



# Содержание

|  |     |
|--|-----|
| Введение . . . . .                               | 7   |
| 1. Удаленная работа глазами сотрудника . . . . . | 17  |
| 2. Удаленная работа глазами менеджера . . . . .  | 73  |
| 3. Удаленная работа глазами бизнеса . . . . .    | 125 |
| 4. Будущее удаленной работы . . . . .            | 181 |
| Заключение . . . . .                             | 199 |
| Благодарности . . . . .                          | 203 |



*Посвящается моей супруге Александре,  
которая на самом деле выступила соавтором этой книги,  
но пожелала остаться незамеченной.*

*Не выйдет, Саша!*



# Введение



**М**ое знакомство с удаленной работой было случайным и, можно сказать, несколько драматичным. Случилось это в 2012 году, когда я строил карьеру в ИТ и трудился в крупной телекоммуникационной компании. Тогда про тех, кто работал на удаленке, говорили с некоторым благоговением и опаской. Многим сложно было представить, каково это — работать из дома, никогда не встречаясь с коллегами. Но серьезная травма поставила меня в ситуацию, когда выбора особого не было: даже спуститься по лестнице мне было трудновато. А ездить каждый день на метро из одного конца города в другой — об этом и речи не могло быть.

Позже я познакомился с командой, работавшей над игрой, в которую я довольно много играл, пока болел. Они предложили мне стать модератором на их форуме. Мы никогда не видели друг друга «живьем», но все равно успешно работали вместе, готовили проекты, выполняли задачи. И это меня завораживало. Я ловил себя на мысли, что, когда читаю их сообщения, в голове слышу



свой голос. И я пытался представить себе, как на самом деле выглядит и разговаривает человек. Но механизм работал, задачи закрывались, а встречаться лично нужно не было.

До появления той самой книги\* про удаленную работу, после которой люди начали спорить, а нужны ли офисы в принципе, оставалось еще два года. Популярный командный чат Slack и мессенджер Telegram появились только через год, а WhatsApp еще не набрал такой популярности, чтобы им начал пользоваться хоть кто-то из моего окружения, тем более для работы.

Вокруг удаленной работы не было шумихи, никто не кричал о бесполезности офисов, не происходило ничего, что могло бы вынудить людей резко переместиться на удаленку. Мы не оказались запертыми дома из-за пандемии. Работать из дома было удобно лично для меня. И, как оказалось, для многих моих друзей и знакомых тоже.

Спустя несколько лет мы с друзьями первый раз попытались запустить бизнес и вывести на рынок продукт. У нас не было даже мыслей о том, что нам нужен какой-то офис.

---

\* Книга «Remote: офис не обязателен» Джейсона Фрая и Дэвида Хенсона.

Мы выстраивали процессы по наитию, порой они были откровенно странными. Неудивительно, что мы ошиблись везде, где могли. Но это был очень интересный и полезный опыт, и я до сих пор анализирую многое из того, что случилось, и рефлексирую над этим.

Именно этот опыт помог мне в 2017 году без колебаний принять предложение работать удаленно в офисе, который находился в 2500 километров от меня и куда изо дня в день ходили все остальные сотрудники. Надо сказать, что это был совсем другой опыт, не во всех аспектах положительный. Потому что, когда все твои коллеги могут встречаться и общаться, а ты — всего лишь голос в трубке, это не совсем то же самое, что работа в полностью распределенной команде. Тогда мне приходилось находить в себе силы взаимодействовать с коллегами так, будто я с ними в офисе. А жил я при этом в другом городе в однокомнатной квартире с супругой, которая на тот момент тоже работала удаленно.

Стоит отметить, что в те периоды, когда я работал в офисе, я не скучал по удаленке. Каждый раз, приходя на работу, я пользовался всеми преимуществами, которые может дать общее пространство, плотно общаясь с коллегами и социализируясь по полной программе. Возможно, в это время я отдыхал от удаленной работы.

Наконец, когда мы с товарищем решили запускать свой бизнес, у нас не возникло вопросов про офис. Он

нам точно не был нужен, потому что мы понимали, как организовать работу без него и получить все преимущества работы с распределенной командой. Ведь мы спокойно можем нанимать людей из любой точки страны и даже из-за границы. Ах да, живем мы с этим товарищем в разных городах.

В современном мире удаленная работа — это не концепция будущего, а реальность, в которой многие из нас уже плотно и качественно обосновались. В книге собраны идеи и видение удаленной работы с трех сторон: сотрудников, менеджеров и бизнеса. Прочитав все три раздела, вы будете понимать проблемы и страхи перехода на удаленку каждой из сторон. А это, в свою очередь, позволит вам полнее понимать вашу роль в этом процессе, какую бы позицию в своей организации вы ни занимали.

Для некоторых людей возможность работать из дома, ни на что не отвлекаясь, является чем-то давно желанным и воспринимается как избавление от офисной суеты. Другие же, наоборот, видят в удаленной работе угрозу карьере, балансу личного и рабочего, а также отношениям с близкими. В первой части книги мы разберем, чего действительно стоит опасаться в работе из дома и кому можно не

беспокоиться о том, что их работа переедет поближе к дивану и телевизору.

Для менеджера в удаленной работе есть свои риски и испытания. Уже не получится просто следить за опенспейсом, пересаживая людей в нем по мере необходимости. Когда нет возможности взглянуть сотруднику в глаза, приходится применять новые практики и инструменты, развиваться как управленец и пересматривать свое отношение к командной работе.

У бизнеса появляется интересная перспектива создавать конкурентные продукты и возможность тратить на это меньше ресурсов. Но возникают новые статьи расходов, без которых раньше можно было обойтись. Растет потребность в кадрах с определенными качествами. На рынке труда таких людей нужно специально искать.

## **Для кого эта книга**

Я писал эту книгу, понимая, что для линейного сотрудника, руководителя и владельца бизнеса переход на удаленку представляет собой разные процессы. Но, в то же время, если все три звена не будут работать слаженно, понимая и принимая проблемы и мотивы друг друга, — переход на удаленку будет болезненным, а то и полностью провальным для всей команды.

Эта книга — краткий обзор процессов распределенной работы как для тех, кто внезапно оказался лицом к лицу с необходимостью удаленки, так и для тех, кто методично рассматривает возможность перехода в распределенный формат. Если вы уже работаете из дома и хотите «сверить часы», чтобы убедиться, что вы выстраиваете процессы правильно, а заодно и подглядеть, что еще можно улучшить, — вам тоже сюда.

## Как читать эту книгу

Если вам интересно ознакомиться только с одной точкой зрения, то вы можете не читать все остальное. Но я рекомендую пройти по всем главам, чтобы ваше представление об удаленной работе было более полным. Если вы менеджер или владелец бизнеса, то понимание проблем рядовых сотрудников поможет вам принимать решения при переходе на удаленную работу и лучше понимать, для чего вы что-то делаете. Если же вы линейный сотрудник — понимание логики и целей руководства позволит вам лучше сориентироваться в ситуации и разглядеть появляющиеся карьерные возможности.

**В первой главе** мы будем обсуждать не только вопросы организации быта и рабочего пространства, но и коммуникацию с коллегами, поддержание отношений

с родными и ситуации, связанные с тем, что дома есть дети. Также мы разберем одну простую методологию для организации своего рабочего процесса и пробежимся по основным принципам здорового баланса жизни и работы.

**Во второй главе** наш фокус сместится на управленческие практики и принципы применения технологий и инструментов в менеджменте распределенных команд. Мы не будем углубляться в разбор конкретного программного обеспечения, вместо этого сосредоточимся на том, как лучше использовать его в своей работе. Помимо этого, мы обсудим сам процесс перехода из офиса на удаленку и что менеджменту нужно сделать, чтобы процесс этот прошел максимально гладко.

**Третья глава** будет посвящена техническим аспектам перехода на удаленную работу. Мы посмотрим, кого из сотрудников уже сегодня можно отправить работать из дома, а с кем могут возникнуть сложности. Также мы постараемся понять, почему довольно серьезная нагрузка ляжет на службу ИТ и как эту нагрузку минимизировать.

**Четвертая глава** посвящена взгляду автора на удаленную работу в целом и на то, какие вызовы стоят перед этой концепцией на пути к ее более широкому распространению. Мы пройдемся по системным рискам удаленной работы как концепции и попробуем понять, как нам с ними работать.

Поговорим о том, есть ли будущее у офиса, и если есть, то каким он будет.

Я очень надеюсь, что вы найдете в этой книге что-то полезное для себя. Для кого-то она станет напутствием, а кто-то, прочитав книгу, сможет более взвешенно оценить риски, связанные с удаленной работой. И если у вас будут вопросы и предложения по улучшению материала в этой книге, пишите их, пожалуйста, на мою электронную почту: **[alexandr.mezin@gmail.com](mailto:alexandr.mezin@gmail.com)**

**Удаленная  
работа глазами  
сотрудника**