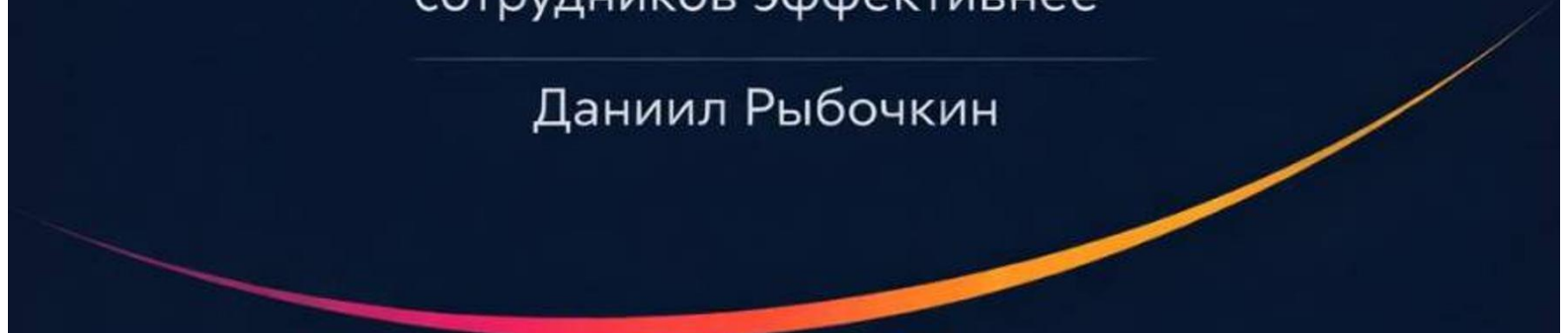




ПРАВО НА РИЛС

Почему отвлечения на работе делают
сотрудников эффективнее

Даниил Рыбочкин

A decorative curved line at the bottom of the page, transitioning from pink on the left to orange on the right.

Даниил Рыбочкин

**Право на рилс. Почему
отвлечения на работе делают
сотрудников эффективнее**

«Автор»

2026

Рыбочкин Д. Т.

Право на рилс. Почему отвлечения на работе делают сотрудников эффективнее / Д. Т. Рыбочкин — «Автор», 2026

Эта книга — для тех, кто устал от вечной войны между руководителями и сотрудниками. Руководители раздражаются, видя сотрудника, отвлекшегося на телефон вместо выполнения своей работы. Сотрудники чувствуют вину за паузы, необходимые их мозгу для восстановления. Автор предлагает примирить эти две стороны, доказывая: короткие отвлечения — не саботаж, а инструмент повышения эффективности. Вы узнаете, что такое когнитивные ресурсы, почему их истощение ведет к выгоранию, как внедрить «когнитивную свободу» без потери дисциплины и почему доверие в сочетании с ответственностью работает лучше тотального контроля. Для руководителей, собственников бизнеса и всех, кто хочет работать без выгорания.

© Рыбочкин Д. Т., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение от автора	5
Глава 1. Эволюция производительности: от элемента механизма до внимания к личности	7
Глава 2. Когнитивные ресурсы работника: главный дефицит XXI века	10
Природа когнитивных ресурсов и их ограниченность	10
Циклы продуктивности и необходимость восстановления	11
Индивидуальные различия как фактор эффективности	12
Основные выводы	13
Глава 3. Феномен "присутствия на работе": скрытый враг производительности	14
Диагностика явления: присутствие против вовлеченности	14
Экономические последствия «присутствия»	15
Факторы, провоцирующие «присутствие»	16
Переход от контроля к доверию и оценке результата	17
Основные выводы	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Даниил Рыбочкин

Право на рилс. Почему отвлечения на работе делают сотрудников эффективнее

Хотя неразумно слепо верить всему, что говорят вам ваши сотрудники, дайте им шанс завоевать ваше доверие.

Мори Стетнер, эксперт по менеджменту, автор книги «Новые навыки менеджера»

Введение от автора

Если вы руководитель, вы наверняка ловили себя на раздражении, когда, проходя по офису, замечали сотрудника, отвлекающегося на телефон во время рабочего дня, или группу коллег, увлеченно обсуждающих за чашкой кофе явно не рабочие вопросы.

Если вы сотрудник, вы наверняка ловили себя на чувстве вины, когда, вместо того чтобы работать над отчетом, листали ленту социальных сетей или задерживались подольше у кулера, чтобы искусственно создать себе внеплановый перерыв и пообщаться с коллегами на личные темы.

Эта книга – попытка примирить эти две стороны баррикад и доказать: вы оба можете быть правы.

Мы живем в эпоху, когда основа конкурентного преимущества компании сместилась с физической силы работника на его способность генерировать идеи, быстро принимать решения и нестандартно мыслить. Мы называем это «экономикой знаний». Но парадокс в том, что инструменты управления, которыми мы пользуемся, достались нам в наследство от экономики индустриальной – от фабрик Форда и хронометражей Тейлора.

Тейлор и Форд исходили из простой логики: работник ленив по своей природе, его единственный мотив – деньги, и каждый момент, когда сотрудник не выполняет свою работу можно считать потерей денег для компании, а значит, каждую минуту его рабочего дня нужно заполнить полезным действием. Стоит признать, что эта модель блестяще работала на конвейере, где человек был придатком машины. Но работает ли она сегодня, когда главный инструмент работника – не его физические качества, а его когнитивные способности?

Современный сотрудник ежедневно сталкивается с информационной нагрузкой, которая не снилась рабочим начала XX века. Бесконечные уведомления в рабочей почте или чатах, десятки открытых вкладок в браузере, необходимость мгновенно переключаться между задачами. Человеческий организм устроен таким образом, что непрерывная восьмичасовая концентрация на выполнении исключительно рабочих задач физиологически невозможна. Это ведет к истощению когнитивных ресурсов, росту числа ошибок и, в конечном счете, к тому, что мы называем профессиональным выгоранием.

Возникает знакомый каждому феномен «присутствия на работе»: сотрудник не вовлечен в работу, а просто «присутствует» на рабочем месте, исправно передает отчеты, создает мнимое впечатление усердной работы, но его мыслительные способности на самом деле находятся «в спящем режиме», а реальная производительность его труда стремится к нулю. И это, согласитесь, гораздо более серьезная потеря для бизнеса, чем 15-30 минут, которые сотрудник самостоятельно позволил себе потратить на отвлечение от решения рабочих задач.

В этой книге мы задумаемся на святое – на право работника на отвлечение. Мы попробуем доказать, что просмотр коротких видео, перерыв на общение с коллегами или короткая

игра в телефоне могут быть не формой саботажа, а инструментом восстановления энергии и концентрации, а также возможного роста продуктивности.

Конечно, речь не о вседозволенности. Как и в любом деле, здесь важен баланс и разумные границы. Но главная идея, которую я хочу донести до вас, уважаемый читатель, звучит так:

Предоставление сотруднику легитимной возможности для краткосрочных отвлечений в течение дня ведет к повышению его суммарной эффективности. Это происходит потому, что мозг получает шанс на передышку, а творческие решения очень часто вызревают в моменты «фонового» мышления.

Также стоит отметить, что доверие со стороны компании к сотруднику рождает ответное желание выкладываться на полную.

Мы вместе пройдем путь от конвейеров Форда до современных реалий.

Мы разберем, почему одни отвлечения вредны, а другие – полезны. И предложим конкретные инструменты, как внедрить эту модель, не пустив дисциплину в компании на самотек, но значительно выиграв в лояльности и эффективности команды.

Объект нашего внимания – вы и ваши сотрудники, люди умственного труда в современных организациях. Предметом исследования книги являются те самые микропаузы, которые принято считать потерянным временем.

В качестве итоговой цели применения практик, изложенных в этой книге, выступает примирение трудовой дисциплины с психологическим комфортом и индивидуальными потребностями каждого сотрудника.

Глава 1. Эволюция производительности: от элемента механизма до внимания к личности

Понимание того, что такое «производительность» и как ее добиться, менялось на протяжении XX века кардинально. Чтобы разобраться, зачем современному сотруднику нужны паузы, нам придется совершить небольшой экскурс в историю. Не волнуйтесь, это будет не скучная лекция, а небольшое погружение в историю о том, как мы постепенно шли (или еще идем) к той мысли, что каждый человек индивидуален, имеет собственные циклы продуктивности, что человек в современном мире является главным и первостепенным активом любой компании, и что при должном внимании к индивидуальным потребностям каждого сотрудника, можно достичь максимальной эффективности работы всей компании.

На заре научного менеджмента, в начале 1900-х, американский инженер Фредерик Тейлор предложил революционную по тем временам идею: труд нужно измерять и рационализировать. Он брал в руки секундомер и измерял каждое движение рабочего, отсекая все лишнее. Тейлор был уверен: работник по своей природе ленив, поэтому пусть к успеху компании заключается в жестком контроле буквально каждого действия сотрудника. Любая пауза, любое отвлечение сотрудника – это нерациональное использование денег компании.

Генри Форд пошел еще дальше. Он придумал конвейер и четкое распределение труда. По тем временам действительно революционная идея, отлично подходящая для эпохи индустриализации экономики и массового неквалифицированного труда. Система была следующей: небольшое количество квалифицированных сотрудников разрабатывали алгоритм действий для получения итоговой продукции, затем делили этот алгоритм на составляющие его шаги, и каждого рабочего учили выполнять только одну конкретную задачу. Обучение сотрудника выполнению одной задачи было весьма простым, сотрудник в кратчайшие сроки приспосабливался к этой работе и делал ее с необходимым качеством и скоростью. Скорость работы сотрудника же была четко выверена, и на выполнение каждой операции выделялось конкретное время. Для того, чтобы не нарушать производство, также требовалось жестко контролировать, чтобы работник укладывался в отведенное для него время и результаты его работы соответствовали стандартам качества.

И это в самом деле работало. В первую очередь это было обусловлено тем, что для неквалифицированного физического труда такая система была идеальна. Она позволила кратно увеличить объемы производства компании и эту практику стали повсеместно заимствовать другие компании. Но, давая заметные положительные результаты в кратко и среднесрочной перспективе, назревали более глубокие проблемы в перспективе долгосрочной.

Уже к середине XX века индустриальные гиганты столкнулись с непонятной и несформулированной тогда проблемой. Рабочие просто не выдерживали. Текучка кадров росла, люди начинали ошибаться к концу смены, ненамеренно портили оборудование, болели. Сегодня мы бы сказали – выгорали. Но тогда это называли усталостью и пытались решить эту проблему улучшением физических условий. Думали: если человек устает, значит, нужно сократить рабочий день, улучшить освещение, поставить вентиляцию. Иными словами, проще было улучшить условия труда на производстве, чем каждый раз заново готовить и обучать кадры. Таким образом уже в ту эпоху начинало складываться правильное понимание того, что при должном внимании к сотрудникам, возможно увеличить эффективность и производительность их труда.

В 1924 году группа исследователей под руководством Элтона Мэйо отправилась на один из заводов, работающих по конвейерной системе, чтобы выяснить, как улучшение физических условий труда сказывается на увеличении эффективности компании. В частности, они решили проверить, как освещение влияет на производительность. Исследовательская группа действо-

вала последовательно: сперва они улучшили освещение в цехе – производительность выросла. Отлично! Для чистоты эксперимента они решили действовать «от обратного» и сформировали контрольную группу работников, для которой они, наоборот, уменьшили освещение. И тут случилось неожиданное: производительность снова росла!

Результаты были непредсказуемы и непонятны для исследовательской группы. Оказалось, что на людей влияет не столько яркость лампочек, сколько сам факт внимания к ним. Рабочие чувствовали внимание к их потребностям со стороны компании! И в ответ на внимание к их потребностям со стороны компании, они также начинали трудиться усерднее. Также исследователи заметили еще одну особенность – в коллективе, в котором налажен неформальный контакт между сотрудниками одной горизонтальной линии в иерархии компании, объединяя усилия сотрудники показывали лучшие результаты, чем группы «одиночек», не контактирующие между собой.

Так началась зарождавшаяся школа «человеческих отношений». Впервые было официально признано: психологический климат и общение – это неотъемлемые факторы производства. Эти открытия было важным шагом к становлению современной системы организации труда.

Но обратите внимание на важную деталь: даже Хоторнские эксперименты не посягали на главную святыню индустриальной эпохи – тотальный контроль рабочего времени. Начальник по-прежнему решал, когда можно сделать перерыв, а когда нужно работать. Отдых оставался не правом, а милостью. Но шаг в правильную сторону уже был сделан.

Логическим продолжением гуманизации управления стали идеи Дугласа МакГрегора, который в 1960-х годах в книге «Человеческая сторона предприятия» предложил знаменитую «Теорию X и теорию Y». МакГрегор предельно четко описал две системы координат, в которых может находиться руководитель.

Руководитель-приверженец теории X считает, что его сотрудники не хотят по-настоящему работать, поэтому ему нужно четко структурировать деятельность и побуждать сотрудников достигать результата. Такой начальник склонен к авторитарному стилю руководства.

Пример: руководитель ежедневно проверяет отчеты, контролирует время обеда, не допускает самовольных решений и критикует любое отклонение от процесса. Итог – сотрудники боятся проявлять инициативу и действуют строго по инструкции, даже когда ситуация требует гибкости.

Суть теории Y заключается в том, что сотрудники изначально амбициозны и хотят брать на себя ответственность. Работники хотят проявлять творческое мышление. Согласно данной теории, стимулом для сотрудника является сама работа. Руководитель в этом подходе создает условия, поддерживает, поощряет участие и инициативу, убирает микроменеджмент.

Так вот, макгрегоровская Теория Y – это и есть прямой интеллектуальный предок «когнитивной свободы». Именно она дает нам право утверждать, что доверие и предоставление автономии – это не благотворительность, а мощнейший ресурс управления.

Однако до широкого внедрения Теории Y на практике было еще далеко. Нужна была технологическая революция, которая изменит саму природу труда. И именно она настала в конце XX века...

Так наш рассказ постепенно и плавно подходит все ближе к современному миру. И один из важнейших этапов стал конец XX века, когда произошла цифровая революция – период, когда акцент самой природы труда стал плавно перемещаться от преобладающего физического труда к труду умственному.

И в этот период все больше начала проявляться и замечаться главная проблема данной книги, что управление трудовыми ресурсами в прежнем формате становится невозможно. Как выяснилось – мыслительный процесс не подчиняется таймеру. Каждый человек индивидуален и у каждого свои циклы максимальной концентрации, сосредоточения и производительности. То есть буквально невозможно заставить всех сотрудников принимать важные решения, предо-

ставлять конкретный результат в установленные сроки в рамках, скажем, одного дня. Нельзя заставить мозг работать на пределе 8 часов подряд. Ему нужно переключаться, чтобы восстановиться. И если мы не даем ему такой возможности легально (в виде коротких отвлечений), мозг возьмет паузу сам. В таком сценарии работник будет только выглядеть, как погруженный в работу, но на деле он не сможет давать необходимый результат и само качество получаемого результата может сильно не соответствовать требуемому.

Новый взгляд: результата важнее процесса

Так, на стыке реалий цифрового мира и открытий когнитивной психологии, рождается новый подход. Его суть проста: важен не процесс, а результат. Неважно, сколько часов сотрудник просидел в офисе. Важно – сделал ли он проект, решил ли задачу, принес ли прибыль компании.

Это требует от руководителей колоссальной смены парадигмы. Нужно отказаться от микроменеджмента (проверки каждого шага) и перейти к управлению по целям. Доверять сотруднику, что он сам распределит свое время так, чтобы выдать нужный результат в установленные сроки. Контролировать не минуты и часы, а недели и месяцы.

Именно здесь и появляется наша главная тема – «когнитивная свобода». Если мы доверяем человеку, мы должны дать ему право самому решать, когда ему работать, а когда отвлечься на чашку кофе или просмотр забавного видео. Это не потакание лени сотрудника, это синхронизация рабочего графика с его личными биологическими часами.

Когда компания буквально говорит сотруднику: «Я тебе доверяю, делай работу и сам решай, как организовать свой день», – у сотрудника включается естественный механизм благодарности и ответственности. Ведь у любого здорового человека есть внутренняя потребность в профессиональной самореализации, потребность получить качественный результат, которым сам сотрудник сможет гордиться, а также получить признание компании, руководителя и коллег. В таком случае задача руководителей – не мешать этому, а наоборот способствовать внутренней мотивации сотрудника.

Эта книга как раз о том, как убрать эти барьеры и превратить время отдыха, выбранное на личное усмотрение работника, в источник его силы и эффективности.

Глава 2. Когнитивные ресурсы работника: главный дефицит XXI века

Природа когнитивных ресурсов и их ограниченность

В индустриальную эпоху ключевыми ресурсами предприятия были сырье, оборудование и рабочая сила в прямом смысле этого слова – физическая способность человека выполнять операции. Сегодня, в эпоху экономики знаний, на первый план выходит ресурс иного рода. Речь идет о когнитивных способностях сотрудников: их внимании, способности к концентрации, генерации идей и принятию решений. Этот ресурс парадоксальным образом до сих пор редко учитывается в управленческом учете, хотя именно он определяет успех или провал современных компаний.

Для начала определимся с понятиями. Под когнитивными ресурсами мы будем понимать совокупность психических возможностей человека, позволяющих ему эффективно воспринимать информацию, обрабатывать ее, принимать решения и решать интеллектуальные задачи. Это не абстракция, а вполне конкретная "рабочая мощность" нашего мозга.

У этой мощности есть ключевая характеристика: она не бесконечна. Подобно аккумулятору смартфона, который разряжается в процессе использования, когнитивные ресурсы истощаются по мере умственной работы. Каждый акт концентрации внимания, каждое волевое усилие, каждое сложное умозаключение требуют энергетических затрат. И эти затраты вполне реальны.

Важно понимать принципиальное отличие умственного труда от физического. Физическая усталость ощущается непосредственно: мышцы болят, дыхание сбивается, тело сигнализирует о необходимости перерыва. Умственное утомление коварнее. Оно маскируется под рассеянность, потерю интереса, раздражительность или внезапное желание отвлечься. Человек может продолжать сидеть на рабочем месте, но его мыслительная деятельность уже не приносит результата. При этом сам факт "присутствия" создает иллюзию работы.

Циклы продуктивности и необходимость восстановления

Мозг человека не предназначен для непрерывной интенсивной работы на протяжении длительного времени. Исследования показывают, что периоды высокой концентрации закономерно сменяются спадами. Это не брак в конструкции, а эволюционно обусловленный механизм. Нашему вниманию свойственна цикличность: фазы активности сменяются фазами торможения.

Можно выделить три основных режима работы мозга, каждый из которых имеет свою функцию и ценность.

① Режим интенсивной концентрации. В этом состоянии человек полностью погружен в решаемую задачу. Посторонние раздражители отсекаются, мыслительный процесс идет непрерывно и целенаправленно. Именно в этом режиме создаются наиболее сложные и ценные результаты: разрабатываются стратегии, пишутся тексты, создается программный код. Однако находиться в этом режиме длительное время невозможно. Как правило, после двух-трех часов интенсивной работы наступает истощение.

② Режим текущей деятельности. Это выполнение рутинных операций, не требующих максимального вовлечения: ответы на письма, заполнение отчетности, участие в совещаниях. В этом режиме можно находиться значительно дольше, однако и ценность создаваемых результатов здесь ниже. Это работа по поддержанию процессов, а не по созданию нового.

③ Режим восстановления. Это периоды, когда мозг не загружен решением рабочих задач: кратковременный отдых, смена деятельности, неформальное общение, прогулка. С точки зрения классического менеджмента, это время рассматривается как потерянное. Однако именно в эти моменты происходит важнейший процесс – восстановление способности к интенсивной работе. Без периодического включения режима восстановления первые два режима неизбежно теряют эффективность.

Индивидуальные различия как фактор эффективности

К общим закономерностям работы мозга добавляется фактор индивидуальности. Люди различаются по своим психофизиологическим характеристикам, и эти различия напрямую влияют на динамику их продуктивности.

Речь идет о хронотипах, определяющих периоды максимальной активности. Для одних людей ("жаворонков") пик когнитивных способностей приходится на утренние часы. Для других ("сов") – на вторую половину дня или даже вечер. При этом большинство корпоративных расписаний ориентированы на некоего "среднего" работника, что заведомо ставит часть сотрудников в невыгодное положение.

Кроме того, существуют индивидуальные различия в продолжительности периодов устойчивой концентрации. Одни способны работать интенсивно по 40-50 минут, после чего им необходим короткий перерыв. Другим же требуется длительные перерывы, зато затем они могут сохранять фокус на протяжении нескольких часов.

Традиционная система организации труда игнорирует эти различия, предлагая унифицированный график и единые требования к каждому рабочему часу. Логика здесь проста: все должны работать одновременно, а затем также одновременно. Но эта логика, эффективная для уже рассмотренного конвейера, где скорость задается механизмом, оказывается контрпродуктивной для умственного труда. Требовать от "совы" сложной интеллектуальной работы в 9 утра так же нелепо, как требовать от спринтера бежать марафонскую дистанцию.

Основные выводы

Когнитивные ресурсы – это реальная, ограниченная «рабочая мощность» мозга, которая истощается по мере умственной работы и требует восстановления.

Умственное утомление коварнее физического: оно маскируется под рассеянность, потерю интереса и раздражительность, при этом создавая иллюзию присутствия на рабочем месте.

Мозг работает циклически: режим интенсивной концентрации требует чередования с режимом текущей деятельности и режимом восстановления. Без восстановления первые два режима теряют эффективность.

Люди обладают индивидуальными хронотипами и разной продолжительностью периодов устойчивой концентрации. Попытка подогнать всех под единый график неизбежно снижает общую эффективность.

Игнорирование природы когнитивных ресурсов приводит не к росту продуктивности, а к истощению сотрудников и росту числа их ошибок.

Глава 3. Феномен "присутствия на работе": скрытый враг производительности

Диагностика явления: присутствие против вовлеченности

Осознав ограниченность когнитивных ресурсов, мы можем взглянуть по-новому на явление, которое в управленческой практике часто остается незамеченным. Речь идет о так называемом "присутствии на работе" – ситуации, когда сотрудник формально находится на рабочем месте, но его реальная вовлеченность в трудовой процесс минимальна. Это состояние, при котором человек выполняет свои обязанности лишь номинально, а его мыслительная активность направлена на что угодно, кроме работы.

Внешне "присутствующий" сотрудник может не вызывать нареканий. Он соблюдает трудовую дисциплину, находится в офисе в установленные часы (или поддерживает статус "онлайн" при удаленной работе), выполняет поручения, участвует в совещаниях. Однако при ближайшем рассмотрении обнаруживается, что реальная отдача от его деятельности минимальна. Задачи решаются поверхностно, инициатива отсутствует, качество результатов оставляет желать лучшего.

Важно понимать природу этого явления. В подавляющем большинстве случаев "присутствие" не является следствием злого умысла или врожденной лени сотрудника. Это защитная реакция психики на неблагоприятные условия труда. Такими условиями могут быть хроническая перегрузка, отсутствие интересных задач, бессмысленность выполняемой работы, или, что особенно важно для нашей темы, невозможность полноценного восстановления в течение рабочего дня.

Когда сотрудник не имеет легальной возможности восполнять когнитивные ресурсы (делать паузы, отвлекаться, переключать внимание), его организм находит возможность делать это нелегально. Возникает парадоксальная ситуация: чем жестче контроль за занятостью, тем выше вероятность "присутствия" вместо реальной работы.

Экономические последствия «присутствия»

Для понимания масштабов проблемы полезно сравнить "присутствие" с другими формами потерь рабочего времени. Прогоул или отсутствие сотрудника по болезни – это очевидная потеря. Компания фиксирует отсутствие работника и может принять соответствующие меры. Ущерб здесь прозрачен и подсчитываем.

"Присутствие" устроено иначе. Сотрудник получает заработную плату в полном объеме, занимает рабочее место, потребляет корпоративные ресурсы. При этом реальная отдача от его труда может составлять 20-30% от потенциально возможной. Остальное время формально считается рабочим, но по сути является пустым.

Более того, "присутствие" обладает накопительным эффектом. Сотрудник, который длительное время находится в этом состоянии, не восстанавливает свои ресурсы, а продолжает их истощать. Это приводит к профессиональному выгоранию, росту числа ошибок, ухудшению психологического климата в коллективе. Итогом часто становится увольнение ценного специалиста, которого компания могла бы сохранить, вовремя изменив подход к организации его труда.

Факторы, провоцирующие «присутствие»

Анализ практики позволяет выделить несколько ключевых факторов, которые создают благоприятную среду для распространения феномена "присутствия".

Оценка по времени, а не по результату. Если система контроля в компании ориентирована на отслеживание присутствия на рабочем месте, а не на достижение целей, у сотрудников формируется соответствующая модель поведения. Главной задачей становится не выполнение работы качественно, а демонстрация активности и соблюдение графика.

Культура "занятости". В некоторых организациях формируется негласное правило: сотрудник должен выглядеть занятым. Отдых, паузы, неформальное общение порицаются или запрещаются. Это вынуждает людей имитировать деятельность даже в те моменты, когда объективной необходимости в этом нет.

Отсутствие доверия. Когда руководство исходит из презумпции виновности сотрудника (он обязательно будет бездельничать, если за ним не следить), это неизбежно порождает ответную реакцию. В условиях тотального контроля человек перестает брать на себя ответственность и ограничивается формальным выполнением предписанных действий.

Хроническая усталость и невозможность восстановления. Это фактор, непосредственно связанный с темой данной книги. Когда сотрудник не имеет возможности в течение дня делать короткие паузы для восстановления когнитивных ресурсов, он неизбежно переходит в режим энергосбережения, который внешне может выглядеть как работа, но, по сути, таковой не является.

Переход от контроля к доверию и оценке результата

Осознание феномена "присутствия" подводит нас к необходимости пересмотра базовых принципов управления. Альтернативой модели, основанной на тотальном контроле времени, может стать модель, ориентированная на результат и построенная на доверии.

В рамках этой модели меняются критерии оценки. Вместо вопроса "сколько часов сотрудник провел на работе?" задается вопрос "какие результаты он принес?". Вместо контроля каждого шага внедряется управление по целям на средне- и долгосрочную перспективу.

Такой подход создает принципиально иную мотивацию. Когда сотрудник понимает, что от него ждут реального результата, а не имитации деятельности, у него появляется стимул эффективно распределять свои ресурсы, включая периоды интенсивной работы и периоды восстановления. Свобода в организации собственного времени становится не поощрением за лояльность, а инструментом достижения более высокой эффективности.

Важно подчеркнуть, что переход к такой модели не означает отказ от дисциплины или вседозволенность. Речь идет о переносе фокуса контроля: с минут и часов на недели и месяцы. Ожидаемый результат и сроки его достижения фиксируются, а способы организации процесса в значительной степени остаются на усмотрение сотрудника.

Основные выводы

«Присутствие на работе» (ментальное отсутствие при физическом нахождении) – это широко распространенное явление, которое наносит компаниям больший экономический ущерб, чем прогулы или болезни.

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.