

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Выпускные вопросы по программе «Ресурсы» – 71062, 71065, 71066

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 10
(470)
2018



Светлана
Николашина, ОМК



Алекс Рубанов,
EnglishTochka



Лев Сальц,
«Апхилл»



Светлана Белодед,
QBF



Ирина Баева,
Regus в России



Сергей Юдовский,
BizTarget



Наталья Сторожева,
«Перспектива»



Екатерина Рязанцева,
Korn Ferry Hay Group



Иван Дубиненков,
Solemate



Ольга Осипова,
OTP Bank



Сергей Белан,
ГК «Викиум»



Евгения Попова,
эксперт

Главная тема: **УДАЛЁННЫЕ РАБОТНИКИ**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Возможно, наступит день, когда УДАЛЁННЫЕ работники (ранее их называли ТЕЛЕРАБОТНИКАМИ) станут половиной от всех занятых.

И это недалёкое будущее...

Если уж ОМК (гигант металлургии), по словам её HRD Светланы Николашиной, активно привлекает их труд, то что говорить о креативных агентствах, банках, информационных бизнесах...

Издательский дом  уже давно перешёл на этот формат (вначале из-за пробок в городе, потом постепенно все службы ушли на удалённую или аутсорс).

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная
периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

Удалённые работники

Для того чтобы сотрудник эффективно выполнял поставленную перед ним задачу, он должен чётко понимать её суть...



Светлана Николашина,
ОМК

Однако такое сотрудничество имеет и свои минусы. Главный из них — дисциплина...



Лев Сальц,
«Апхилл»

Нельзя его постоянно контролировать и каждые 15 минут спрашивать о готовности выполненного задания...



Алекс Рубанов,
EnglishTochka

Важно, чтобы во главе коллектива стоял сильный лидер, который станет системообразующим фактором для сотрудников...



Светлана Белодед,
QBF

Удалённые работники

Главный плюс удалённых сотрудников в том, что мы можем привлекать кадры не только в рамках одного региона, а по всей России...



Сергей Юдовский,
BizTarget

Руководителю 40-50 лет сложно построить диалог с сотрудником, улыбающимся через камеру...



Сергей Белан,
ГК «Викиум»

Покорение миллениалов уже в 2016 году не горело желанием ездить в офис...



Наталья Сторожева,
«Перспектива»

Мы практикуем работу с удалёнными рекрутерами на постоянной основе уже лет пять...



Татьяна Долякова,
ProPersonnel

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

УДАЛЁННЫЕ РАБОТНИКИ

Это путь в будущее

Светлана Николашина, ОМК

Алекс Рубанов, EnglishTochka

Лев Сальц, «Апхилл»

Светлана Белодед, QBF

Ирина Баева, Regus в России

Сергей Юдовский, BizTarget

Наталья Сторожева, «Перспектива»

Сергей Белан, ГК «Викиум»

Екатерина Рязанцева, Korn Ferry Hay Group

Татьяна Долякова, ProPersonnel

Иван Дубиненков, Solemate

Ольга Осипова, ОТП Bank

Михаил Яхимович, «Стахановец»

Светлана Катаева, AVRIOGroupConsulting

Евгения Попова, эксперт

IT-БИЗНЕС

Голубые океаны впереди

Илья Флакс, Fibrum

СТАРТАПЫ

**Узкопрофильный специалист эффективнее,
чем супергерой широкого профиля**

Михаил Бобровников, URBANANA

Не берите в стартап людей с иной культурой

Евгений Кобзев, «Кнопка»

МОТИВАЦИЯ

**Отличный HRD с западным дипломом может
оказаться просто ненужным в российской компании**

Ирина Вдовина, SVN

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Пленники собственных мыслей:
Смысл жизни и работы по Виктору Франклу**

Алекс Паттакос

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Ли Ка-Шинг

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 15.02.2018 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



№10
(470)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ольга Прудовская
oprudovskaya@mail.ru

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Алена Юрова
yurova.yp@yandex.ru

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Это путь в будущее

*И для удалённых
работников можно и нужно
создавать атмосферу
вовлечённости*



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Светлана Николашина,

руководитель департамента по управлению персоналом **ОМК**



омпания фактически не сталкивалась с трудностями, связанными с удалёнными сотрудниками. Но иногда случалось, что со-

в одну команду, чтобы они были заряжены одними целями, задачами, идеями и ценностями, объединены единой корпоративной культурой. Для этого руководители центрального офиса первое время часто ездили в города с удалёнными офисами и совместно с подразделением по управлению персоналом проводили работу с коллективами, увеличивая их вовлечённость.

Для того чтобы сотрудник эффективно выполнял поставленную перед ним задачу, он должен чётко понимать её суть; знать, как её выполнять, какие внешние ресурсы для этого нужно использовать и где их взять; иметь достаточную мотивацию и обладать необходимыми представлениями и навыками. Наи-

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ СОТРУДНИК ЭФФЕКТИВНО ВЫПОЛНЯЛ ПОСТАВЛЕННУЮ ПЕРЕД НИМ ЗАДАЧУ, ОН ДОЛЖЕН ЧЁТКО ПОНИМАТЬ ЕЁ СУТЬ

трудники на удалённых рабочих местах не чувствовали контроля, вели себя обособленно и не ассоциировали себя с командой центрального офиса.

Чтобы избежать подобного, необходимо объединить сотрудников

более эффективный способ управления исполнением запланированного достигается за счёт постановки задач подчинённым как устно, так и письменно, промежуточного и итогового контроля исполнения и обратной связи по итогам выполнения работ.



Алекс Рубанов,
основатель школы EnglishTochka



Первое, с чем мож-
но столкнуться,
— ты не можешь

и нужен контроль за работой опреде-
лённых людей, то это обычные стан-
дартные механизмы: проверка, дого-
ворённости, отчётность, оцифровка
всех действий, и на основе оцифров-
ки — оценка показателей: что было
сделано, а что нет, какой объём ра-
боты был реализован и за какой пе-
риод.

Чтобы эффективность работника
была на высоте, необходимо порабо-
тать над критериями эффективности.
Если не договориться о том, что счи-
тать эффективной работой, а что не-
эффективной, то соответствовать им
очень сложно. Для эффективной ра-

ОФИС НЕ СОЗДАЁТ АТМОСФЕРУ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

до конца контролировать, что чело-
век делает. Но это на самом деле не
так страшно, потому как результаты
работы, которую делает сотрудник,
говорят сами за себя. Если результат
низкий или его нет, в итоге с челове-
ком ты не будешь работать в любом
случае. С самого начала надо ста-
раться работать с такими сотрудни-
ками, которых не требуется постоянно
проверять. Однако если с подобной
ситуацией приходится сталкиваться

боты необходимо создать работнику
такие условия труда, в которых ему
было бы эффективно и комфортно.

Офис не создаёт атмосферу эффек-
тивности работы. Он создаёт атмо-
сферу того, что работать весело: можно
пить чай, заводить новые знакомства,
но с точки зрения производительности
труда офис — самая неудачная исто-
рия из того, что может быть. Когда
человек оказывается один на один со



Лев Сальц, директор департамента
развития Консалтинговой группы
«Апхилл»

Привлекать удалённых сотрудников к работе очень удобно, и этим пользуются многие организации. Основная причина, по которой компания начинает нанимать сотрудников на фриланс, — это сгладить временную нехватку штатных кадров или получить сотрудника определённой квалификации для выполнения разовой задачи.

Главный плюс данной схемы заключается в том, что вы получаете работника именно тогда, когда в нём есть потребность. Вам не нужно платить оклад за время после выполнения задачи или заботиться о том, чем занять сотрудника, если работы не хватает, и т. д. Также к плюсам нужно отнести возможность работать не только с простыми задачами, но и на-

нимать специализированных сотрудников для достижения определённых целей. Так, например, для написания сайта компании брать в штат программиста невыгодно, а вот нанять квалифицированного сотрудника под конкретную задачу гораздо удобнее и менее затратно для бюджета.

Третий плюс заключается в том, что данная схема позволяет постепенно, без дополнительного риска расширять штат. Когда вы поймёте, что удалённый сотрудник выходит на оплату, равную окладу, а его услуги будут необходимы продолжительное время — можно будет рассмотреть включение данного сотрудника в постоянный штат.

Однако такое сотрудничество имеет и свои минусы. Главный из них — дисциплина. Ведь среди сотрудников, которые работают удалённо, гораздо чаще встречается халатное отношение к выполнению задачи и определённым для неё срокам. Чтобы избежать этого, мы советуем не производить предоплату (пусть даже всего 10 %), оплата только по факту.

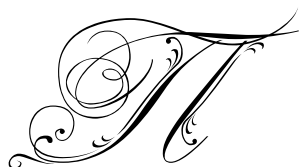
Дополнительный минус состоит также в том, что такой сотрудник может быть занят в нужный для вас срок, и вам придётся искать нового.

Когда вы решаетесь на привлече-



Светлана Белодед,

руководитель департамента по работы с персоналом инвестиционной компании **QBF**



Перевод значительной части трудового коллектива

на удалённое сотрудничество является классическим способом по снижению постоянных затрат компании, что положительным образом сказывается на финансовых показателях бизнеса. Перевод же на удалённую работу IT-специалистов (как в случае с «Билайном») с опытом работы, успешно овладевших необходимыми компетенциями в офисе и привыкшими общаться в мессенджерах даже с коллегами, сидящими в соседнем кабинете, в принципе не является особой проблемой для работодателя. Скорее всего, производительность труда этих сотрудников с переходом к работе на дому не уменьшится. При этом специалисты сэкономят время на дорогу в офис, а домашняя обстановка и отсут-

ствие внешних раздражителей позволят им сконцентрироваться на рабочих задачах.

Перевод сотрудников на удалённую работу, как уже было обозначено выше, выгоден для компании: он сократит расходы, например, на аренду помещения и фонд оплаты труда. В то же время мне трудно представить себе крупную финансовую компанию, большинство специалистов которой трудятся на дому. Сотрудники далеко не всех структурных подразделений смогут эффективно работать дистанционно. К примеру, работа секретарей и ассистентов в принципе не может осуществляться удалённо. Едва ли эффективны работающие дистанционно юристы, поскольку они не будут доступны для постоянных консультаций. Из дома не сможет качественно выполнять свои обязанности PR-менеджер, специалист по подбору персонала и т. д.

Конечно, отдельные поручения перечисленные сотрудники легко могут выполнять удалённо. Например, HR-специалист вне офиса сможет просмотреть резюме кандидатов и выбрать соискателей, которых стоит пригласить на собеседование. Но речь идёт лишь о строго ограниченном функционале.

Ещё одна важная сторона вопроса в том, что компания будет работать как сплочённая команда, только если



Ирина Баева, управляющий директор
компании **Regus в России**



чевидно, что компания, которая переводит сотрудников на удалённую работу,

существенно экономит на аренде. По статистике, работодатели в среднем экономят 170 000 рублей в год на одном удалённом сотруднике. Выгода возникает не только вследствие уменьшения площади аренды, но и из-за снижения эксплуатационных расходов по содержанию офисов. Наш последний опрос показал, что 39 % российских руководителей планируют позволить некоторым своим подчинённым 1-2 дня в неделю работать удалённо. 60 % российских работни-

ков считают, что сокращение офисных затрат будет основной тенденцией рынка, а 38 % респондентов считают, что драйвером 2018 года также будет тенденция к отказу от негибких договоров аренды. «Вымпелком», на наш взгляд, находится в авангарде данной тенденции.

Что касается основной проблемы удалённых сотрудников, то это дисциплина: им сложно сосредоточиться, соблюдать дедлайны, у них больше отвлекающих факторов. Сотрудникам со слабой самоорганизацией такая работа не подходит. Мешает сосредоточиться при работе в кафе шум, слабая скорость интернета или нестабильное подключение, затруднительно совершать деловые звонки. Работе из дома часто мешают просьбы членов семьи, дети. Если сотрудник живёт один, то возникают психологические трудности, вызванные ощущением изолированности, одиночества, недостатком обратной связи. Поэтому важно, чтобы сотрудник, работающий удалённо, мог 1-2 дня в неделю работать либо в офисе своей компании либо в другом профессиональном помещении, например коворкинге.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сергей Юдовский, управляющий
партнёр **BizTarget**



а текущий мо-
мент у нас более
50 % специали-

Миф первый. Нет чувства коман-
ды. Мы полностью согласны, что если
ничего не предпринимать для того,
чтобы люди взаимодействовали не
только по рабочим вопросам, то ника-
кой команды построить не получится.
Именно поэтому в нашей компании
организованы общие скайп-группы —
как в целом по компании, так и с раз-
биением на отделы. Там обсуждаются
насуточные рабочие вопросы, а также
просто идёт человеческое общение. В
нашем интранете существуют специ-
альные активности, которые позволя-
ют сотрудникам взаимодействовать. В
результате мы не только узнаём ново-
сти из других регионов, но некоторые

РАЗВЕНЧАНИЕ МИФОВ ПОМОЖЕТ ПОНЯТЬ ВАМ, НАСКОЛЬКО ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПОДХОДИТ ОТКАЗ ОТ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ ТОЛЬКО В ОФИСЕ

стов работают удалённо. Существует
несколько мифов про удалённых со-
трудников, которые я бы хотел обсу-
дить. Развенчание мифов поможет
понять вам, насколько для вашей
компании подходит отказ от сотру-
дников, которые работают только в
офисе.

коллеги обсуждают поездки в разные
города России в гости к удалённым
сотрудникам. Так мы растим команд-
ный дух.

Миф второй. Экономия на зарабо-
тной плате. На самом деле главный
плюс удалённых сотрудников в том,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Наталья Сторожева, Центр развития бизнеса и карьеры «Перспектива»

В кризисный 2008 год работодатели, пытаясь сократить издержки, переводили некоторых сотрудников на удалённую работу. Уменьшение количества сотрудников в офисе давало существенную экономию на аренде, организации рабочих мест, питании и прочих сопутствующих расходах. «Удаляли» программистов, дизайнеров, web-специалистов, копирайтеров, архитекторов. Сейчас ситуация изменилась. Многие руководители очень хотели бы видеть маркетологов и PR-менеджеров в офисе, чтобы знать, «чем они там занимаются». Но уверенно вышедшее на рынок поколение миллениалов уже в 2016 году не горело желанием ездить в офис. А в нынешнем 2018-ом они уже смело пишут в резюме: «только удалённая работа», «парт-тайм», «гибкий график». И уловки работодателей в

стиле булочек с корицей, теннисных столов, баскетбольных корзин, комнат отдыха совершенно не срабатывают. Список специалистов, которые категорически не желают ездить в офис, стремительно расширяется.

Кейс 1. Сеть городских кафе искала специалиста по SMM (продвижение в соцсетях). Кандидатов было очень много: задачи просты, оплата адекватная, алгоритм действий понятный. Но каждый кандидат в конце собеседования сообщал, что по графику 5/2 работать не готов. Максимум возможного — приехать один раз в неделю в офис для поддержания team spirit. Они все как один были уверены, что текущие задачи можно решить с помощью электронной почты, скайпа, мессенджеров. Директор по маркетингу, женщина 45+, долго сопротивлялась, но через два месяца, пересмотрев несколько десятков кандидатов, пошла навстречу пожеланиям трудящихся.

Кейс 2. Компания — дистрибутор комплектующих для высокоточных станков, поставила перед собой цель увеличить региональный охват. Для выполнения этой амбициозной задачи руководитель решил привлечь в компанию «свежую кровь», набрать молодых энергичных ребят в отдел продаж, чтобы они активно ездили по командировкам. На собеседованиях кандидатам сообщали, что соотно-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сергей Белан, основатель и
генеральный директор ГК «Викиум»

Разницы между удалённым и штатным сотрудниками нет. Есть зависимости от специфики бизнеса и ситуации. Уместны разные инструменты управления. Наш бизнес — развивающийся, он только проходит этапы становления и роста, поэтому для нас очень важно, чтобы люди имели шанс развиваться вместе с компанией. Разница между удалённым сотрудником и штатным в том, что при найме удалённого приобретается только компетенция. Работая в штате же, человек впитывает энергию компании, проникается идеями. В атмосфере корпоративного духа происходит профессиональный рост, сотрудник видит, куда движется компания, и двигается вместе с ней. При этом я допускаю вероятность найма удалённых сотрудников на те позиции, которые не подразумевают активного развития и требуют компетентного выполнения своих обязанностей. Здесь

есть свои плюсы: стоимость сотрудника, экономия на физическом рабочем месте. Кроме того, и зарплата, как правило, ниже. Люди готовы на это ради собственного комфорта. Из минусов: на новую компетенцию нужно всегда искать новых людей. Штатный же сотрудник может раскрыться в компании, проявить разные профессиональные грани и перейти на другую позицию.

Что касается эффективности — и те, и те могут выдавать хороший результат. Тут всё зависит от личной мотивации: удалённый сотрудник может быть более исполнительным, а штатный отрабатывать своё время с 9 до 6 — и всё. Однако у штатных сотрудников выше вероятность поддерживать эту мотивацию постоянно благодаря корпоративной культуре и расти экспоненциально.

Вопрос дисциплины — это зависит от управления. У сотрудников в офисе дисциплина выше, а за удалённым сотрудником надо следить. Над ним обязательно должен стоять штатный руководитель, который оценивает его эффективность. Если рассматривать, почему «Билайн» пошёл на такой шаг, то могу предположить, что они перевели те позиции, которые не участвуют напрямую в развитии компании, а осуществляют операционную деятельность (поддержку).



Екатерина Рязанцева, аналитик
международной консалтинговой
компании **Korn Ferry Hay Group**



огласно данным исследований Korn Ferry, 35 % компаний в России предоставляют возможность своим сотрудни-

работу, которая характерна для ограниченного количества специальностей (в основном это отношения «заказчик – исполнитель», основой которых выступает ТЗ), и home office, когда у сотрудника есть возможность работать из дома с теми же системами, что и в офисе. По нашим наблюдениям, в России всё большее количество компаний предоставляют сотрудникам гибкий график работы, при котором есть возможность определённое количество дней работать из дома. Безусловно, стоит оговориться, что такие возможности характерны для должностей, не занятых напрямую в процессе производства.

Да, нашумевшим проектом прошедшего года в этой области является

ПРИ РАБОТЕ УДАЛЁННО ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДОБНЫХ ПРОИСШЕСТВИЙ ПОВЫШАЕТСЯ ПРОПОРЦИОНАЛЬНО КОЛИЧЕСТВУ ЧЕЛОВЕК, ЗАНЯТЫХ УДАЛЁННО

кам работать удалённо. В основном, это происходит по договорённости с руководителем, а не какое-то фиксированное количество дней в неделю. Если подробнее говорить о работе вне офиса, стоит в первую очередь различать непосредственно удалённую

программа BeeFREE от «Вымпелком». По собственным оценкам «Вымпелкома», по итогам 2017 года количество сотрудников административных офисов, работающих в рамках концепции BeeFREE, достигло 56 %. Эта программа позволяет сотрудникам (за ис-



Татьяна Долякова,

генеральный директор кадрового агентства

ProPersonnel

В историях о переводе большей части сотрудников крупных компаний типа «Билайн» мы видим два тренда рынка труда: цифровая революция и необходимость оптимизации расходов компании. Доля удалённых сотрудников, сотрудников с частичной занятостью будет расти и далее, причём в компаниях малого и среднего бизнеса это происходит чаще: контроль над удалёнными сотрудниками и стиль управления должны быть принципиально иными, более гибкими. И некоторые компании сегодня сами переводят сотрудников на удалённую работу без потери зарплаты.

Принципиальный момент, что в реализации программы BeFree в крупной телекоммуникационной компании есть логичные «стопы»: работа дома

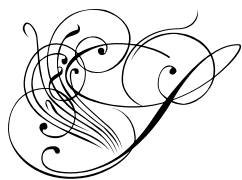
всего лишь несколько дней в неделю (не полностью), перевод на иной формат работы административного персонала и сотрудников колл-центра (не специалистов, глубоко погружённых в технологические или операционные процессы, не «продажи», не ключевые руководители).

Плюсы для компаний: оптимизация расходов на аренду и оборудование, расходов на развитие корпоративной культуры, других выплат, наконец, выявление и стимулирование наиболее профессиональных сотрудников, способных показывать высокие результаты и в изменившихся условиях. Плюсы для сотрудников: экономия времени на дорогу, возможность соблюдать баланс личного и рабочего.

По моему мнению, за последние два года мотивация сотрудников к переходу на «удалёнку» особенно выросла в мегаполисах. Согласно опросам ProPersonnel, около 35 % сотрудников (руководители среднего звена, специалисты) готовы работать дома даже при условии потери в зарплате на 20-25 %: они хотят больше уделять времени семье, другим своим интересам. Обязательные требования компании к сотруднику в ситуации с удалённой работой — профессионализм и результативность, самоорганизация, гибкость (среди удалённых сотрудников больше всего людей в возрасте 30-40 лет).



Иван Дубиненков, сооснователь
и CEO компании **Solemate**



olemate — небольшая компания, в штате всего 9 человек. Удалённо

работают в основном сотрудники, чья работа так или иначе связана с творчеством: дизайнер, SMM-менеджер, интернет-маркетолог, PR-менеджер. Также мы привлекаем фрилансеров, которые помогают нам создавать контент для блога, они, соответственно, работают удалённо. В целом у нас нет строгого правила относительно нахождения в офисе, поэтому и менеджеры по продажам также могут работать удалённо, но пока эта возможность не пользуется популярностью.

Главное для нас — это результат: если KPI выполнен, не так уж и важно, был человек в офисе или нет. Эффективность удалённых сотрудников рассчитывается достижением плановых показателей и KPI. Также в работе мы

используем элементы AGILE, часть процессов строится в форме спринтов, что тоже позволяет контролировать динамику и эффективность работы в недельном или месячном/квартальном срезе. Кроме того, мы практически ежедневно коммуницируем с удалёнными сотрудниками, чтобы быть в курсе текущих активностей и при необходимости вовремя включаться в работу.

Для сотрудников и компании в возможности удалённой работы я вижу следующие плюсы: возможность работать (в том числе и руководителю) из любой точки мира, работать в комфортных условиях, экономить на аренде офисных площадей и офисной инфраструктуры. Кроме того, некоторым специалистам проще раскрывать свой потенциал в условном одиночестве.

К минусам удалённой работы можно отнести частичную потерю чувства сопричастности к общему делу, что снижает командный дух. Кто-то просто не способен самостоятельно дисциплинировать себя, кому-то требуется контроль и надзор. В ситуации, когда есть удалённые сотрудники и сотрудники в офисе, требуется высокий уровень поддержки коммуникаций, чтобы работа эффективно выполнялась и там, и там. Мы находимся только в начале пути настройки внутренних коммуникаций,



Ольга Осипова, руководитель отдела обучения **ОТП Bank**



в современном мире мы все находимся на расстоянии одного звонка. Скайп, мессенджеры, соцсети — абсолютно нормальный и уже стандартный способ коммуникаций.

но, когда сотрудники с руководителем находятся:

- в разных городах;
- в одном мегаполисе, но рабочие места сотрудников разбросаны по городу на больших расстояниях.

Как же ими управлять? Я для себя вывела 5 правил работы с удалённой командой.

1. Единая площадка коммуникаций

Люди должны чувствовать себя частью команды. Самое простое — создать общий чат. Первое время руководителю важно инициировать активности, например,

КАК ЖЕ ИМИ УПРАВЛЯТЬ? Я ДЛЯ СЕБЯ ВЫВЕЛА 5 ПРАВИЛ РАБОТЫ С УДАЛЁННОЙ КОМАНДОЙ

А быть в сети и на связи — правило большинства современных сотрудников. Бизнес развивается, территории расширяются. Появляются удалённые сотрудники. Так или иначе возникает вопрос управления такой командой — как собрать в одно целое и обеспечить результат? Это актуаль-

— утреннее приветствие в начале рабочего дня;

— фото важных событий в команде, компании;

— обсуждение командных вопросов.



Михаил Яхимович, сооснователь
компании «**Стахановец**»



удалённые сотрудни-
ки — камень
преткновения для
многих владель-
цев бизнеса. По

сложившимся стереотипам, если босс не может неожиданно заглянуть через плечо в монитор — значит, работник обязательно бездельничает. В реальности ситуация иная. В компаниях, не использующих системы контроля, более 60 % оплаченного времени уходит на развлечения, игры, социальные сети. Поэтому присутствие руководителя и подчинённого на одном пространстве не гарантирует выполнения поставленных задач. Массовости удалённой работы мешает ещё один фактор: не все успели адаптироваться к современному стилю ведения бизнеса. Технологии позволяют быстро и эффективно выполнять насущные задачи, находясь дома, в кафе или нежась под солнцем

тропиков. Мессенджеры, высокоскоростной интернет и «облачные» хранилища стирают все границы.

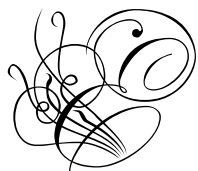
Руководителю стоит помнить: есть три важных аспекта, благодаря которым удалённая работа очень эффективна и выгодна. Экономия на операционных расходах, таких как покупка техники и программного обеспечения, аренда офиса в центре города (а хороший специалист вряд ли захочет ездить в полутёмный подвал, находящийся где-нибудь на отшибе). Работая с удалёнными сотрудниками большей части таких расходов можно избежать. Экономия на заработной плате. Сравните ставки работников Москвы и, скажем, Воронежа. При равных навыках и опыте москвичи хотят получать намного больше. Цены на недвижимость, конкуренция на рынке труда и ряд других факторов непосредственно влияют на уровень желаемой материальной компенсации. Удалённо работая с профессионалами из регионов, руководитель расширяет спектр возможных кандидатов на вакансию, не выходя за рамки бюджета. И главное: благодаря удалённой работе существенно увеличивается радиус поиска нужных специалистов. Ни для кого не секрет, что рынок труда неоднороден. От региона к региону, от страны к стране существенно варьируется количество хороших специалистов в тех или иных областях. Например, в городе N мо-



Светлана Катаева,

управляющий партнёр кадровой компании

AVRIOGroupConsulting



сть одно очень простое и эффективное правило для принятия

решения о переводе сотрудника на удалёнку: можешь привязать оплату труда к результату и платить за объём выполненной работы, а не оклад за проведённые часы — переводи на удалёнку, не можешь — не переводи.

Многие думают, что это в первую очередь вопрос экономии на аренде офиса, но он значительно шире. Это, по сути, новый формат работы, который может как мотивировать, так и демотивировать людей. Для некоторых компаний, особенно IT-сектора, это вид новой ценности, особенностей корпоративной культуры. Так что вопрос скорее не о полностью удалённом формате работы, а о свободном графике, о свободе сотрудников выбирать самим. Некоторые компании

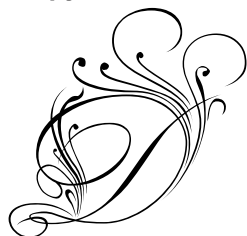
сейчас практикуют новый формат свободного посещения офиса или гибкого графика как дополнительный способ мотивации сотрудников. Ещё ряд компаний практикуют возможность свободных от офиса дней как поощрение отдельных сотрудников по результатам успешной работы.

Если же говорить о массовом переводе сотрудников на удалёнку в крупных компаниях, как в случае с «Билайном», то это и вопрос экономии на аренде офиса, и технологические возможности компании организовать и отслеживать работу большого количества сотрудников с типовым функционалом в режиме хоум-офиса. Не все компании имеют такие возможности.

Есть общепринятое представление о том, что компаниям имеет смысл переводить на удалённую работу только сотрудников с высоким уровнем ответственности и вовлечённости, то есть корпоративная среда компании должна быть поддерживающей и развивающей. Я склонна согласиться с этой точкой зрения. Никакие, даже самые современные, системы контроля не смогут заставить сотрудника работать на максимуме своей производительности, если он сам этого не захочет. В связи с этим у удалённой работы есть свои плюсы и минусы — как для сотрудников, так и для работодателей.



Евгения Попова, эксперт
в построении бизнеса с удалёнными
сотрудниками



авайте поговорим
о плюсах и мину-
сах удалённого
управления биз-

несом на примере российской ком-
пании «Билайн». Нам известно, что в
2017 году компания «Билайн» заявила
о запуске масштабного проекта BeeFre
по переводу 50-70 % своих сотрудни-
ков на работу из дома. А это около 12
500-17 500 сотрудников по всей Рос-
сии. Немалая цифра, согласитесь?

Для крупной российской компании
эта задача не имела прецедентов, и
было решено запустить пилотный про-
ект на 100 человек. Идея принадлежит
Наталье Альбрехт — исполнительному
вице-президенту по управлению пер-
соналом, организационному развитию
и поддержке компании «Билайн».

По её словам, проект затевался

для того, чтобы «изменить сознание
людей, переключиться с режима «с 9
до 18» на работу на результат». И это
очень правильная и важная задача, на
мой взгляд.

Так с каким же результатом ком-
пания «Билайн» пришла в новый 2018
год?

Компания столкнулись с некоторы-
ми сложностями частичного перевода
сотрудников на эту форму взаимодей-
ствия. Но есть и бонус, и плюсы. Озна-
комившись с материалами этой темы,
отметим следующее:

Минусы удалённого бизнеса

Страхи

Во-первых, конечно же, на началь-
ном этапе произошло сопротивление.
Страхи перед неизведанным скорее
всего постигнут любого сотрудника,
независимо от занимаемой должно-
сти. Представим, что человек годами
ходил на работу в офис, работа вся
отлажена и структурирована, всё спо-
койно и просто. И вот наступает мо-
мент, когда приходится перестроиться
с нуля и начать привыкать к новому. К
новым видам контроля подчинённых,
организации и т. д.

Документы

Непривычность и перевод всей до-

Административное № 1 право 2018

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Субсидиарная ответственность
директоров обанкротившихся фирм
за долги**

**Административно-правовые риски
при осуществлении медицинской
деятельности**

**«Независимость» теряет независимость:
целесообразность возможного
банкротства автодилера и правовые
нюансы**

**Хищения в армии (на примере некоторых
судебных дел)**

**Сотрудникам ГИБДД изменили порядок
общения с участниками дорожного
движения**

Голубые океаны впереди

*Удалённые сотрудники
дешевле офисных, но
каждая мелочь в работе с
ними важна... даже то, как
они пишут письма.*



Илья Флакс

**генеральный директор
Fibrum**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В каких странах больше всего перспективных специалистов в стартапах IT-индустрии?



Исходя из нашего опыта и смотря на текущие тенденции на рынке в целом, мне кажутся самыми прогрессивными две страны, где ценятся IT-кадры. Первая, конечно же, США и непосред-

ZTE, Huawei и др. Все эти миллиардные китайские компании построены исключительно на IT-инфраструктуре. Поэтому они очень ценят как внутренние IT-кадры, так и активно пытаются хантить и привлекать людей из других стран.

УП Удалённые IT-сотрудники — какие есть плюсы и минусы для компаний?

— У каждой медали две стороны. Практика найма аутсорс-сотрудников, тем более в какой-то сложной

НЕТ ГАРАНТИИ, ЧТО ОН ОТВЕТСТВЕННО ПОДХОДИТ К ЗАДАЧЕ, ЧТО В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ ПРОСТО НЕ ПРОПАДЁТ

ственно район Силиконовой долины. Как говорится, с пелёнок ещё, со школы обучают людей предпринимательскому делу, создана правильная атмосфера для воспитания IT-кадров с чёткой финансовой мотивацией и обеспечением. Вторая страна, конечно, Китай. Большая часть всего харда в мире производится в Китае. За последние десять лет эта страна просто стремительно движется вперёд. Примеры тому — Alibaba Group, WeChat,

экономической ситуации, это нормальная практика в целом. И скорее, наверное, это плюс. То есть плюс в том, что ты экономишь бюджет и заказываешь только то, что тебе действительно нужно. Некая сдельная оплата: человек не сидит в офисе, не вызывает никаких общехозяйственных затрат, меньше налогов. И при этом ты даёшь ему только в то время, когда тебе это нужно, и только то, что тебе нужно в плане какой-то

В номере:

Некоторые вопросы эволюции аналоговых и электронных документов

№1
2018

Информационные системы в области юридической деятельности

Современные тенденции развития российского рынка систем электронного документооборота

Стратегия перевода международных документов: переписка на иврите

Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности

Международный стандарт ИСО 15489 «Информация и документация. Управление документами»: сравнительный анализ новой и старой версий

Организация доступа сотрудников к конфиденциальным массивам электронных документов и базам данных

Учет документов архива организации

При поддержке:

Узкопрофильный специалист эффективнее, чем супергерой широкого профиля

*Выставляя максимальные
требования за
минимальную оплату,
вы рискуете нанять «не
того»*



**Михаил
Бобровников**

**основатель и
руководитель
URBANANA**

Эксклюзивное интервью для



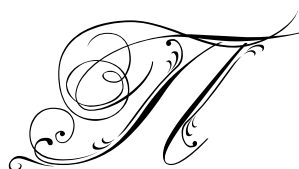
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как обычно набирают персонал в стартапы?



о своему опыту и опыту общения с предпринимателями в России могу сказать, что во всех стартапах есть очень похожая тенденция. При ограниченных ресурсах нужен гибкий, активный, разносторонний человек, готовый выполнять все свои задачи да ещё и помогать коллегам, а главное — делать это за минимальную плату. Иными словами, стартапы почти всегда ищут супергероев. Мало кто их в итоге находит, и поэтому вынужден закрывать нужную позицию теми же лающими, которые готовы трудиться на предлагаемых условиях.

УП Как надо? Ваши советы, опираясь на личный опыт?

— Личный опыт говорит о том, что перед поиском человека в стартап необходимо точно определиться с его функциями и задачами в команде. Я при поиске кандидата стараюсь разделить большой блок задач, который изначально хотел возложить на одного сотрудника, на малые, но схожие между собой по специализации. Это помогает нанять узкопрофильного

специалиста, который в 8 случаях из 10 сделает свою работу эффективнее, чем супергерой широкого профиля. Сразу замечу, что стоимость такого сотрудника часто будет в разы ниже, чем «мастера на все руки».

УП Несовместимость людей может разрушить бизнес? Как понять и не допустить?

— Я считаю, что нет несовместимых людей, всё зависит от руководителя. Как этого избежать? Перед поиском людей в команду советую лично выделить те особенности и черты сотрудника, которые вы бы не хотели видеть в своих коллегах. Прописать их как для себя, так и указать, по возможности, в резюме (если это не запрещено по законодательству). Также рекомендую вам определить для себя, какие профессиональные и личностные качества вы бы хотели видеть в этом сотруднике, так как от этого будет зависеть его оплата. Взгляните на вещи реально: выставляя максимальные требования и предлагая минимальную оплату, вы рискуете нанять в итоге того, кто не соответствует вашим изначальным требованиям.

УП Когда стартап требует «перезагрузки» и как её делать?

— С этим можно часто столкнуться как в своём бизнесе, так и увидеть в других. Оцените уровень команды:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Не берите в стартап людей с иной культурой

Евгений Кобзев

технический директор и сооснователь компании «Кнопка»

УП С чего начался Ваш путь в этот проект?



5 лет делал проект «Эльба» в СКБ «Контур», устал, хотел попробовать себя не в роли наёмного менеджера. Нас, таких уставших, в «Контуре» было трое, мы искали варианты и нашли очень хороших партнёров.

УП Какие ошибки лучше не совершать, развивая стартап?

— Если говорить о процедурных вещах, то не нужно слишком рано давать долю в бизнесе сотрудникам. У человека могут поменяться приоритеты, он займётся чем-нибудь другим, а вы останетесь работать на увеличение стоимости его доли. Несколько месяцев назад был такой шумный скандал с бывшими сотрудниками «Додо Пиццы». Нынешние сотрудники расстроились, что они не могут обналичить



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

февраль 2018

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Зоя Осипова

Субсидиарная ответственность руководителя управляющей организации в сфере ЖКХ

Полина Багрянская

Использование депозита нотариуса в сделках с недвижимостью

Екатерина Човикова

Очередь на жильё. Есть ли надежда?

Галина Доля

Особенности перевода компенсационного взноса в судебном порядке: как не получить отрицательное решение суда

Наталья Пластинина

Хочу стать дольщиком по новым правилам!

Татьяна Бигаева

Приобретение в собственность земельных участков без торгов на территории Санкт-Петербурга в рамках инвестиционной деятельности

Вячеслав Рудич

Самострой домов. Споры, связанные с их легализацией или сносом во внесудебном порядке

Отличный HRD с западным дипломом может оказаться просто ненужным в российской компании

Мотивация должна быть разной у электриков и продавцов



Ирина Вдовина

**HR-директор компании
SVN**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему масса HRD имеет непрофильное образование, но очень умело делают своё дело/работу?



чень часто бывает так, что мы выбираем не ту профессию, когда идём получать высшее образование. И в ходе дальнейшей жизни переквалифицируемся в более интересные для нас области.

находят общий язык с соискателями и персоналом и умело применяют индивидуальный подход в решении конфликтных ситуаций. Более того, я рекомендую сотрудникам, занятым в подборе персонала, получать второе образование, связанное с социальными науками.

УП Почему крупные компании куда-то сместили суперспециалистов с зарубежными дипломами, заменив их на молодых? Какая будет наблюдаться тенденция дальше?

— На мой взгляд, молодые специалисты легко обучаемы и более мо-

ДЛЯ МНОГИХ КОМПАНИЙ ПРОЩЕ «ВЫРАСТИТЬ» СОТРУДНИКА ПОД СЕБЯ, ЧЕМ ЗАСТАВЛЯТЬ РАБОТАТЬ ПРОФИ С ЗАРУБЕЖНЫМ ДИПЛОМОМ ПО СВОИМ ПРАВИЛАМ

Так бывает и у HRD. Но это совершенно не значит, что сотрудник без узкопрофильного образования будет работать хуже. Это говорит о том, что изначально у него были заложены навыки работы с персоналом. Чаще всего в эту отрасль приходят из психологии и педагогики, что неудивительно. Люди этих профессий хорошо

бильны. Специалисты с зарубежными дипломами — прекрасные сотрудники, изучившие и применявшие иностранные методики, но не всегда их знания можно применить в российских компаниях, и зачастую многое приходится адаптировать под свою компанию. То есть для многих компаний проще «вырастить» сотрудни-



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Алекс Паттакос

Пленники собственных мыслей: Смысл жизни и работы по Виктору Франклу



Принцип 6.

ПЕРЕКЛЮЧАТЬ ВНИМАНИЕ

Дерефлексия может быть достигнута лишь в той степени, в какой сознание человека направлено на позитивные аспекты.

Виктор Франкл. Доктор и душа

Иногда лишь тяжесть испытаний или проблем, с которыми мы сталкиваемся, наконец заставляет нас искать и находить смысл каждого мгновения жизни. Актер и танцор Патрик Суэйзи, получивший мировую известность благодаря исполнению заглавных ролей в блокбастерах «Грязные танцы» и «Привидение», скончался 14 сентября 2009 года после мужественной по-



луторагодичной борьбы с раком поджелудочной железы. Ему было пятьдесят семь лет. «Я горжусь тем, что делаю, — сказал Суэйзи в интервью газете The New York Times за год до смерти (несмотря на болезнь, он продолжал сниматься в телесериале «Зверь» компании A&E в роли агента ФБР). — Как поддерживать позитивное отношение к жизни, когда вся статистика свидетельствует о том, что вы — мертвец?

чтобы привередничать. После увольнения я работал продавцом в ювелирном отделе универмага и кассиром на горнолыжной трассе. На обоих местах мне платили по 8 долларов в час. Сейчас я продаю снаряжение для гольфа».

Но все-таки его жизнь не сводится к простому выживанию на рынке труда, который вынуждает браться за какую угодно работу. Сочувствуя товарищам по несча-

ВСЕГДА ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ УВЛЕЧЬСЯ ЧЕМ-ТО БОЛЕЕ ИНТЕРЕСНЫМ, ЧЕМ ПРОШЛОЕ НЕСЧАСТЬЕ

Надо ходить на работу». <...>

В свое время Энди был одним из высших менеджеров крупной компании, разрабатывающей программное обеспечение, получал более 130 000 долларов в год и имел солидный соцпакет. Он руководил командами программистов в нескольких штатах, а также заокеанским офисом. Но все это в прошлом. Компании пришлось свернуть свою деятельность, Энди, как многие другие хорошо оплачиваемые «белые воротнички», потерял работу и не мог найти для себя ничего похожего по статусу и уровню материального вознаграждения. Ему пришлось соглашаться на существенно менее выгодные предложения. «Да, в отчаянном положении нужны отчаянные меры, — объясняет Энди. — Не то время,

стю, Энди тем не менее не рассматривает себя как утопающего, ухватившегося за последнюю соломинку, и, наверное, не согласился бы, что он в одной тонущей лодке с другими бывшими «белыми воротничками». Его не одолевают разочарование, беспокойство по поводу денег, стыд, смущение — он ощущает свой путь как движение вперед, а не назад. Ему, страстному любителю гольфа, удалось попасть на работу, связанную с его хобби, — сначала в специализированном магазине при местном поле для гольфа, затем в магазине спортивных товаров в торговом центре.

В своем нынешнем положении Энди умудряется находить преимущества. «Конечно, нынешняя работа намного проще, — рассуждает он, — и задачи у меня

Ли Ка-Шинг



и Ка-Шинг — гонконгский предприниматель, председатель правления компаний Cheung Kong Group и Hutchison Whampoa, самый богатый человек в Восточной Азии.

Ли Ка-шинг родился 29 июля 1928 года в г. Чаожоу (Китай) в семье школьного учителя. Когда началась японская агрессия, семья переехала в Гонконг. Отец умер, когда мальчику было 12 лет. Ли пришлось бросить школу и начать зарабатывать деньги. Он продавал ремешки для часов, работал штамповщиком на предприятии, изготавливавшем металлические двери, а по вечерам занимался в вечерней школе.

Бизнес-карьера будущего миллиардера началась в компании, которая продавала пластмассовые изделия. Ли было всего 19 лет, когда руководство заметило его способности и поручило

молодому человеку заниматься оптовыми продажами. После того как их объём вырос в 7 раз, Ка-Шинг был назначен руководителем фабрики. Однако в его планах было открытие собственного бизнеса.

На 8,7 тыс. долларов, которые удалось скопить, Ка-Шинг открыл цех по производству расчёсок и мыльниц. Ему пришлось вникать во все детали — от монтажа оборудования до бухгалтерской отчётности. Бизнесмен едет в Европу, чтобы познакомиться с современными технологиями. В результате его предприятие стало самым крупным в Азии производителем искусственных цветов.

В 1967 году из Гонконга начал уходить британский капитал, и недвижимость резко подешевела. Ли Ка-шинг стал приобретать недвижимость и земельные участки. С бывшими собственниками земли он расплачивался долями в будущих постройках.

Однако спустя три года он оставил этот бизнес и полностью сконцентрировался на развитии компании Cheng Kong Holdings. В течение следующих пяти лет её капитал увеличился с 84 до 700 млн гонконгских долларов, и она стала крупнейшей в Гонконге.

В 1979 году Ка-Шинг выкупил британскую многопрофильную компанию



июнь

Цифровизация

Цель — раскрыть спектр новой парадигмы и популяризировать опыт успешных фирм.

Докладчики — эксперты и директора компаний реального сектора.

сентябрь

«Беловоротничковая» преступность

Ритейл и производство стонут от проблемы...

Пока только «Мираторг» решился озвучить громко проблему.

Опыт борьбы с вороватыми топами поможет многим предотвратить хищения.

ноябрь

Эффективные системы оплаты труда

Грейды уже под критикой, KPI — не панацея...

Все течёт, всё изменяется, и особенно в системах оплаты труда.

Практики бизнеса расскажут о своих наработках...

Участие для подписчиков  — бесплатно
для остальных — 15 000 руб.

Екатерина Новикова

Осторожно — мошенники

Андрей Иванов

Увольнение лидера профсоюза

Александр Суслов

Оспаривание увольнения за грубое нарушение работником трудовых обязанностей

Татьяна Горошко

Незаконное увольнение в армии: некоторые аспекты на примерах судебной практики

Павел Хлебников

Причины споров с экспатами в России: практика судов

Галина Доля

Споры по срокам и оплате зарубежных командировок

Екатерина Новикова

Субсидиарная ответственность директоров обанкротившихся фирм за долги

Людмила Алферова

Хантинг — дело сложное с правовой точки зрения



Екатерина
Новикова



Татьяна
Горошко



Галина Доля



Павел
Хлебников

АЛЕКС ПАТТАКОС
ЭЛЕЙН ДАНДОН
ПЛЕННИКИ
СОБСТВЕННЫХ
МЫСЛЕЙ



СМЫСЛ ЖИЗНИ И РАБОТЫ
ПО
ВИКТОРУ ФРАНКЛУ

Издание 3-е, дополненное и переработанное

**«Я убежден, что при
тщательном анализе
в любой ситуации
обнаружится зерно
смысла».**

Виктор Франкл.

Пленники собственных мыслей:

Смысл жизни и работы по Виктору Франклу

Алекс Паттакос

О чем книга

Вы когда-нибудь задавались вопросом: зачем мы просыпаемся каждый день, идем на работу, встречаемся с друзьями? Почему кто-то легче справляется с жизненными невзгодами, а кто-то оказывается раздавленным и потерянным? Как одним удается найти смысл жизни там, где другие его не видят?

Великий врач-психотерапевт Виктор Франкл назвал свою психотерапевтическую методику логотерапией — лечение с помощью смысла. Эта книга посвящена практическому применению принципов Франкла для наполнения смыслом работы и повседневной жизни, для полной реализации индивидуального потенциала каждого. В дополненном и переработанном издании Алекс Паттакос в соавторстве с Элейн Дандон дают новые практические рекомендации и приводят актуальные упражнения, основанные на их опыте внедрения принципов Франкла в современном мире.

Почему книга достойна прочтения

✓ Если, что вас несет по течению жизни туда, куда вы не хотите, остановитесь, прочтите советы, основанные на философии великого Франкла, возможно, вы найдете в ней ответы на все вопросы.

✓ Жизнь со смыслом точно лучше, чем жизнь без смысла — найдите свой.

Кто авторы

Д-р Алекс Паттакос, Доктор Смысл, — основатель Global Meaning Insitute, человек с огромным опытом в различных сферах. Он работал психотерапевтом, читал лекции по MBA, выступал консультантом при трех президентах США и т.д. Последнее время д-р Паттакос все свои силы и знания посвящает продвижению в массы концепции MEANINGology® и помощи в поиске смысла в работе и жизни.

Элейн Дандон — магистр MBA, основатель Global Meaning Insitute, в прошлом специализировалась по маркетингу Procter & Gamble, автор нескольких бестселлеров, посвященных инновациям и поиску смысла в жизни.