работодателями уже никогда не будут прежними...

Существует множество мифов и предрассудков относительно работы — правдивых и не очень.

Мы постараемся опровергнуть (а возможно, и подтвердить) некоторые из них, опираясь на конкретные примеры. Мы принимаем решения под влиянием идей, поэтому идеи важны. Лучший способ понять, чего они стоят, — пересмотреть сложившиеся стереотипы о том, как устроены отношения между работником и работодателем, что можно и чего нельзя делать на рабочем месте и как оно должно выглядеть. При этом мы не обязаны относиться к этим мифам с почтением — главное, что книга вышла интересной и местами забавной. Вместо того чтобы растягивать на сотни страниц повествование о малоизвестных теориях, подводя читателя к определенным выводам, мы сразу перейдем к актуальной и полезной информации.

В этой книге вы найдете множество историй, примеров и отсылок к результатам исследований, опровергающих распространенные мифы о работе. Мы старались подойти к делу с юмором, но не ставили себе цели высмеять или оскорбить кого-либо.

Все будет изложено просто, понятно и интересно: одна глава — один миф. Под мифом мы будем понимать распространенный (или не очень) стереотип, касающийся трудовой деятельности, рабочей атмосферы или самих сотрудников. Мы не только коснулись самых банальных нелепостей, которые можно легко опровергнуть, вроде мифа о миллениалах, особо требовательных к корпоративной культуре, но и обсудили другие, более весомые опасения, например миф о том, что компьютеры оставят всех нас без работы. Хотя книга посвящена мифам, стереотипам и заблуждениям, вы узнаете и о том, как на самом деле обстоят дела на рабочих местах. Мы сами удивились, как много правдивых и интересных фактов удалось выявить в ходе работы над книгой.

Хотя каждая глава призвана донести до читателя какую-то идею, попутно опровергая (или подтверждая) определенный миф, через всю книгу красной нитью проходит самая главная мысль: вне зависимости от того, насколько близок миф к правде, и того, согласны вы с нами или нет, луч-

Мифы и стереотипы, которые вредят работодателям

ший способ изучить проблему — это обсудить ее. Мы, как авторы и читатели, можем соглашаться или не соглашаться с представленными выводами, при этом никто не запрещает нам шутить и отпускать саркастические замечания. Конечно, не менее важно подкреплять слова фактами, поскольку мы обсуждаем серьезные, острые и порой спорные темы.

Мы надеемся, что поднятые нами вопросы дадут начало совместному обсуждению затронутых проблем. Лучший способ добиться прогресса на рабочем месте — начать это обсуждение прямо сейчас.

ОТ РОССИЙСКОГО ИЗДАТЕЛЯ

Книга, которую вы держите в руках, вышла до пандемии, но именно это позволяет оценить ее пророческий потенциал. Если отбросить статистические аномалии времен самых жестких коронавирусных ограничений — тенденции, отмеченные Макреем и Фернхемом, остаются универсальными и даже усиливаются.

Взять, к примеру, тему дистанционной работы: то, что в 2019 году было «мифом», теперь реальность, в том числе в России. По данным ВЦИОМ, если до пандемии только 4 % россиян сообщали об удаленной работе, то летом 2022 года (уже после возвращения в офисы значительной части сотрудников) это 10 %. Причем это данные опросов, «в среднем». А по отдельным отраслям, например *IT*, а также в мировом масштабе офисной работы в классическом смысле осталось еще меньше.

МИФ № 1

**Работать нужно
с понедельника
по пятницу
восемь часов
в день**

Гибкий рабочий график в ближайшем будущем станет восприниматься как норма жизни. Иными словами, традиционный рабочий ритм претерпит изменения: сотрудники будут самостоятельно решать, когда им удобнее работать, получат право не ходить в офис и смогут работать из дома.

Мифы и стереотипы, которые вредят работодателям

Все мы научились проверять почту воскресным вечером и работать из дома, но мало кто из нас способен отправиться в кино в понедельник да еще и днем.

R. Sempler¹, 2014.

Одни любят свою работу, а другие вечно поглядывают на часы: они только и ждут возможности поскорее сбежать из офиса. Если вы спросите их о работе, то они, скорее всего, скажут: я работаю с девяти до пяти. Выражение «с девяти до пяти» не только и не столько означает, что человек начинает работу в 9.00 и заканчивает в 17.00, сколько описывает того, кто трудится на полную ставку в течение рабочего дня с понедельника по пятницу.

Традиционная восьмичасовая смена была введена в 1817 году по инициативе социального реформатора Роберта Оуэна, выступившего против долгих, изнурительных 16-часовых смен времен промышленной революции. Оуэн призывал всех перейти на 40-часовую рабочую неделю, используя неоспоримый (в те времена) аргумент: «В жизни важен баланс». Он предлагал разделить 24 часа на три равных отрезка времени: «восемь часов — на труд, восемь — на отдых и развлечения и восемь — на сон».

Эта инициатива пришлось очень кстати: вскоре после предложения Оуэна многие компании перешли на восьмичасовой рабочий день, предварительно убедившись, что это приведет к повышению производительности труда сотрудников. Автомобильная компания *Ford* ввела 40-часовую рабочую неделю одной из первых, но ее конкуренты все еще относились к этой идее скептически. Однако два года спустя, когда прибыль *Ford* выросла с 30 до 60 миллионов долларов США, большинство скептиков резко изменило свое мнение. Но возможно, помимо введения восьмичасового рабочего дня существуют и другие, более продуктивные способы организации труда?

Минусы восьмичасового рабочего дня

Технологии изменили наш мир, что существенно отразилось на характере труда. На сегодняшний день интернет, планшеты и смартфоны позволяют работать когда угодно и откуда угодно. Сотрудники уже не ограничены стенами офиса. Они могут не просто выбирать, где им удобнее работать, но и полностью перейти на удаленную работу.

¹ Рикардо Семплер — бразильский предприниматель, сторонник концепции «менеджмента с участием персонала». — *Здесь и далее прим. ред.*

Все больше людей работают с корпоративной почтой из дома. В одной только Великобритании больше половины (81 %) офисных работников проверяют электронную почту в нерабочее время, при этом треть из них — сразу после пробуждения, до того как встать с кровати (Guibourg, 2015). Таким образом, графика «с девяти до пяти» в действительности не существует, поскольку проверить, сколько времени люди уделяют работе вне этих рамок, на деле практически невозможно.

Учет рабочего времени — достаточно примитивный способ измерения производительности. Современная экономика стала более гибкой: новые реалии диктуют необходимость применения новых методов. Если сотрудник работает по восемь часов в день, это еще не значит, что его труд продуктивен. Например, если человек постоянно отвлекается, то может просидеть за письменным столом хоть весь день, но пользы не принесет. В 2014 году исследователи опросили 750 человек и выяснили, что 31 % сотрудников тратит впустую около получаса в день. Получаса в день — еще не так страшно, поскольку, согласно результатам опроса, 6 % сотрудников ежедневно теряют более двух часов (Conner, 2015). Кроме того, все люди разные — каждый из нас более продуктивен в определенное время: например, «жаворонки» лучше работают по утрам, а «совы» — по вечерам.

В чем же заключается самый главный минус восьмичасового рабочего дня: в количестве рабочих часов или в жестком графике? В 2000 г. во Франции рабочее время сократили до рекордной отметки: с 39 до 35 часов в неделю. В поисках идеального баланса между работой и личной жизнью, а также дополнительных возможностей трудоустройства исследователи (Estevão, Sá, 2008) обратили внимание на эту реформу и оценили ее эффективность. Выяснилось, что закон не привел к увеличению количества рабочих мест, зато отразился на поведении работников, недовольных своим новым рабочим графиком. Больше того, лишь малое количество так называемых «белых воротничков» действительно работают только 35 часов в неделю. Исследователи пришли к выводу, что 35-часовую рабочую неделю следует отменить и дать компаниям и наемным служащим самим выбирать, сколько часов в неделю им работать.

Чего нам ожидать?

В ближайшем будущем все больше сотрудников будут переходить на гибкий рабочий график. Они смогут самостоятельно выбирать, когда начинать или заканчивать работу, и получат возможность работать из дома. Такой подход имеет массу преимуществ (Origo, Pagani, 2008). По данным *Lloyds Banking Group*, 66 % сотрудников считают, что гибкий график повышает эффективность и производительность их работы. Также это озна-

Мифы и стереотипы, которые вредят работодателям

чает, что компания может удовлетворять потребности клиентов и покупателей в режиме 24/7. Примечательно, что гибкий график помогает сократить отток кадров и способствует вовлечению сотрудников в рабочий процесс (*Future of Work*, 2012).

Миллениалы уже начали отказываться от привычного нам восьмичасового рабочего дня. Согласно результатам опроса, проведенного *Millennial Branding*, 45 % молодых людей предпочитают гибкий рабочий график традиционному (*Schawbel*, 2013). Все это ведет к росту популярности фриланса: согласно данным *Forbes*, в США 34 % сотрудников уже рассматривают фриланс как один из вариантов трудоустройства, а к 2020 году этот показатель должен был вырасти до 40 % (*Taylor*, 2013). Всему виной технический прогресс, изменивший характер нашей работы.

«Поколение 2020», выросшее на современных технологиях, примет эти изменения и начнет подстраиваться под них. Скоро юная смена закончит вузы и перевернет наше представление о традиционном рабочем процессе. Они активно пользуются цифровыми технологиями для работы и общения, с легкостью преодолевают культурные барьеры, меняют работу и место жительства и не готовы довольствоваться меньшим.

«Цифровые кочевники»¹ выводят гибкий рабочий график на новый уровень. По словам Питера Левелса (*Levels*, 2015), к 2035 году их количество возрастет до миллиарда. Эти люди используют все преимущества современных технологий и могут работать удаленно из любой точки мира. Многие считают, что эталонным образцом рабочего места будущего является *Hubud* — коворкинг, расположенный на Бали (Индонезия). Под лозунгом *Hubud* — «живем, учимся и работаем вместе» — уже собралась большая группа единомышленников — независимых людей, стремящихся выстроить рабочий процесс по-новому.

Вывод

Хотя методы «цифровых кочевников» могут показаться слишком радикальными и подходят далеко не для всех отраслей, организациям следует отойти от традиционного подхода к рабочему графику и освоить другие, более гибкие, чтобы не упустить возможность привлечь новые таланты (*Kelliher, Anderson*, 2008). Для начала работодателям необходимо пересмотреть подход к организационной культуре, нуждам и потребностям собственных сотрудников и убедиться, что одно сочетается с другим.

¹ Люди, которые ведут мобильный образ жизни, используя цифровые коммуникационные технологии для выполнения рабочих задач в любой точке мира.

Источники

- Conner, C (2015) *Wasting time at work: the epidemic continues*, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2015/07/31/wasting-time-at-work-the-epidemic-continues/#1d9424901d94>
- Estevão, M and Sá, F (2008) *The 35-hour workweek in France: straightjacket or welfare improvement?* *Economic Policy*, 23 (55), pp 417–63.
- Future of Work (2012) *The benefits of flexible working arrangements: a Future of Work Report*. Available at: <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf>
- Guibourg, C (2015) *Email addicts? One in three UK office workers check their work email in bed*, *City AM*. Available at: <http://www.cityam.com/223107/email-addicts-one-three-uk-office-workers-check-their-work-email-bed>
- Kelliher, C and Anderson, D (2008) *For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality*, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3), pp 419–31.
- Levels, P (2015) *The future of digital nomads: how remote work will transform the world in the next 20 years*. Available at: <https://levels.io/future-of-digital-nomads>
- Origo, F and Pagani, L (2008) *Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe*, *International Journal of Manpower*, 29 (6), pp 539–66.
- Semler, R (2014) *How to run a company with (almost) no rules*, *TED*. Available at: https://www.ted.com/talks/ricardo_semmler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules/transcript?language=en
- Schawbel, D (2013) *Millennial Branding and Beyond.com survey reveals the rising cost of hiring workers from the Millennial generation*, *Millennial Branding*. Available at: <http://millennialbranding.com/category/blog/page/4/>
- Taylor, K (2013) *Why Millennials are ending the 9 to 5*, *Forbes*, 23 August. Available at: <https://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/#7db55841715d>

МИФ № 2

**Работа на дому
снижает
продуктивность**



*Выбирая между работой на дому и повышением
зарплаты, более трети работников отдадут
предпочтение первому варианту.*

Мифы и стереотипы, которые вредят работодателям

Рабочий процесс становится все более гибким: у нас появилась возможность самостоятельно выбирать, где и когда работать. Все больше людей переходит на удаленный режим работы (Chokshi, 2017). Некоторые компании полностью перешли на гибкий график: сотрудникам предоставлена полная самостоятельность, их оценивают исключительно по производительности труда, без привязки к количеству отработанных часов (MacRae, Furnham, 2017)¹.

Тем не менее у многих в сознании закрепился миф о том, что в традиционном офисе, под непосредственным контролем руководства, люди трудятся продуктивнее. Считается, что дома нас поджидает слишком много отвлекающих факторов: мужа, жены, соседи по комнате, дети, хобби и другие приятные вещи — все это якобы не позволяет как следует сосредоточиться на деле. Напрашивается вопрос об эффективности такой рабочей среды и необходимости переводить всех на домашний режим.

Популярность удаленной работы растет, так что этот вопрос приобретает все большую актуальность. Задач, переданных на «удаленку», становится все больше, при этом количество сотрудников, выделяющих удаленной работе менее 20 % своего времени, сократилось с 34 % (2012) до 25 % (2016), а число работников, проводящих 80 % времени за удаленной работой, возросло с 24 до 31 % за тот же период (Chokshi, 2017).

Результаты опросов, проведенных Гэллап (в США), говорят о том, что при поиске работы все больше людей отдают предпочтение гибкому графику и возможности работать из дома. Многим из нас хотелось бы отойти от режима «с девяти до пяти» и самостоятельно контролировать свой график: у кого-то дети, кому-то неудобно работать в определенные часы... Актуальность вопроса подтверждает исследование, проведенное организацией *Global Workplace Analytics*: между возможностью работать из дома и повышением зарплаты более трети работников выбирают «удаленку».

Удаленная работа, безусловно, становится все более распространенным явлением. Вероятно, в ближайшие годы эта тенденция будет только усиливаться. Поскольку мы имеем дело с эволюционным процессом, невозможно предсказать все его последствия. Тем не менее исследователи считают, что гибкий график и возможность работать удаленно могут способствовать повышению продуктивности, снижению затрат, а также улучшению положения наемных служащих.

¹ Казалось бы, «докоронавирусные» оценки дистанционной работы сейчас, после пандемии, должны выглядеть безнадежно устаревшими. Но не в случае с Макреем и Фернхемом. Если доая удаленки в чистом виде по мере снятия ограничений перешла к сокращению, то, по данным американского телекоммуникационного холдинга *AT&T*, гибридный формат, наоборот, распространяется шире (февраль 2022), достигая в некоторых странах, по данным Института Гэллапа, 80 % (август 2022). Общее направление этого тренда наблюдается и в России.

Почему должна повыситься продуктивность труда?

В ходе одного из своих экспериментов исследователи из Стэнфордского и Пекинского университетов сравнивали производительность удаленных и офисных сотрудников колл-центра (*Bloom et al.*, 2015). Людей распределили случайным образом: кого-то оставили в офисе, а кому-то поручили работать из дома. Эксперимент длился девять месяцев. В результате выяснилось, что удаленные сотрудники работали на 13 % продуктивнее. Они реже брали больничные, а повышение эффективности своего труда объясняли возможностью работать в более спокойной обстановке.

Результаты подобных исследований говорят о том, что производительность сотрудников можно повысить, если разрешить им работать из дома. При этом ученые не дают гарантии, что такой подход будет работать одинаково эффективно в любых отраслях. Кстати, авторам этой книги (*MacRae, Furnham*, 2017) удалось доказать, что гибкие условия труда могут положительно повлиять на производительность высококвалифицированных специалистов и повысить уровень удовлетворения, которое они получают от работы. Тем не менее в силу новизны подхода сделать однозначные выводы по всем отраслям пока не представляется возможным.

Переход на гибкий график и возможность работать из дома — отличное решение для бизнеса: с его помощью можно не только повысить производительность труда, но и привлечь в компанию людей, стремящихся к независимости. Конечно, это не означает, что нужно предоставить работникам полную свободу действий. Необходимо разработать схемы, позволяющие оценивать производительность труда как «офисных», так и «удаленных» сотрудников. Режим удаленной работы следует вводить осторожно, поскольку нельзя однозначно предсказать результат.

Кейс: *Ryan*

В нашей книге *Motivation and Performance: A Guide to Motivating a Diverse Workforce*¹ (*MacRae, Furnham*, 2017) подробно рассмотрен кейс компании *Ryan*, сумевшей повысить свою прибыль и продуктивность сотрудников за счет введения гибкого рабочего графика.

Ryan — относительно молодая компания (основана в 1991 году). Она предоставляет услуги в сфере налогового и бухгалтерского учета. В первый же год ее доход быстро вырос со 156 тысяч до более чем 400 миллионов долларов США. Однако рост выручки, рентабельности и увеличение числа сотрудников привели к постепенному ухудшению условий труда.

¹ «Мотивация и эффективность: руководство по мотивации различных типов сотрудников».